

## **ПАЗАРНА СТРАТЕГИЯ НА БЪЛГАРСКИТЕ ФИРМИ В УСЛОВИЯТА НА ПРИСЪЕДИНЯВАНЕ КЪМ ЕС**

Стратегическото управление и маркетинговият подход имат решаващо значение, когато в пазарните условия и отрасловите характеристики настъпват значителни промени. Рефлексивният мениджмънт на фирмите или организациите, адаптиращите стратегии, следването на водещи лидери и ефективното покриване на средни браншови условия като производителност, разходни норми, средни разходи за промоция и реклама, вкл. и бенчмаркинга, често са разумни алтернативи за стратегически избор в краткосрочен или средносрочен план. Това е така, когато те са неразделна част от управлението, подчинени на обща стратегическа цел и не се очакват значими промени в общата конкурентна ситуация. Когато обаче предстоят промени в пазарните характеристики, конкурентната структура и характера на конкурентно противопоставяне, вкл. ролята и интензивността на основните конкурентни сили, наличието на съответна пазарна стратегия или репозиционирането на съществуващата е безусловно необходимо за ефективното пазарно управление, а често пъти и за успешното оцеляването на фирмата.

Присъединяването на България към ЕС и съответно към неговите пазари е реална ситуация на сериозни и значими промени на отрасловите характеристики и условия, която поставя на изпитание управлението на фирмите и на първо място, техните стратегии, готовността им за адекватни и верни решения, умението да се установят и защитят стратегическите предимства в новите условия.

Присъединяването е процес на все по-тясна конвергенция, целенасочен и плавно протичащ, приемането ни не е неочаквано, а е дълъг период на подготовка, изравняване на институционални, правни, пазарни, търговски, митнически и други условия. Колкото и успешен и ефективен за фирмената подготовка да е бил този процес, очакваните промени ще са реален стресов фактор за българските фирми и тяхната конкурентоспособност. Променят се интензивността на вътрешноотрасловата конкуренция, пазарните потенциали (обемът на продажбите), броят и видът на опериращите конкуренти, стратегическите групи, условията на входа и изхода на съответния отрасъл (хоризонталната конкуренция), бариерите за навлизане, характерът на потенциалните конкуренти и заплахата от новонавлизащи фирми, съотношението цена-качество и съответно заплахата от продукти-заместители (вертикалната конкуренция).

Всички тези промени не могат да бъдат посрещнати успешно, ако фирмата не е предварително подготвена за тях, при това в стратегически план. Анализът и прогнозирането им, преосмислянето на конкурентните предимства от гледна точка на ситуационните фактори и вътрешните силни и слаби страни на организацията, оптимизирането на бизнес-портфейла и рисковите характеристики, синергията на системата за инструментално пазарно позициониране са от изключително значение не само за конкурентно-

способността на отделните фирми, но и за общия процес на успешно и ефективно икономическо присъствие, а понякога (и вероятно доста често) и за оцеляването им в условията на европейските пазари.

Целта на изследването е: да се обоснове изключителната важност на стратегическата пазарноориентирана фирмена политика като елемент (важен фактор) на конкурентоспособността и особено силната роля на този фактор в условията на предстоящото присъединяване към ЕС, да се установи степента на готовност на фирмите да приемат предизвикателствата, свързани с новите условия; да се отговори на въпросите имат ли българските фирми стратегическа готовност за присъединяването, аналитични и управленски методи, пазарни стратегии и програми за действие и готовност да ги адаптират успешно.

Фигура 1

### Пазарна стратегия и конкурентоспособност на българските фирми



Фирмената стратегия като фактор за успешното присъединяване на страната ни към европейските пазари има изключителна важност, тя не изисква големи инвестиции и целта ни е също да публикуваме, огласим и съответно да насочим вниманието на фирмения мениджмънт към нейното значение. Трябва е да се обърне внимание върху необходимостта да се пречупят изискванията, характеристиките, методите и средствата на стратегическия анализ, прогнозиране, планиране и контрол през призмата на променените условия, в които предстои да оперират фирмите, свързани с предстоящото присъединяване към европейските пазари, което само по себе си е уникален социално-икономически феномен.

За постигането на формулираната цел се поставят следните основни задачи, които определят и структурата на изложението:

1. Да се разгледат теоретичните основи на изграждането на микроикономическата, фирмена конкурентоспособност и на управляемите параметри, предмет на анализа, и да се изведат очакваните промени и особености на динамиката им при присъединяването към ЕС, както и ролята им за успешна фирмена адаптация.

2. Да се събере целенасочено, за целите на изследването, първична икономическа информация. Да се изгради методика за разработване на въпросите и да се състави анкетна карта. Да се проведе допитването и да се обработи статистически получената информация.

3. Да се установи степента на готовност на българските фирми за успешен преход от позицията на използваните методи и средства за изграждане на съвременна стратегия и фирмено управление.

4. Да се обобщят получените резултати и да се формулират основните проблеми, стоящи пред фирменото управление, във връзка с новите условия и очакваната промяна във факторите на обкръжаваща среда в след-присъединителния период.

