

Focus Strategy: Conceptual Basics and Sound Practice

Assoc. Prof. Dr. Lyudmila Mihaylova
University of Ruse "Angel Kanchev", Ruse, Bulgaria
lmihaylova777@gmail.com

Assoc. Prof. Dr. Emil Papazov
University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
epapazov@gmail.com

Abstract

The strategic management and competitive strategies have been discussed in variable forums and refer to infrastructural, marketing, financial and organizational issues. The idea has been to analyze and highlight some aspects of focus business strategy. The aim of the paper is to present and analyze the focus strategy in relation to the competitiveness of the companies, especially small and medium enterprises. The case study method is used. The characteristics and possibilities of the implementation of the focus strategy, the advantages it brings to the company, the conditions for its successful implementation, the benefits, and risks, as well as some mistakes that can be made in case of incorrect assessment of the market situation are presented.

Keywords: strategic management, business economics, managerial practice

JEL Code: M21, M10

DOI: 10.56065/IJUSV-ESS/2023.12.3.46

Въведение

Проблематиката, свързана с избор на бизнес стратегия и особено примерите за разработване и приложение на стратегията на фокусиране, са сравнително слабо разработвани в литературата по стратегическо управление на малките и средните предприятия (МСП). Една от възможните причини е, че при преобладаващата част от МСП няма ясно разграничени стратегически планови системи. Целта на настоящата разработка е да се насочи вниманието върху тематиката и да се очертаят насоки на мислене и действие от страна най-вече на МСП.

В резултат на проучването инструментариумът за стратегическо планиране ще може да се използва с по-голям успех за нуждите на МСП при избора на бизнес стратегия. Така например, стратегията на фокусиране позволява на предприятията бързо и лесно да открият проблемите на фокус клиентите, изискващи тесни специалисти, занимаващи се основно с тяхното рашаване (Stefanov, 2014; Papazov & Mihaylova, 2009; Hofbauer & Sangl, 2019). Твърдението изглежда тривиално, но до него се стига след наблюдение на редица управленски проблеми от теоретико-практическо естество. Един от тези проблеми е свързан с възможностите за адаптиране и използване на добри практики от европейски предприятия за нуждите на МСП у нас.

Бизнес стратегията е свързана с ключови параметри, които обвързват дейността на предприятието със състоянието и потенциалните възможности на средата (външна и вътрешна). Много често обаче МСП не проучват достатъчно пазарите или доказани вече добри практики, които им предлага стратегическия мениджмънт.

В настоящата публикация са представени спецификите на стратегията на фокусиране и примери за нейното успешно приложение при МСП. Разгледани са особеностите и възможностите за прилагане на тази стратегия, предимствата които тя носи за предприятието, предпоставките за успешното ѝ прилагане, предимствата и рисковете, които

тя носи, както и някои грешки, които могат да бъдат допъснати при неправилна преценка на пазарната ситуация.

Теоретичните постановки, свързани със стратегията на фокусиране, се илюстрират с пример от практиката – предприятието за селскостопанска техника Лемкен, Германия. Както е известно, примерният казус е един от методите за извършване на изследване в областта на бизнес науките. Благодарение на неговото приложение се анализират ситуации и се дава оценка за резултатите от прилагането на определени методи и идеи. В случая става дума стратегически решения с фокусна ориентация, тяхното практическо реализиране и оценка.

1. Особености на стратегията на фокусиране

Както е известно, през 1980 г. Майкъл Портър представя трите генерични стратегии – на диференциация (на високото качество), на лидерство в разходите (на ниските разходи) и на фокусиране върху специфични групи потребители. Прилагането на тези стратегии предполага, че организациите могат успешно да се справят със конкурентните сили в индустрията към която принадлежат (Valos, et al., 2010). Изборът на конкурентна стратегия на ниските разходи, на диференциацията или на фокусирането е от съществена важност за развитието на предприятията (Parazov, 2012). Стратегията, която се избира, зависи от редица фактори на външната и вътрешната среда, както и от целите, които си поставя организацията (Zafirova, 2020; AlKaitoob AlNuaimi, 2023).

