

**Трети раздел**

# **ИНОВАЦИИ И БИЗНЕС**



## Стратегическо управление на фирмените иновации

Стратегическото управление на фирмените иновации предполага да са налице следните основни предпоставки: мениджърите да познават добре типовете иновации във фирмата и особеностите на тяхното управление; фирменото ръководство да е наясно и да се съобразява с факторите и ограниченията при вземане на стратегически иновационни решения; да е разработена иновационна концепция на фирмата; да са разработени конкретни иновационни стратегии по продукти, пазари или стратегически зони на действие.

### **1. Типове иновации във фирмата**

#### ***1.1. Понятието иновации***

Иновацията е понятие със сложно съдържание, което не може да се дефинира еднозначно и пълно, така че да задоволява изискванията на различните практически ситуации. Все пак има няколко опорни точки, върху които може да се изгради задоволителна представа за същността му.

Характерно за първия елемент е, че иновацията се свързва с някаква новост: нова идея (инвенция)<sup>1</sup>. При втория елемент въз основа на

---

<sup>1</sup> Нов начин (изобретение, техническо решение и др.) за решаване на нови или стари проблеми.

**Каре 14.1. Елементи (опорни точки) на понятието иновация**

- новост;
- реални промени;
- положителна оценка от потребителите (пазара);
- иновацията като процес;
- установим материален или нематериален резултат от въвеждане на новостта.

новостта се осъществява целенасочена дейност по предизвикване на реални промени в това, което се предлага (продукти и услуги), и в начина, по който се произвежда, разпространява и реализира на пазара. Третата опорна точка е фактичката положителна оценка на новостта и съдържащият я обект от страна на потребителите (пазара). На четвърто място, същността на иновацията не може да се разбере, ако тя не се разглежда като процес, включващ логически обособени, но свързани фази и операции. [2, с. 6; 3, с. 35]

Петото изискване е да е възможно установяването на материалния или нематериалния резултат от развитието на новата идея (инвенция). [2, с. 7] Това изискване е изпълнено безспорно, когато става дума за нови в световен мащаб продукти (материали, суровини, машини и др.) и технологични процеси. Макар и трудно, новостта може да се открие и в усъвършенстваните продукти и процеси и да се опише с термините по-надежден, по-безопасен, с по-добър дизайн, с по-добра правна защита и т.н.

Резултатът от внедрената новост може да бъде и нематериален, когато се отнася до организацията на управлението (нови структури, нови процедури за вземане на решения), начините на оказване на услуги в непроизводствения сектор и др.

В някои случаи самата новост представя резултата от иновацията. Например използването на по-евтини, но по-дълготрайни конструктивни материали (новост) води до производството на по-евтино изделие с по-дълъг срок на използване (резултат). В повечето случаи обаче, при описанието на новостта и на резултата от нейното прилагане са използвани различни подходи. Например новостта „комплексно административно обслужване на гражданите на едно гише“ не се свързва с подреждането на чакащите граждани пред едно гише, а с икономията на време за тях, намаляване на корупцията,

повишаване на имиджа на съответната администрация и др. Описанието на нов начин на хирургична намеса дава представа за новостта, но не и за резултата, който намира израз в по-безболезнени манипулации за пациента, по-кратък следоперативен период и по-трайно възстановяване на здравето му.

Трудностите при установяване на фактическите резултати от прилагането на дадена новост „изкушават“ някои фирми да осъществяват псевдоиновации, като представят декларативно новостта за резултат. Така се стига до абсурдното твърдение, че всяко нещо, което е ново, е по-добро от старото и е иновация.

Към същността на иновациите има отношение и въпросът за степента на новост и позицията, от която тя се оценява. От гледна точка на световната икономика иновации са само успешно развити и внедрени принципни новости (нови продукти, услуги, процеси и организация), които нямат аналог в света. От практическа гледна точка по-важно е оценяването на новостите от позицията на фирмите и пазарите. Напълно естествено е фирмите да разглеждат всеки нов за тях продукт, процес, оборудване и т.н. за иновация, макар в основата им да лежи известна в световен мащаб новост. Не би било правилно и ограничаването на иновациите само до новости, водещи до радикални промени в продуктите, услугите и процесите. Голяма част от иновациите се изразяват в последователни, малки усъвършенствания, които обаче водят до значителен кумулативен ефект за фирмите.

В заключение може да се каже, че е невъзможно и практически безполезно да се даде една общовалидна дефиниция на понятието иновация. Това би могло да стане за различните типове иновации при предварително посочени изходни позиции: цели на анализа; ограничения и др. Примерна дефиниция за продуктовете иновации (на примера на нов продукт) може да бъде следната: продуктовете иновации са инвенции, преминали през фазите на концепцията, бизнес анализа, лабораторните опити, развитието на прототипа, усвояването на редовното производство, въвеждането им като нови продукти на пазара и получаването на одобрението на потребителите (успешна комерсиализация).

## ***1.2. Класификация на иновациите***

Класификацията на иновациите, които създават, придобиват и въвеждат фирмите, улеснява решаването на няколко задачи:

- а) установяване върху кои типове иновации се гради производствената, управленската и маркетинговата дейност на фирмата;
- б) установяване на ролята на отделните типове иновации за поддържане на конкурентните предимства на фирмата;
- в) сравняване на фирмената практика с практиката на конкурентните фирми по отношение на вида и структурата на внедряваните иновации, значението им за изпълнението на общата стратегия и др.;
- г) усъвършенстване на мениджмънта на иновациите във фирмата.

Най-често срещаната класификация на фирмените иновации е според обекта, в който се реализира новостта, а именно: продуктови, процесни, пазарни (маркетингови) и организационно-управленски иновации.

Класификацията по горния признак няма единна интерпретация. [14, с. 12; 6, с. 33]

**Продуктовите иновации** на фирмата намират израз в създаването на нови продукти или усъвършенстване на съществуващите по отношение на техните основни характеристики, техническа спецификация и др., в резултат на което потребностите на клиентите на фирмата се задоволяват в по-висока степен.

**Процесна иновация** е приложението на нови или значително подобрени методи на производство и доставка. [14, с. 13] Иновацията може да означава промени в оборудването, човешките ресурси, методите на работа или комбинация от трите. Процесната иновация би трябвало да води до по-голям обем производство, по-високо качество на продуктите и по-ниски разходи за производство и реализация. [6, с. 33]

В редица производства продуктовите и технологичните иновации се извършват едновременно и могат да наложат промени и в използваните суровини, в състава и квалификацията на работната сила и т.н.

**Пазарните или маркетинговите иновации** се отнасят до дейностите по комерсиализацията на продукта: дистрибуцията, комуникацията, въздействието чрез цените. Примери за такива иновации са [9, с. 261]: ново представяне на продукт (книга джобен формат), нов начин на разпределение (търговия „кеш и кери“), нов начин на поръчване (по интернет), нов начин на плащане (кредитни карти) и др. Понякога границата между продуктовите и маркетинговите иновации не е ясно изразена и появата на едната иновация може да бъде причина за появата на другата иновация.

**Организационно-управленските иновации** намират израз в нови или усъвършенствани организационни структури на управление (например проектна структура), нов подход за вземане на стратегически решения (например отдолу-нагоре), нова система от стимули за участие в процеса на повишаване на качеството (например групи по качеството), нови схеми за стимулиране на мениджърите (например участие в собствеността като акционери, компенсации при евентуално придобиване на фирмата и др.), нови методи за изграждане на фирмена култура (например чрез подходящо служебно облекло и ритуали), нова организация на снабдяването (точно навреме) и др. Към организационно-управленските иновации могат да се отнесат и иновациите със социална и екологична насоченост, които повишават имиджа на фирмата. [5, с. 14]

Важността на организационно-управленските иновации не бива да се подценява. Първо, те повишават приспособимостта на фирмата към промените и въздействието на околната среда: конкурентен натиск, обществени изисквания и очаквания и др. Второ, те водят до разрешаване на някои вътрешнофирмени противоречия, свързани с отношенията между собственици, мениджъри и работници, изграждането на подходяща фирмена култура, участието на специалистите от по-ниските равнища във вземането на стратегически решения и др. Трето, в редица случаи успехът на продуктите и процесните иновации зависи от въвеждането на съпътстващи организационно-управленски иновации.

От гледна точка на степента на новост и лага между инвенцията и практическото ѝ приложение иновациите могат да се представят по следния начин [3, с. 40]:

#### **А. Основни (радикални) иновации**

- а) Основни иновации с най-голяма важност. Те предизвикват промени в системата от потребности като цяло, както и в производствената система като цяло. Между изобретението и широкомащабното му приложение е налице лаг от 20 до 60 години.
- б) Основни иновации със средна важност. Широтата на приложението им се изразява в установяването на ново множество от потребности или пазари. Влиянието им върху производствената система намира израз в създаване на нови индустриални отрасли. Времевият лаг е от 20 до 30 години.
- в) Основни иновации с малка важност. Влиянието им върху произ-

водствената система намира израз в създаването на нови индустриални производства. Времевият лаг е между 10 и 20 години.

Основните иновации не се създават в българските фирми, но те трябва да бъдат обект на прогнозиране и изучаване при разработването на стратегическите планове за развитие на фирмата.