Предмет на изследване е ролята на равнището и качеството на използваната пазарна стратегия за успешното конкурентоспособно развитие на българските фирми от гледна точка на предстоящото присъединяване към европейските пазари.

Фигура 2

Предмет на изследването



Обект на изследването са българските фирми. Степента на аналитичност и възможностите за спазване на статистическите изисквания по отношение на значимостта на получените резултати, както и обемът на извадката бяха основните ограничители по отношение на дефинирането на

обекта. Дефинираната цел на работата - да се пречупи през призмата на предстоящото присъединяване ролята на основните параметри за изграждане на фирмената конкурентоспособност и ефективното пазарно реализиране на българските фирми, дава основание за такова обобщаване на избрания обект. Очевидно е обаче, че ако той бъде разбит по стратегически групи (най-малкото разглежданата проблематика да бъде специфицирана по отношение на големи, средни и малки фирми), резултатите биха били много по-конкретни и точни. На основата на продължаващото натрупване на първична пазарна информация се надяваме в следващи разработки да направим това разграничение.

Въпросите, които се подлагат на обсъждане и по които целенасочено е събирана и обработвана първична икономическа информация, се разделят на две големи групи:

1) отнасящи се до определяне равнището и качеството на стратегическото пазарно планиране и управление на фирмите като елемент на фирмената конкурентоспособност (стратегически параметри);

2) отнасящи се до определяне равнището и качеството на стратегическото маркетингово управление на фирмите като елемент на фирмената конкурентоспособност (инструментални параметри).

Това предопределя и структурата на изложението – в две части. Първата засяга теоретичните постановки, изясняване на използваните съвременни понятия и връзките между тях, критичен преглед на съществуващите методики за анализ, оценка и аргументация на избора на подход и методически апарат за проведеното реално изследване.

Втората визира проблемите на стратегическото фирмено управление като фактор за изграждане на конкурентоспособността на фирмата. Направен е опит да се оцени най-общо състоянието на практиката в българските фирми и да се даде оценка на силните и слабите страни, както и възможностите за използване на този фактор за успешното присъединяване на страната ни към структурите на Единния европейски пазар. Разглеждани са елементите на пазарния подход и маркетинговите възможности за тяхното оптимизиране, ролята и значението им за успешното адаптиране на фирмите към условията и конкурентната среда на този пазар.

Представени са резултатите на емпиричното изследване и изводите, които се правят на тяхна основа. Набирането на първичната информация обхваща над 160 фирми, извадката може да се разглежда като структурирана и случайна.

### **Конкуренция, конкурентоспособност, избор на методи за анализ**

#### ***Елементи и структура на конкуренцията в отрасъла***

Информацията не би могла да се събира целенасочено и да се анализира, както и да се получи отговор на поставените основни задачи на

изследването, ако не се разгледа същността на понятието конкуренция, различните концепции, които имат широко разпространение в съвременната литература, както и без да се обоснове изборът, който правим.

В икономическата теория, най-грубо казано, се обобщават два основни подхода при дефиниране и анализ на конкуренцията – поведенчески, чиито корени са още в теоретичните постулати на Адам Смит, и структурен, свързан с моделните конструкции и иконометричните подходи към понятието. “Невидимата ръка” на пазара и личните интереси като основна мотивационна движеща сила на икономическата дейност са в основата на т. нар. “поведенческа” концепция. Според А. Смит независимо пазарно поведение се реализира при достатъчно голям брой продавачи, съответно купувачи.

#### *Класически (поведенчески) дефиниции*

На основата на тази класическа постановка в съвременните условия конкуренцията може да се разглежда като:

1) икономически процес на взаимодействие и борба между субектите на пазарната система в процеса на създаване, реализация и потребление на материални и духовни блага, в частност между предприемачите, за по-голяма печалба, пазарен дял, суровинни източници и др.;

2) регулатор на пазарните взаимоотношения, стимулатор за ускоряване на научно-техническия прогрес и ефективността на общественото производство.<sup>1</sup>

Разбира се, дължни сме да уточним, приемайки цитираната дефиниция, че в съвременната, вкл. българска литература има множество различни дефиниции, визиращи като базови отделни страни, характеристики или пазарни спецификации на понятието. Например възпроизводствената дефиниция, която разглежда размяната (респ. пазарът) като неразделна част от системата на общественото възпроизводство: “Независимо какъв възпроизводствен процес се има предвид – национален, международен, в рамките на един отрасъл или съвсем конкретно производство, икономическата връзка между неговите сфери на производство и потребление се осъществява от пазара.”<sup>2</sup> Класическата дефиниция според колектив автори от УНСС разглежда конкуренцията като “съперничество между купувачи и продавачи или помежду им, основано на противоречието в интересите и/или действията им, насочени към постигане на определена цел”.<sup>3</sup>

Филип Котлър говори за браншова и пазарна форми на конкуренцията.<sup>4</sup> “Едно време “пазарът” е бил реалното място, където купувачите и продавачите се събирали, за да обменят стоки. Сега специалистите по

<sup>1</sup> Вж. Икономическа енциклопедия. изд. С., “Наука и изкуство”, 2005, с. 371.

