

Стратегическата ориентация на фирмата като фактор за успех на продуктовете иновации

Красимир Маринов*

Резюме: Множество изследвания през последните години показват, че стратегическата ориентация на фирмата е тясно свързана с пазарното представяне на продуктите ѝ. Целта на статията е да представи концептуалните основи на разглеждането на стратегическата ориентация като фактор за успех на продуктовете иновации на фирмата. Настоящото изследване систематизира на концептуално и терминологично ниво разбиранията за стратегическа ориентация на фирмата. Разглежда се като цялостна стратегическа посока на организацията, конструкцията на стратегическата ориентация се основава на начините, по които фирмите реагират на различни събития в обкръжаващата среда. Представени са подходите за типологизация на стратегическата ориентация, като фокусът е поставен върху класификацията на Майлс и Сноу. Обобщени са резултатите от предишни изследвания на въздействието на стратегическата ориентация върху резултатите на новите продукти. Значението на статията е свързано с обосноваване на методологическа рамка за изследване на стратегическата ориентация

* Красимир Маринов е доктор, доцент в катедра „Маркетинг и стратегическо планиране“ на УНСС. Публикацията съдържа резултати от изследване, финансирано със средства от целева субсидия за НИД на УНСС по договор НИД-НИ-11/2016.

на фирмата като фактор за успех на новите продукти.

Ключови думи: стратегическа ориентация на фирмата, типология на Майлс и Сноу, продуктови иновации, фактори за успех на новите продукти.

JEL: M31, M39.

Увод

Успешните нови продукти са измежду основните средства за водене на конкурентна борба. Нуждата от разработване на нови продукти нараства и поради навлизане на все повече пазари в етап на зрялост. В много сектори на икономиката растежът на компаниите е възможен главно чрез задържане на настоящите потребители, а не толкова чрез приток на нови. Налице е все по-бързо „остаряване“ на продуктите, намиращо израз в техния относително по-къс жизнен цикъл. Едновременно с това, изследванията показват, че продуктовете иновации са рисковано начинание. Високата вероятност за провал на продуктовете иновации, от една страна, и растящият брой на проектите за разработване на нови продукти, от друга страна, правят значимо изследването на факторите за успех в разработването на нови продукти.

Множество проучвания през последните години показват, че стратегическата

ориентация на фирмата е тясно свързана с пазарното представяне на нейните продукти и поради това представлява един от важните фактори за успех на новите продукти.

Обект на изследване в настоящата статия е разработването на нови продукти в българските фирми, а предмет на изследване е стратегическата ориентация на фирмата като фактор за успех на продуктите иновации.

Целта на статията е да представи концептуалните основи на разглеждането на стратегическата ориентация на фирмата като фактор за успех на новите продукти. За постигането на целта са поставени следните задачи: първо, да се систематизират разбиранията за стратегическа ориентация на фирмата; второ, да се представят подходи за нейната типологизация; трето, да се предложи методологическа рамка за изследване на стратегическата ориентация на фирмата като фактор за успех на новите продукти.

1. Изследвания върху стратегическата ориентация на фирмата

Стратегическата ориентация на фирмата се появява за първи път като фактор за успех у последното публикувано до момента мащабно мета-аналитично проучване на факторите за успех на новите продукти – това на Еваншицки и кол (Evanschitzky et al., 2012). По-ранните мета-аналитични изследвания – тези на Монтоя-Вайс и Калантон, и на Хенард и Шимански, не разглеждат стратегическата ориентация на фирмата като детерминант на резултатите от продуктовете иновации (Montoya-Weiss and Calantone, 1994; Henard and Szymanski, 2001).

Стратегическата ориентация може да бъде разглеждана като *цялостната стратегическа посока на фирмата*. Конструк-

цията на стратегическата ориентация се базира на начините, по които фирмите реагират на различни събития в обкръжаващата среда, в т.ч. промени в състоянието на факторите, изграждащи външната и вътрешната фирмени среди. Поведението на фирмите при промени в обкръжаващата среда може да се класифицира, а най-характерните особености на всеки тип поведение съставляват есенцията на една или друга стратегическа ориентация.