#### **Б. Подобрени иновации**

- а) **Подобрени иновации с голяма важност.** Широтата на приложението им се характеризира със създаване на нов комплекс търсене (или пазари) или нов продукт в съществуващия комплекс търсене. Тези иновации са основа за създаване на индустриални подотрасли.
- б) **Подобрени иновации с по-малка важност.** С този тип иновации се постига съществено модифициране на съществуващия комплекс от търсене или се добавят нови параметри на добре познати продукти. Важните подобрени иновации водят до създаване на нови асортименти на продукта или модификации на процеса.
- в) **Нормални (инкрементални) подобрени иновации.** Намират израз в модифициране на съществуващия комплекс търсене или в подобрени параметри на добре известни продукти. Влиянието им върху производството се изчерпва с подобрения в асортимента или процесите.
- г) **Еволюционни промени.** Иновациите от този тип намират израз в малки подобрения на продуктите или процесите.

#### **В. Псевдоиновации.** Това са:

- а) неголеми иновации на продукта, които не повишават ефективността при използването му от потребителя;
- б) иновации, които повишават ефективността на един процес, но намаляват ефективността на системата като цяло;
- в) иновации, които подобряват ефективността на системата в краткосрочен период, но в дългосрочна перспектива водят до големи загуби или неравновесия.

Разгледаната класификация позволява да се види реалното място на съответната фирма в научно-техническото развитие. За българските фирми това място е свързано основно с подобрените иновации.

Важно практическо значение има класифицирането на иновациите по признаци, свързани със стратегическите цели и конкурентната позиция на фирмата. Такъв е признакът новост съответно за фирмата, за пазара и за потребителите, според който продуктите се класифицират, както следва [7, с. 13]:



- а) нови продукти в световен мащаб (радикални иновации), които са нови както за фирмата, така и за потребителите. Те са основа за създаване на нови пазари. Имат дял около 10 % от иновациите в световен мащаб;
- б) нова продуктова линия на фирмата. Фирмата навлиза на нов за нея пазар с нов продукт, който е познат на пазара от продажбите на други фирми. Делът на този тип иновации е около 20 %;
- в) нови продукти, с които се допълва съществуващата продуктова линия (стоков микс) на фирмата, определяща основната ѝ дейност. Делът им е около 26 %;
- г) усъвършенствани продукти. Тази иновация намира израз в модификация на стоковия асортимент на фирмата. Промените засягат физическите характеристики, без да се модифицират дименсиите, по които те се оценяват. [9, с. 260] Делът им е около 26 %;
- д) препозиционирани продукти. Това са съществуващи и познати за пазара фирмени продукти, които се предлагат на друга група потребители или за използване в нова област. Разчита се, че потенциалните клиенти ще забележат продукта поради промяна на осезаемите му измерения. Делът им е около 7 %;
- е) нови продукти с по-ниски цени. Продуктите са нови за фирмата, но са познати за пазара. Продават се на по-ниски цени поради ниската покупателна способност на част от купувачите и наличието на силна конкуренция. Делът им е около 11 %. По-ниската цена е възможна поради по-ниските разходи по производството. За съжаление в българските условия по-ниската себестойност се постига обикновено чрез влагане на суровини и материал с ниско качество и цена, използване на заместители, намаляване на грамажа на готовия продукт и др.

Някои класификации са свързани главно с пазара и въздействието върху потребителите. [7, с. 13] Според степента, в която иновациите променят потребителското поведение, те се подразделят на:

- а) последователни иновации, които не променят потребителските навици и имат за цел само по-пълното задоволяване на потребностите с помощта на усъвършенстваните изделия;
- б) иновации, които променят начините, чрез които се задоволяват определени потребности – например слушане на музика, гледане на филми в домашни условия и др.;
- в) иновации, които налагат нови потребителски навици.

В зависимост от причината, която е дала подтик на процеса на съз-

даване и внедряване на иновациите, те се подразделят на „теглени“ и „тласкани“ иновации. [3, с. 41] В преобладаващия брой случаи идеята за иновации е резултат от установени в масовата практика потребности в производството и потреблението. Това са идеи за т.нар. „теглени“ иновации, които разрешават противоречия, несъответствия и други в процесите, продуктите и пазарното търсене. Идеите за иновации могат да възникнат и в резултат от извършените фундаментални и приложни изследвания. Изобретенията съдържат потенциал за формиране и задоволяване на нови обществени потребности или за принципно нов начин за задоволяване на сегашните потребности. Такива научно-технически постижения дават възможност за постигане на технологичен и технически напредък и в този смисъл са идеи за т.нар. „тласкани“ иновации. Двата различни механизма на поява на идеите показват, че иновационният процес тече както от науката към производството и потреблението, така и обратно – от производството и пазара към фундаменталните и приложните изследвания.

Редица изследвания показват, че по-голямата част от успешните иновации (60-80 %) са от типа „теглени“ иновации.

В зависимост от степента на принуда за извършването им иновациите могат да се разграничат на принудителни и изборни иновации.

**Принудителните иновации** са две подгрупи. Първо, иновации, които задължително трябва да бъдат въведени, за да отговори фирмата на изискванията на националното и на европейското законодателство. Тези изисквания се отнасят до надеждността на производството, техниката на безопасност, влиянието върху околната среда (екологични изисквания), безопасността на изделията и храните и др. Втората подгрупа обхваща иновации, които са задължителни от гледна точка на оцеляването на фирмата като цел – минимум. Чрез тези иновации фирмата успява да се задържи в бизнеса, като покрива разходите и осигурява приемливо за собствениците и другите групи на интереси равнище на печалбата.

**Изборни иновации** са онези, които се предприемат по решение на собствениците и мениджърите с цел осигуряване на растеж на фирмата, достигане или изпреварване на конкурентите, изграждане на нови конкурентни предимства и др. Изборът се прави от широко множество алтернативни иновации. Поради това мениджмънтът на този тип иновации е по-труден и предизвикателен и изисква определени качества у мениджърите, добра организация на иновационния процес и др.

Повечето фирми ще имат портфейл от иновации, включващ както частични подобрения на съществуващите процеси, продукти и организация, така и радикални иновации. Ефективният мениджмънт на иновациите изисква умения за балансирането им в портфейла и съобразяването им с фирмените компетенции и способности в областта на технологиите и пазарите.

Класификацията на иновациите в систематизиран вид е показана в таблица 14.1.

**Таблица 14.1. Класификация на фирмените иновации**

Признак	Видове (групи) иновации
Според обекта, в който се реализира новостта	Продуктови Процесни Пазарни (маркетингови) Организационно-управленски
Според степента на новост и лага между инвенцията и практическото ѝ приложение	Основни Подобрени Псевдоиновации
Според степента на новост за фирмата, пазара и потребителите	Нови продукти в световен мащаб Нова продуктова линия на фирмата Нови продукти, с които се допълва съществуващата продуктова линия (стоков микс) на фирмата Усъвършенствани продукти Препозиционирани продукти Нови продукти с по-ниски цени
Според степента, в която иновациите променят потребителското поведение	Последователни иновации, непроменящи потребителските навици Иновации, променящи начина на задоволяване на потребностите Иновации, които налагат нови потребителски навици
Според причината за създаване и внедряване на иновацията	„Теглени“ „Тласкани“
Според степента на принуда за извършване на иновациите	Принудителни Изборни

## **2. Фактори и ограничения при стратегическото управление на фирмените иновации**

### **2.1. Обща (главна) стратегия на фирмата**

Наличието на писана (или поне декларирана) обща стратегия на фирмата улеснява вземането на решения в стратегическата област иновации. Общата стратегия дава важна информация за: основните и трайните цели на фирмата; главните направления, в които е необходимо да се съсредоточат усилията и да се търсят пътища за постигане на целите; средствата, чрез които се предвижда да се постигнат целите в основните стратегически области. В някои по-големи фирми е налице и допълнителна опорна точка на стратегическото управление, а именно т.нар. „делово кредо“, чрез което се декларира ролята на фирмата в обществото, нейната мисия, общите цели и кодексът на поведение на сътрудниците ѝ.

По принцип общата (главната) стратегия може да предвижда използването на множество средства за постигане на позиция, от която фирмата може да функционира по-успешно от другите фирми в отрасъла. В зависимост от това, върху кои групи средства се акцентира, М. Портър е формулирал три общи стратегии на фирмата [15, с. 35]: стратегия на лидерство по отношение на общите разходи; стратегия на диференциране на продуктите; стратегия на фокусиране (концентрация).

Иновационната стратегия е мощно средство, чрез което фирмата може да прилага всяка от разгледаните по-напред общи стратегии. Това се обуславя от факта, че различните видове продуктова и/или технологична иновация могат да допринесат за формиране на съответното конкурентно предимство: ниски разходи; уникалност на продукта или по-добро обслужване на отделна целева област от отрасъла. Въз основа на това приемаме, че иновационната стратегия дефинира продуктите, технологиите и пазарите, както и средствата за тяхното развиване (обновяване), чрез които се осигуряват или усилват конкурентните предимства, преследвани от общата стратегия на фирмата. В отраслите, в които технологичните промени са бързи или равнището на технологична сложност е високо, технологичната дименсия на конкурентната стратегия е първостепенен източник на предимства, преследвани от общата стратегия. Стратегиите в другите функционални области поддържат и подсилват предимствата, дължащи се на технологията. В отрасли с бавни технологични промени и ниско

технологично равнище технологичната дименсия на стратегията поддържа и подсилва конкурентните предимства, осигурявани в другите функционални области.