В настоящата публикация вниманието е насочено към стратегията на фокусиране и нейното практическо приложение. Тази стратегия се разработва и прилага от предприятия, които предлагат продукти или услуги в определен пазарен сегмент или ниша.

Стратегията на фокусиране се използва основно когато предприятието познава в детайли особеностите на своите клиенти и има продукти или услуги, които могат да отговорят на потребностите им в условията на конкуренция. Целта на бизнес организацията е да предлага на купувачите от целевия пазар по-конкурентни продукти и услуги, като изгражда силно конкурентно предимство, основано на най-ниска цена или диференциация (високо качество).

Може да се каже, че стратегията на фокусиране е особено подходяща за прилагане от малки и средни предприятия, въпреки че може да бъде използвана успешно и от по-големи организации.

Пазарът може да бъде привлекателен за фокусиране по различни причини – с големината на сегмента, който може да се осигурява печалба; с потенциала за растеж; с по-малката заплаха от продукти-заместители и т.н. Привлекателността се увеличава и от факта, че понякога потребителите изискват наличие на специализирани знания и опит или специфични елементи на продукта или на услугата. Много често стратегията на фокусиране се използва при търсене, което никой от конкурентите не е в състояние да задоволява или е пренебрегнато поради някаква причина.

Стратегията на фокусиране поставя акцент върху диференциацията (отличаващото се качество) или върху ниските разходи. Поради тази причина предприятията трябва или да предложат на фокус пазара нещо ценно, качествено и различно, или да постигнат по-ниски разходи (респективно – цени) в сравнение с конкурентите си. Това са двете алтернативи, към се насочва управлението.

При стратегията на фокусиране, базирана на лидерство в разходите, предприятието търси предимството на по-ниските цени само в един или в малък брой пазарни сегменти. Продуктът може да бъде подобен на друг с по-висока цена, но би притежавал само основни или минимално необходими характеристики, които са възприемани от потребителите като достатъчни. Като примери за продукти предлагащи достатъчно качество на достъпни цени могат да бъдат посочени инструменти за строителството, предлагани на неколккратно по-

ниска цена от пазарните лидери или например аксесоари за смартфони – също в пъти поевтини от тези например на Епъл.

При стратегията на фокусиране, основана на диференциацията, предприятието има за цел да търси отклика в рамките само на един или на малък брой целеви пазарни сегменти. Наличието на специални нужди на клиентите от сегмента означава, че има възможност да се предложат ясно разграничени от конкурентните продукти, които може да са насочени към по-широка група потребители. При прилагането на тази стратегия е важно разбирането, че потребителите наистина имат различни нужди и желания, а съществуващите продукти на конкурентите не удовлетворяват тези нужди и желания. Може да бъде посочен пример от отрасъла на корабостроенето – например, производството на луксозни яхти в нишата на ретро дизайн. или т. нар. луксозни стоки, чиято покупка е свързана с чувства и емоции, които провокират потребителите да купуват луксозни стоки (Valchev, 2019).

Приложението на стратегията на фокусиране дава някои предимства. Едно от предимствата на фокусната стратегия е възможността, която дава на предприятието да се конкурира на база ниски разходи (и цени) или диференциация с много по-големи предприятия, разполагащи с повече ресурси.

Фокусирането също така позволява предприятието да проучи целевите си клиенти – нуждите им, специалните им изисквания, с които трябва да се съобразява и да се установят по-близки бизнес отношения. Това е възможно при по-малки организации, които стават ценни за целевия им клиент.

С по-добра осведоменост за клиентите си и за трудностите в работата им, малкото фокусирано предприятие изгражда по-добра база данни за особеностите на клиентите, характера на тяхната работа, начин на реакция на промените и т.н. Това му помага да реагира бързо на изискванията им. Принципно, нарастващата скорост на промяна в технологиите и пазарите и търсенето на конкурентно предимство водят до ново фокусиране (Lambert, 1992). Сложността на причинно-следствените връзки между събитията поражда рискове и влияе върху реализацията на управленските решения (Kirova, 2018; Ivanov, Gilina & Bobchev, 2022; Stoycheva, 2015).