През 70-те и 80-те години на XX век са публикувани множество проучвания, които установяват повтарящи се поведения или еднотипни подходи, по които бизнес единиците се конкурират (вж. проучванията на Ansoff & Stewart, 1967; Davig, 1986; Dess & Davis, 1984; Miles & Snow, 1978; Miller & Friesen, 1984; Mintzberg, 1973; Porter, 1980 – цитирано в Lin et al., 2014), в опит да предложат стратегически ориентации на фирмите, наричани още „генерични стратегии“, за да операционализират концепцията за стратегическата ориентация.

В терминологично отношение понятието „стратегическа ориентация“ се разбира по три различни начина.

На първо място, в редица проучвания под стратегическа *ориентация се разбира ориентацията към потребителите, към конкурентите или към технологиите*. Емблематичен представител на тези проучвания е изследването на Гатиньон и Ксереб (Gatignon & Xuereb, 1997), според които „могат да бъдат разграничени три основни стратегически ориентации на фирмата с помощта на списък от фактори, които определят успеха или провала на новия продукт – ориентация към потребителите, ориентация към конкурентите и ориентация към технологиите“. *Ориентацията към потребителите* е достатъчно-то разбиране на целевите купувачи, така че фирмата да може непрекъснато да създава по-добра стойност за тях. Дешпанге

и кол. дефинират тази ориентация като „система от схващания, които поставят интереса на потребителя на първо място“ (Deshpande et al., 1993). В сферата на продуктовете иновации една фирма има ориентация към потребителите ако притежава способности и желание да открива, анализира, разбира и отговаря на нуждите им. *Ориентацията към конкурентите* може да бъде определена като способност и желание на фирмата да открива, анализира и реагира на действията на конкурентите (Narver and Slater, 1990). Това включва определяне и разработване на конкурентни предимства от гл.т. на качеството на продукта като съвкупност от негови свойства, а това, от своя страна, дава възможност на фирмата да позиционира добре новия продукт. *Ориентацията към технологиите* е налице когато фирмата има способности и желание да натрупва технологични познания и да ги прилага при разработването на нови продукти. Ориентацията към технологиите означава и това, че фирмата може да използва техническите си познания, за да разработва нови технически решения в отговор на нови нужди на потребителите.

На второ място, под стратегическа ориентация се има предвид *избора между пазарна ориентация и ресурсна ориентация на фирмата*. Например, Паладино (Paladino, 2007) сравнява две стратегически ориентации, за да оцени дали и доколко ресурсната ориентация и пазарната ориентация въздействат върху иновациите, успеха на новия продукт и различните аспекти на представянето на фирмата. Според този автор, фирмите с ресурсна ориентация оползотворяват ресурсите си, търсейки подходящ пазар. Първостепенното внимание на тези фирми е върху вътрешнофирмената среда, следвано от оценка доколко външната среда съответства на наличните ресурси; т.е. анализът започва отвътре и продължава навън – към пазара. За

разлика от тях, фирмите с пазарна ориентация започват с проучване на нуждите на потребителя, едва след което опитват да се сдобият с ресурсите, необходими за обслужване на този пазар. При тези фирми фокусът е върху външната среда, следван от вътрешната среда; т.е. анализът започва отвън и продължава навътре – към фирмата.

На трето място, стратегическата ориентация се разбира и като *начин, по който фирмата се адаптира към външната обкръжаваща среда*. Налице са редица проучвания, които разкриват и изследват типовете стратегическа ориентация на ниво фирма. Тези проучвания имат за своя основа теорията на структурното съответствие (т.нар. Structural Contingency Theory) и класифицират фирмите според моделите, по които те се адаптират към обкръжаващата среда (Ketchen et al., 1997). Тези модели обикновено се наричат „стратегически конфигурации“ или „стратегически ориентации“ и се използват, за да се изследва връзката между стратегията на фирмата и нейните резултати.

В настоящото изследване е възприето третото разбиране за стратегическата ориентация като фактор за успех на новия продукт. Ние разглеждаме стратегическата ориентация като начин, по който фирмата се адаптира към обкръжението си.