На различните общи стратегии съответстват иновационни стратегии с различно съдържание (Таблица 14.2). [16, с. 1]

**Таблица 14.2. Връзка между общите и иновационните стратегии**

Общи стратегии				
	Лидерство по отношение на общите разходи ↓	Диференциране ↓	Концентриране – предимство чрез разходите ↓	Концентриране – предимство чрез уникалност ↓
	Иновационна стратегия ↓	Иновационна стратегия ↓	Иновационна стратегия ↓	Иновационна стратегия ↓
Продуктова иновация	❖ Развитие на продукта с цел намаляване на материалопоглъщаемостта, опростяване на логистиката, улесняване на производството и др.	❖ Развитие на продукта с цел повишаване на качеството, подобряване на дизайна, намаляване на разходите за преминаване на потребителите към фирмения продукт и др.	❖ Развитие на продукта така, че с максимална икономичност да задоволява целевия сегмент	❖ Проектиране на продукта така, че да отговаря точно на изискванията за приложение в целевия сегмент на бизнеса
Иновация на процеса	❖ Подобряване на процеса чрез използване на ефекта от опита  ❖ Усъвършенстване на процеса с цел използване на ефекта от мащаба	❖ Развитие на процеса за повишаване на надеждността, подобряване на контрола, повишаване на надеждността на доставките, подобряване на производствения график и др.	❖ Развитие на процеса с оглед обвързване на системата на производство и доставки с потребностите на целевия сегмент с цел намаляване на разходите	❖ Развитие на процеса с оглед обвързване на системата на производство и доставки с потребностите на целевия сегмент с цел подобряване функционирането на продукта

**Източник:** Porter, M., The Technological Dimension of Competitive Strategy. B: Research on Technological Innovation, Management and Policy, A Research Annual, JAI PRESS INC., Volume 1, 1983, p. 1.

Вижда се, че всички варианти на стратегия включват както иновации на продукта, така и на процеса. Вторият елемент са целите на продуктово и на процесното обновяване. По този начин иновационната стратегия е описана най-общо, тъй като все още не съдържа цялото множество от средства за постигане на целите. Трябва да се каже и това, че целите от таблица 14.2 са само тези, свързани с постигане на търсеното главно конкурентно предимство от съответната стратегия. Всъщност иновационната стратегия е свързана и с други цели. Например, ако общата стратегия е стратегия на диференциране, това не означава, че няма да се осъществяват и иновации за постигане равнище на разходите, близко до равнището на конкурентите. С други думи, макар разходите да не са първостепенна стратегическа цел, те не са изключени от общата стратегия на фирмата. Действително общата стратегия определя най-общо съдържанието на иновационната стратегия. Но по-точното формулиране на иновационната стратегия изисква анализ и на други фактори, разработване и оценка на варианти на стратегията.

## ***2.2. Кой и как взема стратегическите решения във фирмата?***

Отговорът на този въпрос зависи, първо, от това, дали собствеността е отделена от управлението, второ, от кой тип е отрасълът (респ. пазарът), в който работи фирмата, и трето, каква е силата на основните „играчи“, определящи равновесието в отрасъла и равнището на конкуренция (доставчици, клиенти, новонавлизащи фирми, продукти заместители и фирми конкуренти).

Ако собствеността и управлението са в едни ръце, фирмата функционира в свършено конкурентен отрасъл и не може да влияе сама върху цените, собственикът вероятно ще се стреми да максимизира печалбата си в краткосрочен период. Краткосрочната целева ориентация на фирмата и стремежът ѝ към невисока норма на доходност обуславят слаба иновационна активност. Нещо повече, ако общите приходи надвишават малко или са по-ниски от общите разходи, фирмите ще отлагат замяната на физически и морално изхабените дълготрайни активи и няма да въвеждат нови продукти. Оставането на фирмата в отрасъла може да се осигури не непременно чрез иновации и инвестиции, а чрез покриване само на променливите разходи или

временно преустановяване на производството, ако общите приходи спаднат под минималните общи променливи разходи, постигнати в отрасъла. При оценяването на иновационните и инвестиционните проекти, ако има такива, ще се дава по-голяма тежест на проектите, които осигуряват по-високи доходи през първите години.

Много отрасли в икономиката са от типа олигопол, който се характеризира с малък брой, но големи фирми, чиито решения са взаимозависими в много висока степен. Барьерите срещу навлизане на нови фирми са високи, поради което фирмите от отрасъла могат да постигнат по-висока норма на печалбата.

Фирмите произвеждат в условията на неопределеност, поради което трябва да прогнозираят търсенето, когато решават колко да произведат. Фирмите могат да вземат решения за цените, понеже произвеждат диференциран продукт, и могат да разчитат, че клиентите им ще продължат да купуват продукта, макар цените да са малко по-високи в сравнение с цените на конкурентите. С други думи, всяка фирма е изправена срещу падаща надолу крива на търсенето за своя продукт.

Цените ще бъдат относително стабилни. Фирмите в този сектор разглеждат пазара от дългосрочна гледна точка. Счита се, че честите промени на цените при промяна на пазарните условия (главно търсенето) не са в интерес на фирмата, тъй като увреждат нейните пазари. Фирмите ще предпочетат да отговорят на промените в търсенето чрез изменение на обема на производството.

Целта на фирмата е максимизиране на печалбата в дългосрочен период. За да постигне това, фирмата трябва да обновява и инвестира. Голяма част от фондовете за тази цел идва от неразпределената печалба. Иновациите и инвестициите трябва да осигурят дългосрочен растеж на фирмата. Конкуренцията кара фирмите да се държат плътно до конкурентите. Това означава те да се стараят да стават по-големи с цел да оцелеят. По-голямата фирма може да отдели повече средства за развитие и внедряване в производството на сложни изделия. Следователно конкуренцията не влияе главно върху цените, както се твърди в неокласическата теория. Това, върху което влияе конкуренцията, е асортиментът от стоки на разположение на клиентите. Конкуренцията в разглеждания тип отрасъл стимулира инвестициите и технологичните промени, а не ценовите войни. В дългосрочна перспектива надбавката като печалба трябва да покрие необходимите за фирмата инвестиции. Ако фирмата не може да постигне достатъчно висока рентабилност, ще започне бавно да запада.

Целта да се максимизира печалбата очевидно се основава на здрав смисъл, когато лицата, управляващи фирмата, са и собственици на капитала. Във всяка икономика има хиляди такива фирми, но те са дребни и с малък дял в обществения продукт. В съвременните икономики доминират средните и големите фирми, в които собствеността и прякото управление са отделени и се намират в различни ръце. Оттук произтичат сериозни проблеми в отношенията между собствениците (принципала) и мениджърите (агентите, посредниците). Докато собствениците са заинтересовани от максимизиране на печалбата, мениджърите са заинтересовани от богатата, които получават. Това е отправната точка в мениджърските теории за фирмата. Познаването на тези теории може да помогне съществено при стратегическото управление на иновациите и в българските средни и големи фирми.

Мениджърските теории дават отговор на три основни въпроса:

1. Могат ли мениджърите да преследват и свои цели освен целта максимизиране благосъстоянието на акционерите?
2. Ако мениджърите преследват и свои цели, различни от целите на акционерите, кои са тези цели?
3. Съществуват ли ограничения, с които мениджърите трябва да се съобразяват при преследване и на свои цели?

Мениджърските теории допускат, че в определена степен мениджърите са свободни от контрола на акционерите и поради това могат да преследват и свои цели, различни от целите на акционерите. Мненията на икономистите се различават именно по това, кои са тези цели. Според У. Бомол [10] мениджърите се опитват да максимизират обема на продажбите. Растежът на продажбите създава на мениджърите чувство за мощ, удовлетворение от големия размер на фирмата и свързания с това престиж. Това вероятно е вярно, ако заплатата и привилегиите на мениджърите са свързани с продажбите, а не с печалбата.

Според Е. Пенроуз и Р. Морис мениджърите се стремят да максимизират растежа на фирмата. [13, с. 230] О. Уйлямсън [23] твърди, че мениджърите имат своя функция на полезността, която се опитват да максимизират. Счита се, че тя зависи от броя на персонала, който е под ръководството и контрола на мениджъра, премиите, сметките за разходите, луксозните кабинети, служебните коли и други символи на престижност. Изследване на Д. Доналдсън [24, с. 19] показва, че при определяне на мисията на фирмата мениджърите формулират основната си цел като максимизиране на благосъстоянието на фирмата. Под благосъстояние на фирмата те разбират благосъстояние, върху



което могат да упражняват ефективен контрол. То е свързано предимно с размера и растежа на фирмата. Но нарастването на размера и темпа на растеж не означава непременно нарастване благосъстоянието на акционерите.