Макар да се прилага предимно от малки и средни по размер фирми, стратегията на фокусиране осигурява на предприятието възможност да придобие ключова компетентност фокусирайки усилията си върху дадена пазарна ниша. Това, от своя страна, поставя бариера пред други, които тепърва искат да навлязат там, а също така и пред евентуални потенциални продавачи на продукти-заместители. Предимство може да се търси и по отношение на бизнес преговорите. Става дума за това, че компетентностите на фокусираното предприятие да удовлетворява потребностите на целевите потребители от конкретна пазарна ниша може да направи по-благоклонни най-големите сред тях при водене на търговски преговори.

Наблюденията показват, че успешното реализиране на стратегията на фокусиране е свързано с някои предпоставки. Стратегията на фокусиране се реализира най-успешно, когато:

- целевият пазарен сегмент е рентабилен и отбелязва растеж;
- за многосегментните конкуренти е неизгодно или трудно да обслужват специализираните потребности на целевия сегмент;
- други конкуренти не са насочили вниманието си върху същия сегмент;
- ресурсите на предприятието не му позволяват да покрие по-голяма част от пазара;
- има много различни ниши и сегменти, свързани с отрасъла и това позволява на предприятието, прилагащо стратегия на фокусиране, да избере атрактивна ниша, съответстваща на ресурсите му;
- когато лидерите в отрасъла не считат, че нишата би била от решаващо значение за успеха им.

Наред с горепосочените предпоставки, разбира се, прилагането на стратегията на фокусиране, е свързано и с определени рискове. От теретико-практическите проучвания може да се направи извода, че конкуренти, с добри възможности са изчаквали развитието на бизнеса на предприятието, прилагащо стратегията на фокусиране, да докаже, че пазарът, на който то оперира, е привлекателен и са се опитвали да навлязат в същия сегмент.

Понякога МСП, които прилагат стратегията на фокусиране, могат да бъдат обект на интерес към поглъщане от страна на големи предприятия, желаещи да си разширят продуктовото си портфолио.

Рискове съществуват разбира се и по отношение на променящите се предпочитания и изисквания на потребителите, което е свързано с бързо пренастройване на предприятието. Възприемането на нови технологии, особено за събиране на данни и разширен анализ, представлява значително конкурентно предимство (Stanković & Stanković, 2022), особено при прилагане на стратегията на фокусиране.

Стратегията на фокусиране, сама по себе си, ако не се придържа към ниски цени (ниски разходи) или диференциация (високо качество), не може да направи бизнеса успешен в каквато и да е сфера на дейност.

Разгледаните особености на стратегията на фокусиране пораждат интерес към анализ на добри примери за нейното практическо приложение. В следващия параграф е предствен подобен пример от европейската практика.

2. Представяне и анализ на добра практика по приложението на стратегията на фокусиране

Един от добрите примери за приложение на стратегията на фокусиране е предприятие Лемкен (Германия). То е семейно предприятие, създадено през 1780 г. като ковачница, а днес разполага с персонал над 850 души, 200 от които извън пределите на Германия, разположени по целия свят. Предприятието е производител на машини за почвообработка, сеялки и машини за растителна защита, а капиталът му е притежание на шесто и седмо поколение от фамилията Лемкен. Може да се каже, че предприятието е водещо в своята област в Европа, а на делът му на немския пазар надхвърля 40% при плуговете и култиваторите.

Стратегическото управление на Лемкен е базирано на разбирането, че потребителите са в центъра на вниманието. Стратегията на фокусиране се прилага успешно в нейния вариант на висококачествено производство. Мисията на предприятието е чрез предлаганата от него техника да бъдат подпомогнати потребителите за повишаване на добивите, респ. приходите от дейността им. Високата производителност, дългият срок на експлоатация, комфортното обслужване са важни критерии при изследователските и научните разработки на нови продукти. Следвайки стратегията на фокусиране, предприятието се отличава по това, че е силно ориентирано към потребностите на практиката. Фирмата се намира в непосредствена близост до потребителя и следи постоянно неговите изисквания.