Според Лин и кол., в съвременната бизнес среда завоюването на конкурентно предимство може да се разглежда като най-важната задача за висшите мениджъри на организацията (Lin et al., 2014). Прилагането на определена стратегия е начин да се получи устойчиво конкурентно предимство, като се инвестират ресурсите, необходими за разработване на ключови способности. Ако предимството е устойчиво, то води до подобри резултати в дългосрочен план. Тези автори отбелязват, че са предложени редица модели за разработване на стратегия

на фирмата, като двете основни задачи в тях са наблюдението на външната среда и изследването на вътрешната среда. Първата задача се отнася до установяване на възможностите пред, и опасностите за, фирмата чрез оценка на структурата на отрасъла и обкръжаващата среда. Втората задача е свързана с определяне на силните и слабите страни на фирмата чрез задълбочена оценка на дейностите, изграждащи нейната верига на стойността. Действията на фирмата в отговор на наблюдението на външната среда и изследването на вътрешната среда определят бизнес стратегията ѝ, която дефинира използването на ресурсите и способностите с цел разработване на уникални компетенции на фирмата.

От начина, по който фирмите се отнасят към появяващите се предприемачески, оперативни и административни проблеми, възникват различни стратегии. Въпреки че компаниите могат да разрешават тези проблеми по различен начин, изследователите стигат до заключението, че много компании разработват сходни решения. В резултат на това се разграничават няколко общи стратегически типа компании, каквито, например, са предложените от Майлс и Сноу (Miles and Snow, 1978) и от Портър (Porter, 1980). Всяка конкурентна стратегия допринася компанията да получи конкурентно предимство чрез разрешаване или облекчаване на определени проблеми. Една стратегия е успешна когато подпомага фирмата да развива необходимите ѝ ресурси и способности.

2. Типологии на стратегическата ориентация на фирмата

Стратегията е начин да се постигне желаната конкурентна позиция. Съобразя-

вайки се както с външните, така и с вътрешните за отрасъла обстоятелства, организацията се диференцира от конкурентите си и осигурява оцеляването си. Въпросите, които се пораждат, са: как определена стратегическа ориентация е свързана с резултатите на организацията; дали организациите с еднотипна стратегия могат да бъдат класифицирани като отделна стратегическа група; какви са резултатите на всяка от тези групи. Проучванията на прилаганите от фирмите стратегии показват, че са възможни различни класификации.

Мнозинството изследователи, както отбелязват Хелмиг и кол., прилагат типологиите на Портър и Майлс и Сноу (Helmig et al., 2014). Подходът на Портър разграничава четири генерични стратегии, представляващи комбинации от начина на създаване на конкурентно предимство (ценово лидерство или диференциация) и обхвата на операциите (широк или тесен). Въпреки че е интуитивна и целенасочена, тази типология е критикувана заради фокуса ѝ върху само две измерения, които не могат да обхванат цялата сложност на структурите, процесите и целите на съвременните организации.

Друга типология на стратегиите, описваща връзката между стратегическа ориентация на фирмата и нейните резултати, е тази на Майлс и Сноу (Miles and Snow, 1978). Според тяхната класификация, фирмите следват една от четири възможни стратегически ориентации – *Търсещи* (Prospectors), *Защитаващи* (Defenders), *Анализиращи* (Analyzers) и *Реагиращи* (Reactors). Тази типология (Вж. Таблица 1) има предимството да комбинира ключови елементи като стратегия, структура, процеси, и тяхната връзка с резултатите на фирмата.