Все пак ограничена ли е свободата на мениджърите да преследват свои цели, различни от целите на акционерите? Отговорът е положителен, като се има предвид следното:

първо, мениджърите не могат да управляват продължително време бизнеса, без да се съобразяват с постигнатата печалба и равнището на рентабилност. Даже когато акционерите са съгласни с малка печалба (респ. дивидент), не бива да се забравят потенциалните нови външни акционери – лица и фирми. Фирмите с малка печалба и ниска рентабилност обикновено имат ниска цена на фирмените акции и могат да се превърнат в привлекателен обект за поглъщане. Ако това стане, най-вероятно досегашните мениджъри ще бъдат заменени с други, които трябва да повишат равнището на рентабилност;

второ, търпението на акционерите в очакване на добра печалба може да се изчерпи преди възникване на заплахата от поглъщане и висшите мениджъри да бъдат уволнени. Това е още по-вероятно, когато има конкурентен трудов пазар за висши мениджъри;

трето, контрактите, сключени с мениджърите, може да предвиждат система на премиране с акции на фирмата в зависимост от резултатите от функциониране, измерени чрез дохода на една акция или други подобни критерии.

Посочените ограничения принуждават мениджърите да работят в интерес на акционерите, но не елиминират възможността да преследват и свои цели.

Според мениджърския модел иновационната и инвестиционната активност на фирмите ще бъде голяма, в т.ч. и за сметка на реинвестиране на неразпределената печалба. Най-вероятно пред иновационните и инвестиционните проекти ще бъдат поставяни цели, свързани както с печалбата, така и с растежа на фирмата. Теглата на тези цели ще зависят преди всичко от предпочитанията на мениджърите, а не на акционерите.

Стратегическото управление на големите фирми, в които собствеността и управлението са разделени, до голяма степен зависи и от това, как собствениците и мениджърите дефинират фирмата. В търсенето на отговор на този въпрос те могат да се опрат на поведенческите теории, в които има редица обосновани и прагматични допускания, а именно [3, с. 17]:

- а) фирмата е коалиция от различни групи на интереси във и извън нея (stakeholders);
- б) интересите на отделните групи не съвпадат напълно или са противоречиви;
- в) всяка група има не само интереси във фирмата, но и определена сила да влияе върху нейната дейност с оглед задоволяване на тези интереси;
- г) нито една група няма монополна сила да наложи решения изцяло и само в свой интерес.

Не е необходимо да се доказва, че всяка от посочените групи разполага с механизми за коалиране с фирмата и сила да влияе върху нейните операции и по-рано или по-късно да удовлетвори своите интереси. Разбира се, силата (моцта) на отделните групи е различна в отделните фирми. Обикновено най-голяма сила имат мениджърите и акционерите. Важен извод от поведенческите теории е необходимостта целите на фирмата и по-важните ѝ решения да бъдат определени чрез компромис (договаряне), отразяващ интересите на всички групи. Естествено е, че при търсенето на компромис между целите някои от тях ще бъдат модифицирани – например вместо „максимална печалба“ целта ще бъде „задоволителна печалба“.

#### **Каре 14.2. Изисквания към вземането на иновационни и инвестиционни решения**

- поради стратегическия си характер иновационните и инвестиционните решения във фирмата засягат интересите на различни групи във и извън нея;
- иновационните и инвестиционните проекти трябва да са съобразени с интересите на всички групи с реална сила да влияят върху фирмата и конкретния проект;
- оценяването на иновационните и инвестиционните проекти трябва да става по множество критерии, свързани със следните области: доходност, растеж, отношения с мениджърите и персонала, отношения с доставчиците и клиентите, отношения с обществеността и др.

### **2.3. Жизнен цикъл на търсенето, технологиите и продуктите в отрасъла**

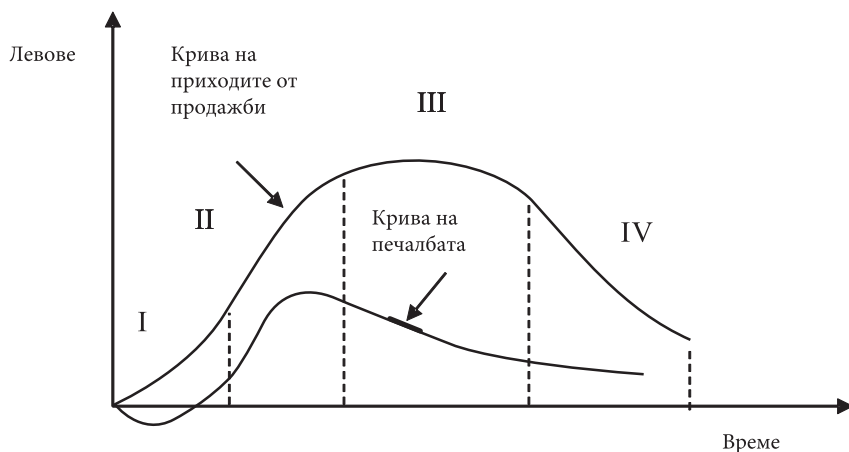
Управлението на иновациите се основава както на общи подходи, принципи и методи, така и на някои специфични концепции. Например концепцията за жизнения цикъл, макар да е с по-общ характер, се използва предимно в управлението на продуктовете и технологичните иновации. Според концепцията на жизнения цикъл продуктите, технологиите, търсенето, фирмите и отраслите преминават през определени последователни фази. Еволюцията на продукта се разчленява на четири фази обикновено от гледна точка на обема на продажбите, а именно: **въвеждане; нарастване; зрелост; спад**. Интуитивната логика на жизнения цикъл произтича от наблюдението, че за всеки продукт е налице последователност от събития от въвеждането до изваждането му от пазара. Процесът отразява резултата от влиянието на конкурентните пазарни сили върху обема на продажбите на фирмата. Освен с обема на продажбите жизненият цикъл е свързан директно и с темпа на растеж. Но в много случаи отделните фази на жизнения цикъл се характеризират и от други гледни точки: печалба (респ. рентабилност); необходими инвестиции; риск и др.

На фигура 14.1 е показан жизненият цикъл за типичен продукт чрез кривите на продажбите (приходи в левове) и на печалбата. Фазите на жизнения цикъл са разграничени от гледна точка на изменението в обема на продажбите.

Жизненият цикъл може да се представи и чрез други криви.

Концепцията за жизнения цикъл на продуктите, технологиите и търсенето може да се използва за намиране на отговор на следните въпроси на стратегическото управление на иновациите [3, с. 64]:

1. **Каква е връзката между кривата на продажбите и кривата на печалбата и с какви средства може да се поддържа високо равнище на рентабилността?** Както се вижда от фигура 14.2, кривата, описваща изменението на печалбата, е изместена наляво в сравнение с кривата на продажбите. Вижда се, че първоначалният успех зависи от способността на фирмата да въвежда иновативни продукти. Но задържането на рентабилността на високо равнище за продължителен период зависи преди всичко от инвестициите в маркетинга и производството с оглед поддържане на обема на продажбите при ниски производствени разходи.

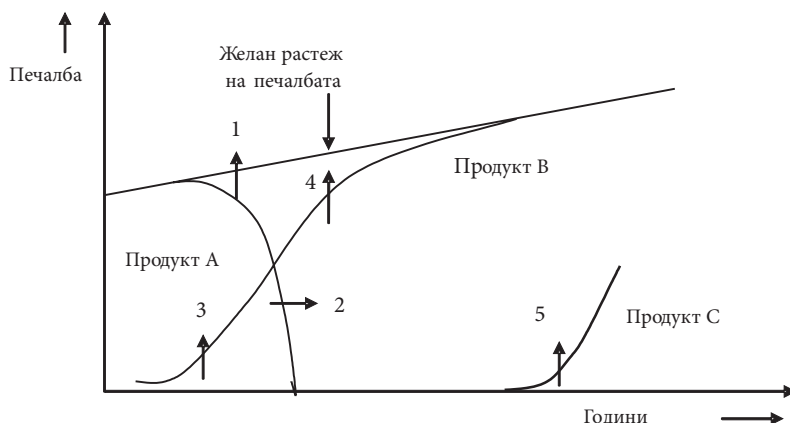
**Фигура 14.1. Жизнен цикъл на типичен продукт**

Характеристики	ФАЗИ			
	I – Въвеждане	II – Нарастване	III – Зрелост	IV – Спад
Ликвидност	Ниска	Слабо подобрена	Подобрена	Висока
Печалба	Отрицателна	Нарастваща	Намаляваща	Намаляваща
Ливъридж	Висок	Висок	Намаляващ	Нисък
Парични потоци	Малки (загуби)	Големи	Големи	Намаляващи
Приходи от продажби	Малки	Бързо растящи	Забавено растящи	Намаляващи

2. **Кога най-вероятно ще се появи новият продукт и с какъв темп ще завладява пазара?** Прогнозирането на жизнения цикъл помага да се избере подходящият момент за навлизане на пазара с конкурентоспособен продукт. Оттук се определят и изискванията към размера на инвестиционния бюджет и към начина на развитие на новия продукт (собствена НИРД, закупуване на лицензия, смесено предприятие и др.).
3. **Каква е потребността от иновации и кои решения (стратегии) са възможни за нейното задоволяване както за многопродуктовите, така и за еднопродуктовите фирми.** Например фирма, която следва стратегия на растеж на печалбата, трябва така да разположи съществуващите и новите продукти във времето, че общият принос на всички продукти към масата на печалбата да расте. Сходни са изискванията и към еднопродуктовата фирма,

която трябва да осигури растеж на печалбата чрез комбиниране на различни решения (стратегии) (Фигура 14.2). [21, с. 44]

**Фигура 14.2. Иновационни решения (стратегии) на еднопродуктова фирма за поддържане на растежа на печалбата**



**Легенда:**

1 – краткосрочно развитие на съществуващия продукт; 2 – удължаване на живота на продукта; 3 – навлизане пръв на пазара с новия продукт; 4 – късно навлизане с нов продукт; 5 – дългосрочно развитие на продукт трето поколение.