За успех в стратегическо управление на Лемкен се заговорва още през 2009 г. когато според DLG-Imagebarometer, фирмата е една от най-добрите производители на селскостопанска техника в Германия. През 2022 г. имидж барометърът отрежда на предприятието третото място (Таблица 1, DLG ImageBarometer, 14 April, 2022).

Таблица 1. Класация на производители на селскостопанска техника

Място	Предприятие	Точки
1	Fendt	64,56
2	John Deere	59,99
3	Lemken	55,57
4	Amazone	48,06
5	Claas	47,72

Място	Предприятие	Точки
6	Pottinger	43,22
7	Kuhn	42,62
8	Krone	42,24
9	Case IH	41,56
10	Deutz-Fahr	38,24

Данните показва, че фермерите възприемат предприятието като надежден и иновативен партньор в селското стопанство. В проучването участват над 600 видни фермери от Германското земеделско дружество, относно информираността, лоялността, удовлетворението и иновативността на германските производители на селскостопански машини

Стратегията на предприятието е основана на разбирането, че никоя почва не си прилича с останалите и има уникални характеристики, които изискват уникални решения за обработка. Поради това дългогодишният опит на предприятието при различни почви с широка гама от оборудване за оран и защита на насаждения е сериозно предимство. С други думи, техниката Лемкен, която се произвежда, е персонализирана за клиента (изработка по поръчка) – в т.ч. за различни условия на работа за конвенционални и минимални площи за оран, за малки, средни и големи предприятия, за земеделските производители и доставчици на услуги. Предприятието е придобило ключова компетентност и фокусира усилията си върху тази ниша. С цел да се избегне зависимостта от метеорологичните условия се предлага оборудване с различни възможности за комбинация.

Синхронизирането на екипа определя успеха на бизнес решенията в предприятието и дава гъвкавост и ефективност на работния процес. Залага се на запазването на семейните традиции и независимост на предприятието.

Наблюденията показват, че иновациите са от съществена важност за предприятието. Успехът на иновационната стратегия е доказан от внедрените нови продукти за обработка на почвата, за засаждане и защита на растенията.

Прилагайки стратегията на фокусиране с акцент върху диверсификацията, предприятието работи с висококачествена неръждаема стомана. Внимателното и постоянното наблюдение и контрол от получаването на суровините до готов продукт гарантират качеството на крайните продукти. За реализирането на бизнес стратегията е въведена най-модерна производствена технология в комбинация с ЦПУ машини и роботизирани системи за заваряване, както и напълно автоматизирано оборудване за формоване и оборудване за закаляване. Те осигуряват модерно и разходоефективно производство. Внимание заслужава т. нар. iQblue свързване, разработено от Лемкен. Независимо дали става дума нов или стар селскостопанският прикачен инвентар, iQblue свързването го прави по-интелигентен и прецизен. Синхронизирането на инвентара с трактора става чрез ISOBUS стандарта Tractor Implementation Management (TIM) и така се управляват голяма част от неговите функции. По този начин iQblue свързването прави плуговете и култиваторите „интелигентни“. Модулът е лесен за инсталиране и в сравнение със закупуването на нов продукт се явява рентабилна алтернатива за надграждане на съществуващия такъв с нови функции. Освен това iQblue свързването позволява безпроблемно и автоматично управление на данни чрез интегриране на машинните данни в документацията на предприятието и улеснява отчетността и контрола на основната дейност на селскостопанските предприятия.

Прилагайки стратегията на фокусиране, предприятието Лемкен се стреми да информира по най-добрия начин своите клиенти за икономически ефективни и модерни машини. Компетентностите на предприятието да удовлетворява потребностите на целевите потребители от своята пазарна ниша са свързани с наличието на 16 сервизни центрове в

Германия, както и мрежа с над 45 експортни дестинации. С това се гарантира компетентна консултация и бързо осигуряване на високо качество на оригинални резервни части за селскостопанските машини и оборудване и поддържане на много добро и качествено сервизно обслужване.