Таблица 1. Стратегически ориентации на Майлс и Сноу

Наименование и описание
Търсещи фирми Тези фирми са ориентирани навън, към обкръжаващата си среда. Стремят се да изградят конкурентно предимство на лидери на пазара, като първи въвеждат нови продукти и първи разработват иновативни техники и процеси. Те постоянно наблюдават обкръжаващата среда, за да могат да отговорят бързо на появяващите се възможности и да се възползват от това да са първи в една нова продуктово-пазарна област. Имат широко и гъвкаво поле на бизнес, което модифицират непрекъснато, за да се възползват от предполагаемите възможности. Тези фирми имат големи изисквания към маркетинга и разполагат с широка база от технологии.
Защитаващи фирми Тези фирми са ориентирани навътре. За тях са важни ефикасността и стегнатата организация, насочена към запазване на определена ниша на пазара чрез ограничен кръг от продукти. В резултат на тесния им фокус, тези фирми рядко правят големи промени в своите технологии, структура, методи на работа. Те са фокусирани основно върху подобряване на ефикасността на съществуващите операции. Тъй като тези фирми страят от поемането на риск, те често изостават от конкурентите в отрасъла по отношение на иновациите, търсейки само доказани възможности в сферата на компетенциите си.
Анализиращи фирми Тези фирми комбинират особеностите на Търсещите и Защитаващите. Те са способни да се фокусират върху ефикасността и продуктивността когато пазарът е стабилен, а когато е динамичен и турбулентен – внимателно да изследват нови области с проучвания и иновации. Все пак, те са склонни да се включат в нов пазар само след като неговата жизнеспособност е била проверена от Търсещите. Тези организации правят всичко, което правят Защитаващите, но със съдържание и забавяне. Същевременно, те са добри имитатори, доколкото улавят обещаващите идеи на други фирми и ги предлагат успешно на пазара.
Реагиращи фирми Тези фирми нямат последователна продуктово-пазарна ориентация. Те реагират на конкурентните заплахы когато са принудени да го направят, но по непоследователен и нестабилен начин. Поведението им е променливо, а решенията им са ориентирани краткосрочно, а не дългосрочно. Не полагат усилия за запазване на вече заетите от тях продуктово-пазарни области, нито опитват да се възползват от привлекателни възможности в обкръжаващата среда, поемайки известен риск.

Източник: Lin et al., 2014

3. Въздействие на стратегическата ориентация на фирмата върху успеха на новия продукт

За настоящото изследване е важно дали стратегическата ориентация въздейства върху резултатите на фирмата по отношение на новите продукти. Отговорът на този въпрос има значение поради две причини. Първата е да се установи как точно стратегическата ориентация въздейства

върху резултатите при разработването на нови продукти. Втората е да се изследва наличието на подобна връзка при българските фирми.

Търсейки отговор на този въпрос, Джеймс и Хатън отбелязват наличието на три различни парадигми, наречени от тях „теории на стратегическото управление“ (James and Hatten, 1994).

Първата теория е тази, която Минц-бърг нарича Design School. Тя извежда на

преден план стратегическите решения и ангажименти, поемани от висшите мениджъри, препоръчайки непрекъснато взаимодействие между фирмата и обкръжаващата я среда, както и постоянство пред лицето на промени в средата и съпротива от страна на организацията. Силната страна на тази теория е нейният реализъм – тя дава израз на един от парадоксите на мениджмънта – необходимостта за адаптиране към промяната, и, едновременно с това, запазване на характера на организацията. Слабостта ѝ е в големия брой променливи, които трябва да се изследват, и в необятния брой възможни връзки между тях. Проверката на теорията е проблематична, тъй като много от свързаните със стратегията променливи са трудни за измерване и анализ.

Втората теория поддържа, че резултатите на фирмата са функция на нейната стратегия и на обкръжаващата я среда. В рамките на тази теория са проведени множество емпирични проучвания, в които са изследвани цели отрасли, а не толкова конкретни фирми. Представител на тази теория е парадигмата за структурната привлекателност на отрасли на Портър, според която резултатите на фирмата зависят от поведението на фирмата и структурната привлекателност на отрасъла (Porter, 1980). Теорията за структурната привлекателност на отрасли не се радва на подкрепа от страна на привържениците на Design School, тъй като тя отнежда твърде ограничена роля на мениджмънта на фирмата – тя подчертава ролята на обкръжаващата среда и пренебрегва значението на мениджърската преценка, която, както смятат привържениците на първата теория, в крайна сметка отличава всеки бизнес.

Третата теория е тази на Майлс и Сноу. Според тях, фирмите са организации, които формират собствената си обкръжаваща среда, прилагайки адаптивни подходи

за вземане на решение: „Адаптивните решения, взети днес, постепенно се превръщат в елементи на утрешната структура“ (Miles & Snow, 1978, с. 28). Поддържайки разбирането, че стратегията на фирмата може да се извлече от поведението ѝ, Майлс и Сноу идентифицират четирите архетипни стратегии, отбелязани по-горе.