4. **Каква е динамиката на развитие на дадена технология?** Счита се, че и в случая жизненият цикъл обхваща четири фази: зараждане, нарастване, зрелост и остаряване. Важен проблем е намирането на показател, който да изрази развитието на технологията във времето. Възможно е това да бъде обемът на продажбите на технологията, технико-експлоатационните характеристики, специфични за даден тип технология, и др. Използва се и показателят обем на производството на изделия, произведени с дадената технология. Друг проблем е определянето на обхвата на пазарите, които се изследват: национален; регионален; световен. Ако избраният пазар е ограничен и наситен с взаимозаменяеми продукти, произведени по конкурентни технологии, технологията ще се характеризира със слаб растеж. Ако произведените с тази технология продукти нямат заместители и се продават на растящи пазари, продължителността на фазите и характеристиките на технологията ще бъдат различни. Опити-

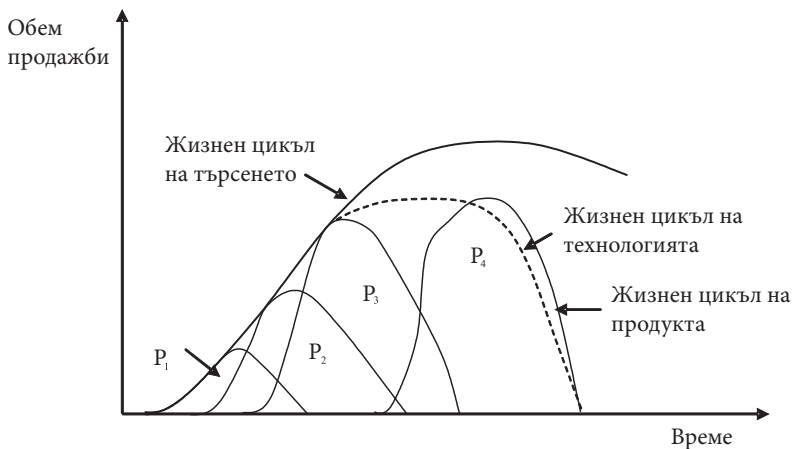
те да се построи жизненият цикъл на дадена технология биха подпомогнали процеса на изработване на иновационната стратегия на фирмата.

5. **Каква е връзката между жизнените цикли на продуктите, технологиите и търсенето и какви изводи произтичат от нея?**  
Между жизнените цикли на продуктите, търсенето и технологиите съществува определена взаимна връзка.

На фигура 14.3 е показан случай, когато първоначалната технология, разработена за задоволяване на търсенето, е основа за въвеждане на пазара на няколко продукта –  $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$  и  $P_4$ . При технология, която може да се подобрява и модифицира, главното условие за успеха на фирмата е способността ѝ чрез НИРД да въвежда нови продукти. Когато възможностите за подобряване на технологията се изчерпят, ще започне производството на продукция, губеща своята конкурентоспособност на пазара. Следователно ръководството на фирмата би трябвало своевременно да разпознава симптомите на технологично остаряване на продукцията и да предпази звената за НИРД от тиражиране на технически остарели изделия.

Разгледаните взаимни връзки между жизнените цикли на търсенето, технологиите и продуктите позволяват да се направят няколко извода. **Първо**, забавянето на растежа и зрелостта в жизнения цикъл на търсенето не са случайно, а закономерно следствие от икономическото развитие.

**Фигура 14.3. Жизнени цикли на търсенето, технологиите и продуктите**



Следователно във всяка стратегическа област на работа фирмата неизбежно ще се сблъска със събития, характеризиращи бавен растеж на търсенето, пълно задоволяване на търсенето, поява на излишни мощности и т.н. Затова за ръководството на фирмата е важно да знае каква е продължителността на жизнения цикъл от зараждането на търсенето до началото на неговото насищане. **Вторият извод** е, че последователното продуктово обновяване въз основа на една технология има граница, след която просто се тиражира неконкурентоспособна продукция. **Трето**, това налага да се прогнозира развитието на използваните технологии и да се избере най-подходящият момент за тяхната замяна с нови технологии. Новите концепции в управлението, ефективната работа на фирмите, интензивното обновяване и подобрият маркетинг са в основата на тенденцията към съкращаване цикъла на търсенето, т.е. съкращаване продължителността на задържане на даден продукт (респ. фамилия продукти) на пазара. Оттук и **четвъртият извод**: ако ръководството на фирмата желае да поддържа непрекъснат растеж, трябва да се стреми да добавя нови сфери на дейност и да ликвидира онези съществуващи дейности (респ. продукти), които не се съгласуват със стратегията на растеж. Опитът в развитите страни показва, че преходът от една към друга фаза от цикъла на търсенето променя условията на конкуренцията и изисква промяна на стратегията на фирмата. Затова **петиият извод** е, че ръководството на фирмата трябва да предвижда смяната на фазите и да преразглежда използваната стратегия (Таблица 14.3).

**Таблица 14.3. Промяна на стратегията на фирмата по фази от жизнения цикъл на търсенето**

Фаза	Пазари	Фактори за успех в конкурентната борба
<i>Зараждане</i>	Вътрешен пазар	Своевременно започване на разработването и усвояването на изделията
<i>Ускоряване на растежа</i>	Вътрешен пазар	Производство на еднородни изделия и продажбата им на най-ниска цена
<i>Забавяне на растежа</i>	Интернационализация, т.е. насочване на вниманието към външни пазари, в които търсенето е във фазата на зараждането и на ускорения растеж Вътрешен пазар	Диференциация на продуктите и пазарите
<i>Зрелост</i>	Външни пазари Вътрешни пазари	Сегментация на пазарите Обновяване с цел отлагане спада на търсенето

Пример за използване на концепцията за жизнения цикъл на технологиите е проведено проучване на 41 индустриални фирми. [4, с. 205] В него фирмите са определили основните технологии, които използват в момента, и алтернативните им технологии, използвани от водещите конкуренти или намиращи се в стадий на разработване и внедряване. Технологиите и от двете групи са оценени от гледна точка на влиянието им върху производствените разходи, влиянието им върху технико-експлоатационните характеристики на произвежданите изделия и фазата от жизнения цикъл, в която е технологията. Данните от проучването позволяват да се оцени приблизително технологичната позиция на изследваните фирми според фазата, в която се намират използваните технологии (Таблица 14.4).

Групирането на използваните технологии по фази показва, че 70 % от тях са с напълно изчерпан или с малък потенциал за усъвършенстване. На другия полюс са алтернативните технологии, от които 87 % са съвсем нови или са във фазата на интензивното разпространение. От това асиметрично разпределение следват три извода. Първо, изследваните фирми, общо взето, работят с остарели технологии. Второ, налице са широки по принцип възможности за въвеждане на нови технологии, с които може да се намали технологичното изоставане от конкурентите. Трето, по-голяма тежест в технологичното развитие би трябвало да има въвеждането на нови технологии, а не частичното подобрене на съществуващите.

**Таблица 14.4. Фаза от жизнения цикъл, в която е технологията**

Фаза от жизнения цикъл	Технологии, бр.		Относителен дял, %	
	използвани	алтернативни	използвани	алтернативни
Технологията се е появила съвсем наскоро и все още не е получила широко разпространение. Очаква се в бъдеще да се използва значително по-широко	7	14	7	19
Технологията се разпространява интензивно. Очаква се в бъдеще да се използва по-широко	23	49	23	68
Технологията е достигнала максимума на своето разпространение. Не се очаква интензивното ѝ разпространение в бъдеще	41	8	42	11



*(Продължение)*

Намалява броят на новите случаи на използване на технологията. Нараства броят на отказите се от технологията	27	1	28	2
Общо:	98	72	100	100

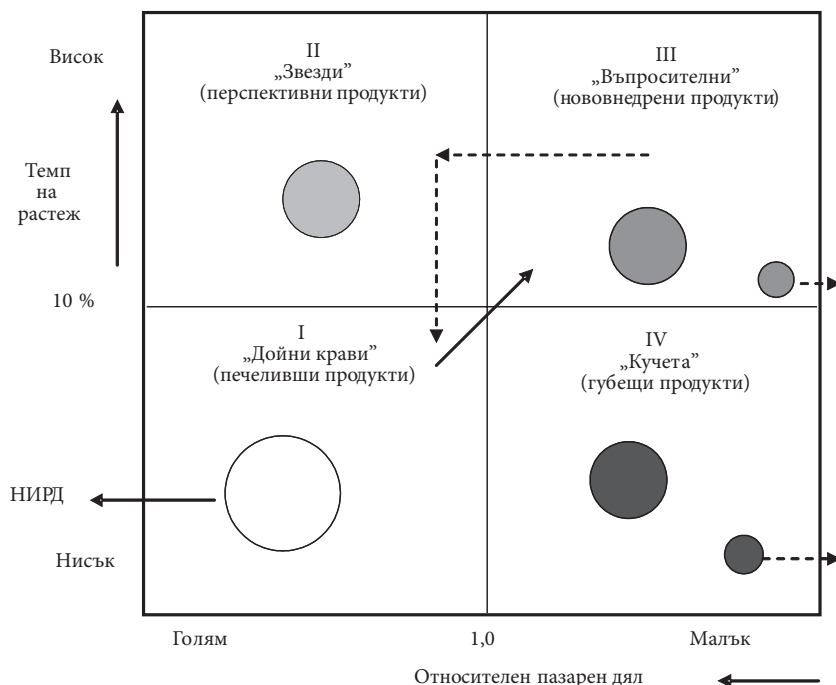
## **2.4. Портфейлът от бизнес единици и продукти на фирмата**

Многопродуктовите фирми са изправени пред един сериозен проблем на стратегическото управление: как да се съчетаят продуктовете и технологичните иновации и инвестициите в различните бизнес единици така, че да се поддържа и подобрява конкурентната позиция на фирмата, без тя да изпадна в опасен финансов дефицит. По същество това е проблемът за управлението на портфейла от стратегически бизнес единици (респ. продукти) на фирмата. Сред многото техники за портфейл-анализа най-често се използват две: матрицата „растеж/пазарен дял“, предложена от Бостънската консултантска група, и матрицата „позиция на бизнес единицата/привлекателност на отрасъла (пазара)“, известна като матрица на General Electric, McKinsey and Company и Shell.