Както беше посочено в предходния параграф, прилагането на нови технологии, свързани със събиране на данни и анализ, представлява значително конкурентно предимство, особено при прилагане на стратегията на фокусиране в условията на дигитализация. В предприятието Лемкен например, сензорът iQblue Clara, който се предлага е полева станция, която събира данни за въздуха, реколтата и почвата и ги актуализира незабавно. Тя разполага със 7 реални и 8 виртуални сензора и надеждните прогнози са в помощ на фермерите при сеитба, торене или прибиране на реколтата в точното време и условия. Сензорът iQblue Clara може да се използва при нормиране на прилагането на пестициди и торове, с което се постига ефективно планиране и използване на ресурсите от страна на клиентите на Лемкен. Новият продукт, насочен към фокусния пазар осигурява защита на околната среда и увеличаване на добивите чрез измерване на температурата и влажността на почвата. С точни стойности и прогнози, iQblue Clara се превръща в ценен помощен инструмент при вземане на решения от страна на потребителите. За използването на продукта от потребителите е необходимо закупуването на тригодишен лиценз на стойност € 150 годишно, а след изтичане на трите години може да бъде закупен допълнителен лиценз на цена € 150 на година.

Приложението на стратегията на фокусиране се поражда от различни причини, една от които е фактът, че понякога потребителите изискват наличие на специализирани знания и опит или специфични елементи на продукта или на услугата. Например, измерванията и информацията, които се получават от сензора iQblue Clara са свързани с времето, валежите, температурата и влажността на въздуха на височина 75 см., температурата и влажността на въздуха на височина 25 см., температура на почвата на дълбочина 5 и 20 см., скоростта и посоката на вятъра, стойности на облъчване от геостационарни метеорологични сателити т.н. Lemken (2023).

Информацията, която се получава от предствения сензор iQblue Clara, подпомага клиентите на предприятието в три основни насоки, свързани с основната им дейност:

- предсеитбена – проследява се температура на почвата за определяне на идеалното време за торене;
- при сеитба – проследяват се температурните колебания в почвата и се планира сеитбата;
- при защита на културите – изчислява се риска от болести по растенията и се определя оптималното време за торене, което дава най-добра ефективност при разходване на пестициди;
- при жътва – проследява се изменението на времето и климата за растенията и се планират етапите и дейностите за прибиране на реколтата.

Прилагането на стратегията на фокусиране позволява на Лемкен да проучва нуждите на целевите си клиенти и специалните им изисквания и в тази връзка да предлага специфичните продукти за селското стопанство. Подобно управленско решение е свързано и с реализирането на многоетапен процес, насочен към подобряване на взаимодействието с клиентите и балансиране на клиентското портфолио (Stanimirov, Zhechev & Stanimirova, 2017). Освен това, поцеси като глобализацията и интеграцията, нарастващата зависимост на хората от технологиите, ограничените жизненоважни ресурси, увеличават сложността на управлението (Frakulli, 2017; Vasilska, 2020; Özkaya & Uyar, 2019) и стратегията на фокусиране придобива значение при МСП.

Представеният казус за приложение на стратегията на фокусиране от страна на предприятието Лемкен е пример за добра европейска практика, който може да бъде използван от МСП и в България.

Заклучение

Изборът на бизнес стратегия е комплексно решение, което има диференциран характер и влияние върху управлението на фирмите. Специфичните разбирания за избора на стратегия са еднакво важни както за съществуващите, така и за новосъздадени предприятия в условията на конкурентна среда. Анализът в настоящата публикация е насочен към стратегията на фокусиране и нейното практическо приложение. Проучванията показват, че при стратегията на фокусиране предприятието управлява ресурсите си по такъв начин, че с изработените от него продукти или услуги то навлиза или увеличава дела си в даден пазарен сегмент или ниша. Представеният в тази връзка практически пример (казус) показва, че съчетаването на подходящия инструментариум с особеностите на пазара и специфичните знания и технология на предприятието, може да се окаже полезен стратегически ход, особено за малките и средните предприятия.