Според тях, организациите от тип Търсещи, Защищаващи и Анализиращи, но не и Реагиращи, имат последователно поведение. Ако фирмата избере да следва някоя от тези стратегии, тя може да се конкурира ефективно в своя отрасъл за значителен период от време.

Други автори също подкрепят схващането, че три от четирите стратегически архетипа от типологията на Майлс и Сноу (Търсещи, Защищаващи и Анализиращи) е вероятно да водят до добри резултати на фирмата, стига последната да отговаря последователно на предизвикателствата на адаптирането си към средата (James and Hatten, 1994). Реагиращите фирми отговарят по несигурен или неадекватен начин и като цяло се свързват с по-слаби резултати, макар проучване на Сноу и Хребиняк (цитирано в James and Hatten, 1994) да установява, че реагиращите имат по-добри резултати от търсещите и защитаващите в отрасъла на авиолинните.

В контекста на малките и средни предприятия Камисон използва три измерителя на резултатите на фирмата: рентабилност, продуктивност и пазарен дял. Той установява, че най-рентабилни и продуктивни организации, независимо по кой измерител, са тези, които имат проактивно стратегическо поведение, насочено към иновации и качество, и към удовлетворение на потребителя, в тази последователност (цитирано в Lin et al., 2014). В резултат, търсещите фирми имат по-добри резултати от защитаващите и анализиращите. Това може да се дължи на обстоятелството, че търсещите фирми, поради техните

особености, имат по-добра способност за адаптиране към тенденциите на обкръжаващата среда, в сравнение със защитаващите и анализиращите.

Сонг и кол. изследват взаимоотношението между способности на фирмата и финансов резултат (Song et al., 2007). Те разглеждат връзката между стратегическа ориентация на бизнес единицата и четири различни способности (технологични, ай ти, за връзка с пазара и маркетингови); както и въздействието на стратегическата ориентация на фирмата върху връзката между способности и резултати. Тези автори намират потвърждение на хипотезата си, че Търсещите фирми, които обикновено прилагат стратегия на първия чрез продуктово-пазарна иновация, се нуждаят от технологични и ай ти способности, които са необходими за откриване и удовлетворяване на скритите нужди на потребителите. Защитаващите фирми, които са заинтересовани най-вече от запазване на определени пазарни сегменти със съществуващата технология, се нуждаят от маркетингови способности и способности за връзка с пазара, които са най-важни при откриването и удовлетворяването на изразените нужди на потребителите по-добре в сравнение с конкурентите.

Друг резултат от изследването на Сонг и кол. се отнася до разпределението на ресурсите. Определени способности са важни за финансовите резултати при определени типове стратегии. За да подобрят рентабилността, организациите трябва да определят развитието на кои способности подкрепят адекватно, и кои се нуждаят от по-силна подкрепа. Например, за да се подобрят финансовите резултати, в какви способности е по-добре да се инвестира – технологични или за връзка с пазара? Отговорът е, че това зависи от стратегията на фирмата. Например, Защитаващите могат да подобрят финансовите си резултати чрез подобряване на способности-

те за връзка с пазара и маркетинговите способности, докато подобрение на ай ти способностите не би подобрило значително резултатите им. Обратно, Търсещите фирми би било по-добре да инвестират в технологични дейности.

4. Методологическа рамка за изследване на стратегическата ориентация на фирмата като фактор за успех на новите продукти

Типологията на стратегиите на Майлс и Сноу е валидирана чрез множество проучвания и се използва често от изследователите в маркетинга и други функционални области. Според Майлс и Сноу организациите възприемат определени стратегии в отговор на промените в обкръжаващата среда. Т.е. те избират да бъдат пионери в разработването на продукт или пазар; или да защитават позицията си в нишата, която са заели; или се стремят към някаква междинна позиция между първите две. В резултат на това, фирмите демонстрират относително постоянство в областта на иновационните си решения в отговор на промените в средата. Освен това, фирмите развиват определени способности, които им помагат да реализират стратегиите си. Това, от своя страна, увеличава вероятността, че те ще продължат да прилагат същата стратегия в отговор на бъдещи промени в средата.