Графичният вид на матрицата е показан на фигура 14.4.

Анализът на четирите квадранта от матрицата „растеж/пазарен дял“ дава възможност да се отговори на редица въпроси от стратегически характер:

- Каква е важноста на всяка бизнес единица (респ. продукт) за портфейла на фирмата като цяло: нарастваща; намаляваща; запазваща се?
- Каква е ролята на дадената бизнес единица (респ. продукт) от гледна точка на формирането и използването на паричните потоци: генериране на парични фондове, използвани от други бизнес единици; използване на парични фондове, генерирани от други бизнес единици; използване на генерираните от бизнес единицата парични фондове от самата нея?
- Каква е най-вероятната посока на движение на бизнес единиците (респ. продуктите) по сектори от матрицата?
- Към кои бизнес единици (респ. продукти) трябва да се насочат инвестициите, за да се поддържа бъдещият растеж при едновременно поддържане на финансово равновесие?

**Фигура 14.4. Матрица „растеж/пазарен дял“**

Оценките на бизнес единиците (видовете бизнес) и препоръките за стратегически действия зависят от това, в кой квадрант от матрицата попада съответната бизнес единица. [9, с. 213; 15, с. 362; 1, с. 86] Тези оценки и препоръки обикновено се представят по следния начин [19, с. 262]:

**„Звезди“.** Това са продукти – пазарни лидери на пазари с бърз растеж. Очакваната печалба е значителна, но същевременно са необходими парични средства за поддържане на бързия растеж. Препоръчва се стратегия на защита на съществуващия пазарен дял чрез реинвестиране на дохода за намаляване на цените, подобряване на продуктите, повишаване производствената ефективност и т.н. Особено внимание би трябвало да се отдели на заемането на значителен дял от новите клиенти и новите приложения на продукта, които са източници на растежа на пазара (отрасъла). Възможно е мениджърите да изберат максимизиране на краткосрочните печалби вместо заемане на голям пазарен дял в дългосрочна перспектива. Но това е рискована стратегия, тъй като изисква непрекъснат поток от продуктови иновации. Освен

това фирмата се лишава от „парична (дойна) крава“, от която може да има нужда в бъдеще.

**„Парична (дойна) крава“.** Бизнес единиците (респ. продуктите) от тази категория са с нисък пазарен потенциал, но генерират големи положителни парични потоци. Паричните постъпления са значително повече от необходимите за поддържане на пазарния дял, поради което се насочват към други, по-перспективни продукти (например „въпросителни“ и „звезди“). Стратегията е насочена към задържане на големия пазарен дял, включително и чрез инвестиции за поддържане на технологично водачество. Счита се, че мениджърите трябва да се съпротивляват на натиска за свръхинвестиране за модифициране на продуктите и експанзия на пазара, макар че възможностите за разширяване на търсенето изглеждат твърде привлекателни. По-доброто решение е излишъкът от парични постъпления да се използва за финансиране на НИРД и областите на растеж във фирмата.

**„Кучета“.** По-голямата част от продуктите попадат в тази категория, тъй като повечето пазари са зрели и са доминирани от един лидер. Продуктите от тази категория не са в добра позиция по отношение на разходите и възможностите за развитие. Съответната бизнес единица (респ. продукт) остава в портфейла, защото осигурява някаква остатъчна печалба. Обикновено това е привидно положителен резултат, тъй като същевременно са необходими инвестиции за запазване на конкурентната позиция. Друга характеристика на разглежданите бизнес единици е, че отделните инвестиционни проекти показват висока възвръщаемост на инвестициите (специално проектите за намаляване на разходите). Но конкурентната ситуация е такава, че получените доходи не могат да се трансформират в излишни (добавъчни) фондове за финансиране на перспективни проекти. Освен това налице са и скрити разходи поради неефективното използване на времето на мениджърите и спадналият трудов морал на персонала поради липсата на постижения.

Придвижването на бизнес единицата (респ. продукта) към долния десен ъгъл на четвъртия квадрант изисква предприемане на действия, които в нарастваща степен на неотложност са:

- а) коригиращи действия с цел намаляване на разходите и намиране на ниша, в която продуктът може да доминира;
- б) извличане на всички възможни ползи. Това действие предвижда внимателно съкращаване на всички поддържащи разходи до минимално равнище с цел максимизиране доходността на продуктите в предвидимия им живот, който обикновено е кратък;

в) добавяне на стойност. Понякога има възможност продуктите или бизнесът да бъдат така разделени, че някои части да бъдат отделени и комбинирани по нов начин;

г) ликвидация или изоставяне на бизнеса.

**„Въпросителни“ („Трудни деца“).** Комбинацията от висок темп на растеж и малка печалба на единица изделие поражда голяма потребност от налични пари. Ако такива не се осигурят, при неизбежното забавяне на растежа на пазара продуктът може да премине в категорията „кучета“. Стратегията може да бъде различна. Възможно е да се осъществят мащабни инвестиции, за да се земе голям дял от новите продажби. Друга възможност е да се закупи съществуващ дял чрез придобиване на фирма конкурент. Възможно е и да се излезе от бизнеса по някой от разгледаните начини. В известни случаи може да се приложи стратегия на сегментиране на пазара, ако е възможно да се открие защитима ниша и са налице ресурси за постигане на доминираща позиция. Тази стратегия е особено подходяща в случаите, когато съответната ниша може да осигури опит и изходни позиции (плацдарм) за постигане на доминираща позиция на целия пазар.

Ясно е, че разгледаните препоръки за стратегически действия се отнасят до различни страни на общата стратегия, но преди всичко засягат иновационната и инвестиционната дейност на фирмата. Използването на матрицата „растеж/пазарен дял“ в стратегическото управление на иновациите е напълно възможно, тъй като съответните бизнес единици или видове бизнес могат да се представят от продуктите, категоризирани като перспективни (вместо „звезди“), печеливши (вместо „дойни крави“), нововнедрени (вместо „въпросителни“) и губещи (вместо „кучета“). Основният резултат от използването на матрицата „растеж/пазарен дял“ е, че на нейна основа може да се извърши такова вътрешно разпределение на ресурсите чрез насрещно финансиране на бизнес единиците, което осигурява стабилна конкурентна позиция на фирмата в дългосрочна перспектива.

Изборът на конкретна иновационна стратегия се улеснява, ако фирмата има своя **иновационна концепция**. Тя, на първо място, би трябвало да определя областите, в които фирмата да избира решения, така че да е в състояние да отговаря ефективно на технологичните заплахи и на благоприятните възможности. На второ място, концепцията систематизира алтернативите на решение във всяка област. На трето място, концепцията може да посочва предпочитанието към едни или други алтернативи на решение, но без това да се счита не-

пременно за ограничаващо условие при избора на конкретна иновационна стратегия. Наличието на иновационна концепция позволява тестване на избраната иновационна стратегия от различни гледни точки и по такъв начин прави избора по-обоснован. Трябва да се подчертае, че иновационната концепция не е твърда рамка и не детерминира избора на конкретна стратегия. Концепцията е по-скоро „среда“, в която се разработва стратегията. Напротив, конкретните решения в считаните за важни според мениджърите области зависят от избраната иновационна стратегия.

### **Каре 14.3. Елементи на иновационната концепция на фирмата**

- технологична специализация на фирмата;
- равнище на компетентност;
- източници на технологии и опит;
- мащаб на инвестиране в НИРД;
- време за предприемане на иновациите;
- организация на НИРД.

**Източник:** Tushman, M., W. Moore, Readings in the Management of Innovation, Pitman, 1982.

## ***2.5. Гъвкавост или постоянство в стратегията***

През последното десетилетие подходът и стратегическата рамка на М. Портър при разработване на общата и на иновационната стратегия на фирмата са подложени на критика в две главни направления. [20, с. 84] Първо, че М. Портър подценява силата на технологията да променя правилата на играта в конкуренцията чрез модифициране на границите на отрасъла, развитие на нови продукти и промяна на бариерите срещу навлизане в отрасъла. Второ, той надценява способността на корпоративния мениджмънт да идентифицира и предвижда важните промени извън фирмата, както и да прилага радикални промени в компетенциите и организационните практики във фирмата.