References

1. AlKaitoob AlNuaimi, R. (2023). Digitalization-based environment for business development in the UAE: strategic aspects. *CONSTANT Jurnal*, 13, 566-576.
2. DLG ImageBarometer 2022. (14 April, 2022). [Online] Available from: <https://lemken.com/de/lemken-aktuelles/landtechnik-news/detail/dlg-imagebarometer-2022-top-3-lemken-junge-landwirte> [Accessed 04/08/2023].
3. Frakulli, A. (2017). Fiscal Policy as a tool of Economic Stabilization – the case of Albania. *Proceedings of 6-th International Conference "Management, business and economics"*, pp. 22-29.
4. Hofbauer, G., & Sangl, A. (2019). Blockchain technology and application possibilities in the digital transformation of transaction processes. In *Forum Scientiae Oeconomia*, (7)4, pp. 25-40.
5. Ivanov, I., Gilina, N., & Bobchev, K. (2022). Conflicts and Conflict Areas in the Real Estate Transaction. In *International scientific and practical conference "Construction entrepreneurship and real property"*, University of Economics-Varna, 89-96.
6. Kirova, M. (2018). A new approach to identify risks in innovations, based on their graphic time comparisons. In *Book Series: International Management Conference*, 233-240.
7. Lambert, D.M. (1992). Developing a Customer-focused Logistics Strategy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 22(6), 12-19.
8. Özkaya, H., Uyar, U. (2019). Effect of demand uncertainty on cost structure of Turkish manufacturing firms. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (22), 123-134.
9. Papazov, E. (2012). *Strategic management*. 2nd Ed. Ruse, Bulgaria: Avangard print.
10. Papazov, E., & Mihaylova, L. (2009). Adapting the growth-share model for planning purposes in SMEs. *The Annals of "Eftimie Murgu" University–Fascicle Economic studies*, 4(1), 268-276.
11. Stanković, J., & Stanković, J. Z. (2022). Big data analytics for insurance. *Horizons Series A*, 31, 183-193.
12. Stanimirov, E., Zhechev, V., Stanimirova, M. (2017). Strategic Readiness for CRM Process Management: the Case of Business Service Companies in Bulgaria. *Sarajevo Journal of Social Sciences - Inquiry*, 2(1), 9-23.
13. Stefanov, D. (2014). Management consultancy in the real estate business. *Management & Education/Upravlenie i Obrazovanie*, 10(2), 100-107.
14. Stoycheva, B. (2015). Marketing Approaches in Managing the Organizations from the Sector of Performing Arts. *Journal of Entrepreneurship & Innovation*, 7(1), 52-65.
15. Valchev, K. (2019). Analysis of the characteristics of luxury residential properties. *Proceedings of University of Ruse – 2019*, 58(5.1.), 18-23.
16. Valos, M. J., FitzRoy, P., & Mavondo, F. (2010). *Implementing the Porter strategy types*. 2714-2727. [Online] Available from: https://www.researchgate.net/profile/Michael-Valos/publication/254816772_IMPLEMENTING_THE_PORTER_STRATEGY_TYPES/links/

[57326f0d08ae298602da37aa/IMPLEMENTING-THE-PORTER-STRATEGY-TYPES.pdf](https://www.researchgate.net/publication/37326f0d08ae298602da37aa/IMPLEMENTING-THE-PORTER-STRATEGY-TYPES.pdf)

[Accessed 07/07/2023].

17. Vasilka, M. (2020). Impact of Entrepreneurs' Management Qualification on the Competitive Performance of Their Businesses. *Proceedings of the Future of Education International Conference – Virtual Edition*, 222-225. [Online] Available from: <https://conference.pixel-online.net/FOE/files/foe/ed0010/FP/3680-HED4675-FP-FOE10.pdf> [Accessed 07/08/2023].
18. Zafirova, Tz. (2020). Strategic Decisions in the Crisis Stages of the Organization. *Izvestia Journal of the Union of Scientists-Varna. Economic Sciences Series*, 9(1), 100-108.
19. Lemken (2023). [Online] Available from: <https://iqblue.lemken.com> [Accessed 05/08/2023].