В настоящото проучване като алтернативи за стратегическа ориентация са използвани стратегиите от типологията на Майлс и Сноу. Тя е предпочетена поради това, че поставя на преден план взаимоотношенията между различни характеристики – продуктови, пазарни и технологични – в рамките на всяка стратегическа ориентация. Различията между тези стратегии се основават на различни комбинации от ресурси и способности.

Нашето проучване показва, че до момента типологията на Майлс и Сноу е намерила ограничено потвърждение на развиващи се пазари. Не бяха установени изследвания, които да се фокусират върху взаимовръзката между тази типология и резултатите на фирмата в контекста на разработването на нови продукти на развиващи се пазари. От тази гл.т., една от задачите на настоящото проучване е да предложи възможна методологическа рамка за изследване на стратегическата ориентация на фирмите в развиващ се пазар като България като фактор за успех на новите продукти.

За да се установи дали някои от факторите за успех на новите продукти имат по-различно проявление при фирми с определена стратегическа ориентация, според нас могат да бъдат формулирани две хипотези (Проверката на хипотезите не е предмет на настоящата статия.):

- *Има различия в успеха на новите продукти между фирмите с определена стратегическа ориентация.*
- *Има различия в проявлението на факторите за успех на новите продукти между фирмите с определена стратегическа ориентация.*

Анализът на предходни проучвания показва, че се прилагат два подхода за емпирично изследване на стратегическата ориентация на фирмата.

Първият подход се базира на проучване на Конан и кол. от 1990 г., в което е разработена скала с 11 елемента. Всеки елемент се състои от четири емпирични индикатора – по един за всяка стратегическа ориентация. За да се определи дали дадена фирма прилага определена стратегическа ориентация, се използва т.нар. „правило на мнозинството“ – ако по шест от единадесетте емпирични индикатора фирмата избере отговори за някоя стратегическа ориентация, то се приема, че тя прилага тази ориентация. Тази скала е добре валидирана чрез емпирични проучвания, а подходът е

прилаган многократно (DeSarbo et al., 2005; Song et al., 2007; Helmig et al., 2014).

Вторият подход се изразява в искане към респондентите, които обикновено са висшестоящи мениджъри в съответната компания, сами да определят към коя от стратегическите ориентации биха отнесли организацията си. Този подход се основава на възприятията на ръководството на фирмата. Някои изследователи споделят съмнения дали вторият подход е надежден когато не се изследват намерения на мениджърите, а е необходимо компанията да се опише такава, каквато е към момента на проучването. Привържениците на този подход обаче поддържат, че това опасение не е основателно (James and Hatten, 1994). Причината е, че съгласно типологията на Майлс и Сноу стратегическата ориентация е не само устойчива във времето, но и доминираща по отношение на решенията във фирмата. Казано по друг начин, щом организациите променят трудно стратегическата си ориентация, то трябва да е без значение дали мениджърът описва фирмата каква е или каква очаква да стане, защото стратегическият архетип е дълготраен и устойчив.

Според нас, при определяне на стратегическата ориентация на фирмата следва да бъде предпочетен вторият подход. Съображенията за това са следните:

Първо, определянето на стратегическата ориентация въз основа на възприятията на мениджърите е оправдано когато става дума за сложна и многоаспектна концепция, каквато е стратегическата ориентация. Диагностицирането ѝ е мисловно упражнение на определяне на приликите и разликите между четирите типа ориентация; идентифициране на състоянието на собствената организация; и класифицирането ѝ към някой от четирите типа на база на преобладаващите белези. Най-подходящият изследовател за осъществяване на подобно интелектуално действие е самият мениджър. Въз основа на детайлно

познаване на особеностите на фирмата, мениджърът е в състояние да определи към кой от четирите архетипа организацията му се доближава най-плътно.

Второ, използването на скалата на Конан – в оригиналния или в модифициран вид – състояща се от 11 елемента, всеки от които с по 4 твърдения, т.е. отговаряне то на 44 дихотомни въпроса, би утежило и усложнило неимоверно изследователския инструмент и би поставило под съмнение не само коректността на отговорите на респондентите, но въобще събирането на емпиричните данни.