Привържениците на „инкременталната“ стратегия<sup>2</sup> твърдят, че пълното разбиране на комплексността и промяната е невъзможно, т.е.

<sup>2</sup> Стратегия, която се променя (приспособява) с малки стъпки в светлината на новата информация, знание и опит, придобити във фирмата.

предвиждането на бъдещето е неизбежно ограничено. Фирмата има твърде неясна информация за своята среда, за собствените си силни и слаби страни и за вероятните темпове и направления на промените в бъдеще. Поради това тя трябва да адаптира по-често своята стратегия в светлината на новата информация и разбиране, които придобива.

Счита се, че основните фактори (елементи), определящи иновационната стратегия са [20, с. 98]:

- а) позицията на фирмата по отношение на нейните конкуренти от гледна точка на продукти, процеси и технологии, както и позицията на фирмата в националната иновационна система;
- б) технологичните траектории (пътища), достъпни за фирмата при натрупаните компетенции и появяващите се възможности;
- в) организационните процеси, прилагани от фирмата с цел интегриране на стратегическото обучение (усвояване на знание), пресичайки функционалните и организационно-структурните граници.

Действително практиката показва целесъобразността от включване на повече фактори в анализа и повишаване на гъвкавостта на стратегическата рамка при разработване на иновационната стратегия на фирмите. Това не означава обаче, че „инкременталната“ стратегия трябва да замени „рационалистичната“, а че изборът на мениджърите трябва да е съобразен в по-висока степен с пълнотата на информацията, типа на отрасъла, обема на знанието, специфично за фирмата, и др.

Все пак по-важно от гъвкавостта е стратегическото постоянство. [17, с. 276] То е необходимо, за да се изградят доверие и имидж по отношение на клиентите и дистрибуторите; за да може фирмата да се учи, да изгражда способности и да прави възможно всички части на организацията да функционират заедно като едно цяло. Отделно от това следването на често променящи се стратегии е трудно и рисково. Преходът от стратегия на ниски разходи към стратегия на диференциация или от широка пазарна ориентация към ниски разходи и уникалност предполагат мащабни промени в дейностите и в начина на мислене. Правейки малки стъпки към новата позиция, фирмата всъщност ще подражава на стъпките, предприети от нейните конкуренти, и в крайна сметка може да загуби конкурентното си предимство. Честите промени в стратегията могат да доведат до това фирмата да е посредствена във всичко.

В заключение може да се каже, че промените в общата и в иновационната стратегия би трябвало да се правят при по-значителни промени в

структурата на отрасъла, въвеждане на важни иновации от конкурентите, поява на нови пазари и др. Гъвкавостта в базовата стратегия не бива да се бърка с естествените подобрения в начините на прилагане на стратегията с оглед поддържане на избраното конкурентно предимство.

### **3. Изграждане на компетенции и потенциал за създаване, трансфер и внедряване на иновации**

#### ***3.1. Същност на категорията „базова компетенция“***

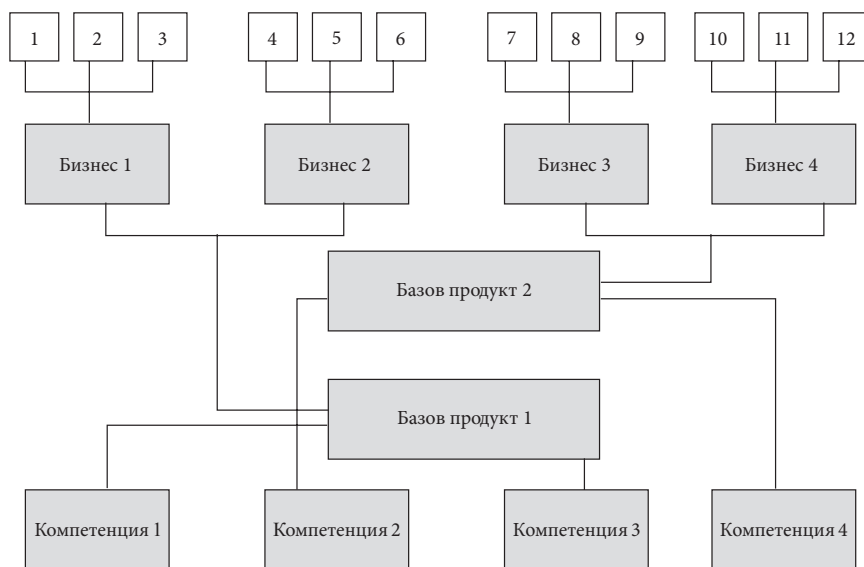
Иновационната стратегия е ориентирана към създаване на такива отличителни особености на фирмата, които да водят до конкурентни предимства за нея и до повишаване на нейната конкурентоспособност. От средата на 90-те години в световната научна литература започна да се развива идеята за базовите компетенции (core competencies). Според нея основният фактор за конкурентоспособност на една фирма е наличието или липсата на базови компетенции. В този смисъл устойчивата конкурентоспособност се свързва не с качествата на крайния продукт или услуга, които фирмата предлага на пазара, а с това, до каква степен тя притежава компетенции, в т.ч. базови.

Привържениците на идеята за базовите компетенции разглеждат фирмата не като съвкупност от стратегически бизнес единици, а като портфейл от компетенции. Някои автори считат, че базови са онези компетенции на фирмата, които имат най-голямо значение за нейната конкурентоспособност. Други считат, че базови са компетенциите, които са уникални в световен мащаб.

При разработване на своята иновационна стратегия фирмата извършва анализ на своите компетенции, които разглежда в определена йерархична структура и идентифицира наличието на базови компетенции. Изследват се възможностите компетенциите и базовите компетенции да се въплътят в базов продукт или продукти, в краен продукт или продукти, които да осигурят устойчиви конкурентни предимства и устойчиво развитие на фирмата. Компетенциите подлежат на управление. За всяка компетенция може да се избере различно поведение. Компетенциите могат да се създават, придобиват, развиват или изоставят. Осигуряването на устойчиви конкурентни предимства може да се осъществи при разработване на подходяща стратегическа архитектура.

По своята същност компетенцията представлява сложно съчетание между налични ресурси, налични технологии и човешки знания и умения. Според С. Прахалад и Г. Хамел (авторите, които се считат за основоположници на концепцията) базовите компетенции се характеризират със следните три особености: първо, те осигуряват потенциален широк достъп до разнообразни пазари; второ, те трябва да са в състояние да осигурят значителна полза за потребителя на крайния продукт; трето, да бъдат трудни за имитиране от конкурентите. [18, с. 83-84] Същите автори разглеждат корпорацията като съвкупност от компетенции, продукти и видове бизнес по следния начин (Фигура 14.5).

**Фигура 14.5. Компетенциите като корени на конкурентоспособността**



**Източник:** Prahalad, C. K., G. Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June 1990, p. 81.

### **3.2. Управление на базовите компетенции**

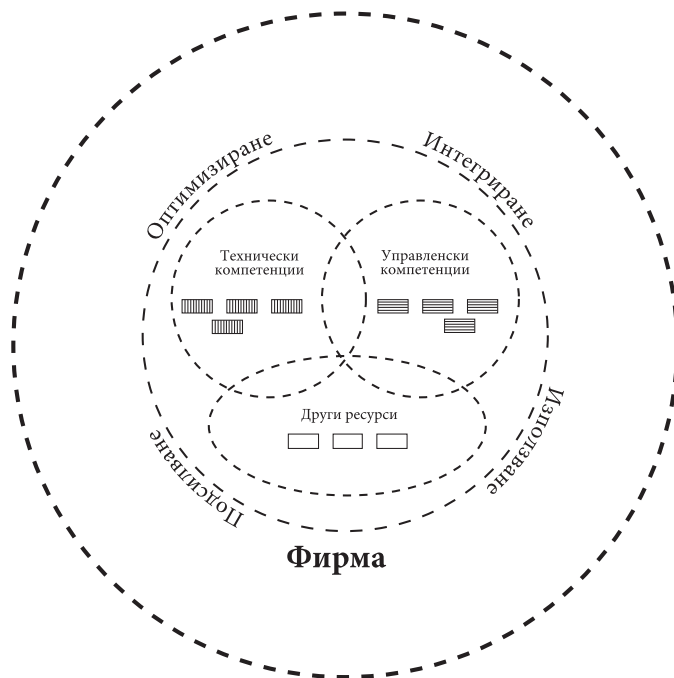
Елемент от стратегическото управление на фирмата е управлението на нейните базови компетенции. Когато фирмата разработва своята иновационна стратегия и планира иновациите си, тя извършва анализ на съществуващите компетенции и прогнозира тяхното развитие.



Въз основа на анализа и прогнозите се избира поведението спрямо всяка от наличните компетенции и се определя необходимостта от създаване на нови компетенции.

От определена гледна точка фирмата може да се разглежда като портфолио от компетенции. Ако се приеме, че процесите във фирмата се осъществяват въз основа на технически компетенции, управленски компетенции и други ресурси, портфейлът може да се представи по следния начин (Фигура 14.6).

**Фигура 14.6. Специализация, компетенции и ресурси във фирмата**



Източник: Handbook of Technology Management, McGraw-Hill, 1996, p. 6.20.

Същността на управлението на фирмените компетенции се изразява в идентификация и анализ на наличните компетенции, прогнозиране на тяхното развитие и на условията на външната среда, избор на възможни алтернативи за поведение спрямо всяка компетенция, създаване на нови компетенции, придобиване и развитие на наличните компетенции, изграждане на стратегическа архитектура, която да използва компетенциите за постигане на конкурентоспособност.

Идентификацията на базовите компетенции може да стане въз основа на различни подходи. Един от тях е подходът на „пирамидата на компетенциите“, предложена от С. Уолш и Дж. Линтън. [22, с. 169-170] Те предлагат компетенциите да се разделят на две големи категории – съответно за производство на физически продукти и предлагане на услуги. Първата група от своя страна може да се раздели на веществени компетенции (производствени и технологични умения, свързани с трансформирането на суровините в нови и по-ценни крайни продукти) и компетенции за изработка и монтаж. Компетенциите за предлагане на услуги могат да се базират на знанията и уменията на индивида, директно осъществяващ услугата, или да се основават на знания, въплътени в оборудването или процесите, които осигуряват услугата. Всяка от така формираните четири категории представлява една от стените на пирамидата. В модела се разграничават също управленските способности и техническите компетенции, съществуващи във фирмата (Фигура 14.7).

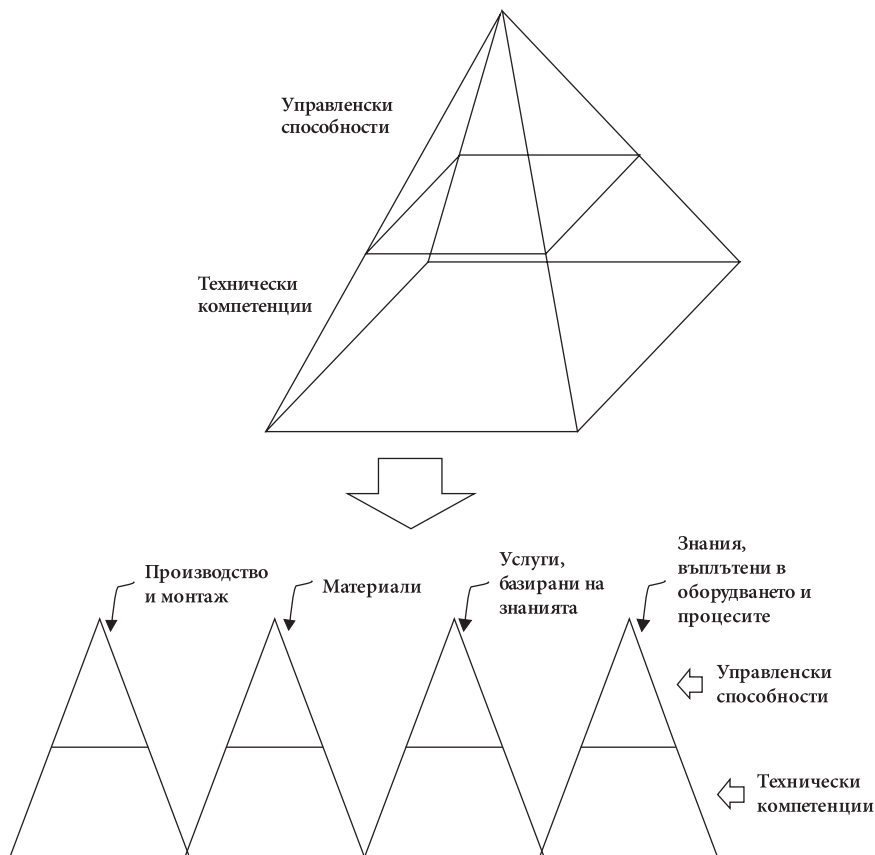
Анализът на компетенциите може да се извърши чрез тяхното декомпозиране в своеобразна йерархична структура. Това е особено важно при анализа на комплексни операции. Някои автори разграничават следните нива на подобна структура: **базови компетенции, специфични компетенции, индивидуални компетенции**. [12, с. 6.23] Специфичните компетенции се определят като по-тясно обособена група от умения, процеси, ресурси и технологии, които, макар и важни, сами по себе си не могат да повлияят върху метакомпетенцията на фирмата. Индивидуалните компетенции са в най-висока степен конкретни. При тях влиянието на технологичните промени може най-лесно да бъде анализирано и оценено.

След декомпозирането на фирмените компетенции се извършва анализ на външната среда, като се вземат под внимание онези възможни промени в нея, които биха могли да повлияят върху индивидуалните компетенции. Основно внимание при анализа се обръща на области като технологии, държавна администрация, законодателна система, установени правила за бизнес, структура на отрасъла (с отчитане на влиянието на петте конкурентни сили), други икономически, демографски, геополитически, социални и други фактори.

Анализът на базовите компетенции е основа за избор на решение за начин на поведение на фирмата спрямо всяка компетенция, а именно: изоставяне, отглеждане или развитие<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Srivastava, S., Managing Core Competence of the Organization, VICALPA, vol. 30, No 4, Oct. – Dec. 2005, p. 53.

**Фигура 14.7. Пирамида на компетенциите**

**Източник:** Walsh, St., J. Linton, The Competence Pyramid: A Framework for Identifying and Analysing Firm and Industry Competence, Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 13, No 2, 2001, p. 170.

След идентификацията и стратегическия анализ на компетенциите се взема решение какви действия е подходящо да се предприемат спрямо тях. При използването на компетенциите те не се „изразходват“ или „амортизират“. Обратно, могат да се развиват с натрупването на практически опит, повишаването на квалификацията и придобиването на допълнителни знания. Така компетенциите могат да бъдат „отглеждани“ и усъвършенствани. Те могат също да бъдат развивани, като се положат усилия за придобиване на допълнителни знания и опит от външни източници. Ако не се полагат усилия за развитие на базовите компетенции, те могат да остаряят и да престанат да бъдат

базови в резултат на конкурентната борба. При всички случаи конкурентите се стремят да възпроизведат онези характеристики на останалите участници в бизнеса, които им носят предимства. Така въпреки трудностите при имитиране на базовите компетенции рано или късно те ще бъдат притежание и на конкурентите и в този смисъл вероятно ще престанат да бъдат базови.

Постоянните промени във външната среда на фирмата може да доведат до остаряване на някои фирмени компетенции. След определен период те може вече да не осигуряват достатъчно полезни ефекти, а да продължават да изискват фирмени ресурси. В подобни случаи е целесъобразно, разбира се, след внимателен анализ, да се вземе решение за тяхното изоставяне. Такова решение би довело до освобождаване на ресурси и потенциал за създаване на нови и развитие на съществуващите компетенции.

### *Литература*

1. Ансофф, И., Стратегическое управление, М., 1989.
2. Бенев, Б., Мениджмънт на иновациите, С., 1996.
3. Георгиев, Ив., Ц. Цветков, Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции, С., 1997.
4. Георгиев, Ив., Ц. Цветков, Сравнителен иновационен анализ на индустриалните фирми в България и Европейския съюз, С., 2004.
5. Георгиев, К., Управление на иновациите, С., 1998.
6. Кънев, П., И. Пантелеева, Продуктовите иновации в малките и средни фирми, Свищов, 2004.
7. Петров, М., М. Славова, Иновации и международен бизнес, С., 1999.
8. Петров, М., М. Славова, Иновации – как да превърнем идеята в продукт, Варна, 1996.
9. Стоянов, Д., Стратегически маркетинг, С., 1999.
10. Baumol, W. J., Business Behavior, Value and Growth, N.Y., 1959.
11. Coyne, K., S. D. Hall, P. Clifford, Is your Core Competence a Mirage?, The McKinsey Quarterly, No 1, 1997.
12. Handbook of Technology Management, McGraw-Hill, 1996.
13. Maddala, G. S., E. Miller, Microeconomics Theory and Applications. McGraw-Hill, 1989.
14. OECD, European Commission, Eurostat, Oslo Manual: Proposed

- Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, OECD, 2002.
15. Porter, M., *Competitive Strategy*, The Free Press, N.Y., 1980.
  16. Porter, M., *The Technological Dimension of Competitive Strategy. Research on Technological Innovation, Management and Policy*, A Research Annual, JAI PRESS INC., Volume 1, 1983.
  17. Porter, M., *Competitive Strategy Revisited: A View from the 1990s, In the Relevance of a Decade*, Harvard Business School Press, 1996.
  18. Prahalad, C. K., G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990.
  19. Thusman, M., W. Moore, *Readings in the Management of Innovation*, L., 1982.
  20. Tidd, J., J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation*, John Wiley & Sons Ltd., 2001.
  21. Twiss, B., *Managing Technological Innovation*, London & New York, 1980.
  22. Walsh, St., J. Linton, *The Competence Pyramid: A Framework for Identifying and Analysing Firm and Industry Competence*, Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 13, No 2, 2001.
  23. Williamson, O., *The Economics of Discretionary Behavior*, Prentice-Hall, 1964.
  24. Ross, S., R. Vesterfield, J. Jaffe, *Corporate Finance*, IRWIN, 1993.