Трето, въпреки приложението на скалата на Конан в редица предишни изследвания, стои въпросът за прилагането на правилото на мнозинството, т.е. колко отговори за принадлежност към определена стратегическа ориентация са необходими, за да се приеме, че фирмата има съответната ориентация.

Тези аргументи дават основание за определяне на принадлежността към определена стратегическа ориентация да се използва следният емпиричен индикатор:

Посочете кое от твърденията по-долу описва най-добре Вашата фирма. Моля изберете само един отговор!

1. *Фирмата опитва да открие и заеме ниша в сравнително стабилен пазар. Тя предлага по-ограничен в сравнение с конкурентите си асортимент от продукти, като се опитва да защити сферата си чрез по-високо качество, по-добро обслужване или по-ниски цени. Фирмата се концентрира върху това да бъде най-добра в нейната част от пазара.*
2. *Фирмата оперира в широка продуктово-пазарна област. За нея е важно „да бъде първа“ в нови продуктови или пазарни области, дори ако не всички усилия са рентабилни. Тя отговаря бързо на откриващите се възможности. Фирмата може да не поддържа позициите си във всички области, в които навлиза.*

3. *Фирмата поддържа ограничена линия от продукти, като следва новите тенденции в отрасъла. Тя рядко е първа на пазара с нови продукти. Наблюдавайки внимателно действията на основните си конкуренти, тя често може да бъде втора на пазара с продукт, който е с по-ниски разходи и/или цена.*

4. *Фирмата няма последователна продуктово-пазарна ориентация. Тя не подкрепя агресивно установените продукти и пазари, както правят това конкурентите ѝ. Фирмата не желае да поема много рискове. Тя реагира и предприема действия само в онези области, в които е принудена да го направи от натиска на външните условия.*

Заклучение

Стратегическата ориентация на фирмата показва начина, по който тя отговаря на промените и предизвикателствата в обкръжаващата среда. Реакцията на промените има своето отражение върху разработването на нови продукти, а това е основание за изследване на стратегическата ориентация като фактор за успех на продуктовите иновации. Типологията на Майлс и Сноу е подходяща основа за проучване на въздействието на стратегическата ориентация, доколкото тя комбинира ключови елементи като стратегия, структура, процеси, и тяхната връзка с резултатите на бизнес единицата. При операционализацията на стратегическата ориентация е удачно да се използва подходът, основан на възприятията на ръководството на фирмата.

Цитирани източници:

DeSarbo, W. S., C. Anthony Di Benedetto, Song, M., & Sinha, I., 2005. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types,

capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.

Deshpande, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster, 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 57 (January), 23-37.

Evanschitzky, H., M. Eisend, Calantone, R. J., & Jiang, Y., 2012. Success factors of product innovation: An updated meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 21-37.

Gatignon, H., & Xuereb, J. M., 1997. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 77-90.

Helmig, B., Hinz, V., & Ingerfurth, S., 2014. Extending Miles & Snow's strategy choice typology to the German hospital sector. *Health Policy*, 118(3), 363-376.

Henard, D. H., and D. M. Szymanski, 2001. Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38: 362-75.

James, W. L., & Hatten, K. J., 1994. Evaluating the performance effects of Miles' and Snow's strategic archetypes in banking, 1983 to 1987: Big or small? *Journal of Business Research*, 31(2-3), 145-154.

Ketchen Jr, David J., et al., 1997. Organizational configurations and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal* 40.1: 223-240.

Lin, C., Tsai, H. L., & Wu, J. C., 2014. Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 67(9), 1979-1990.

Miles, R. E.; Snow, C. C. Organizational strategy, structure, and process. McGraw-Hill, 1978.

Montoya-Weiss, M. M., and R. J. Calantone. 1994. Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management* 11 (5): 397-417.

Narver, John C. and Stanley F. Slater, 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.

Paladino, A. 2007. Investigating the drivers of innovation and new product success: A comparison of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management* 24: 534-53.

Porter, Michael E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Simon and Schuster, 2008.

Song, M., Di Benedetto, C. A., & Nason, R. W., 2007. Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18-34.