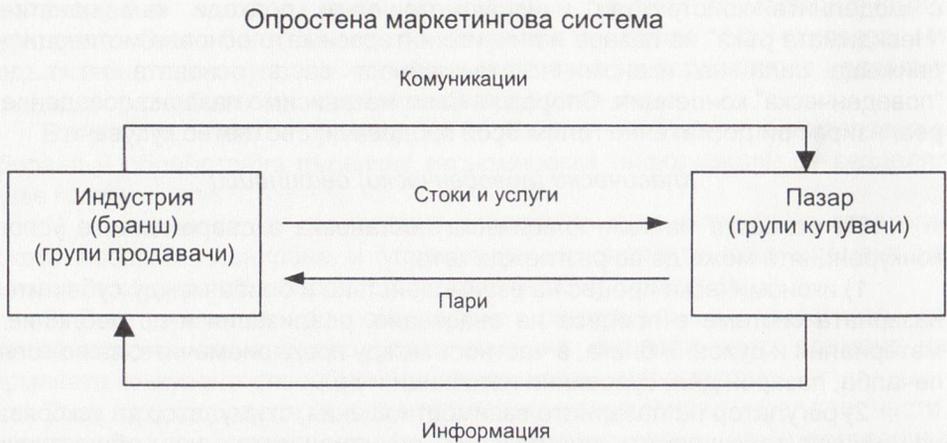
<sup>2</sup> Вж. Мичева, Е. Пазари, цени, маркетинг. Първа част. С., ДФПК, 1993, с. 39.

<sup>3</sup> Вж. Класова, Св. и др. Маркетинг. С., УИ “Стопанство”, 2003.

<sup>4</sup> Котлър, Ф. Управление на маркетинга - структура на управление на пазарното предлагане. С., “Класика и стил” ООД, 2002, с. 230 и др.

маркетинг определят продавачите като индустрията (браншът), а купувачите - като пазарът. Продавачите изпращат стоки и услуги, както и комуникират (чрез реклами, директна поща, e-mail съобщения) с пазара; в замяна получават пари и информация (отношение, данни за продажбите).<sup>5</sup>

Фигура 3



Вътрешният кръг на диаграмата показва обмена на пари срещу стоки и услуги, външният кръг - обмена на информация.

#### *Структурна конкуренция*

Вторият подход при определяне на понятието конкуренция до голяма степен има прагматичен характер. Такъв подход, целящ да открива приоритетните характеристики, в т.ч. да създава методи и подходи за количествен анализ на конкуренцията и конкурентните напрежения, се нарича от повечето автори структурна конкуренция.

Ще разгледаме основните концепции, които са широко разпространени, и тяхната роля при изграждане на структурата на пазарната среда. Не е необходимо да се подчертава значението им при анализа на екзогенните (това е доста условно) фактори, към които се адаптира и на които реагира стратегически съвременната фирма, особено при една предсказуема и очаквана промяна, каквато е присъединяването ни към ЕС.

- *Стратегически триъгълник*

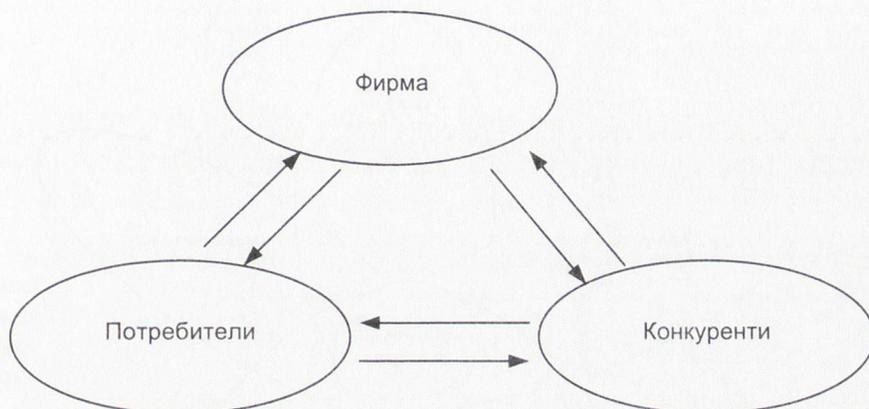
Нарича се още трикомпонентен модел за анализ на конкурентната среда и съответно пазарната ориентация на фирмата. От гледна точка на

<sup>5</sup> Котлър, Ф. Цит. съч., с. 11.

стратегическото фирмено управление и маркетинг тук се прави крачка напред по отношение на ситуационните фактори. За разлика от класическия пазарен подход, при който основата на маркетинга е потребителят, тук се анализират конкурентната структура, броят и видът на основните конкуренти, техният реактивен профил и пазарна роля и др.

Фигура 4

Взаимодействия в стратегическия триъгълник



Основната идея (вж. Ал Риис) на този подход е необходимостта да се изследват едновременно всички съществуващи връзки, както и да се съблюдават четирите основни принципи, произтичащи от тази моделна конструкция – на просъществуване (на конкурентното предимство); на възприятието; на шанса и на концентрацията.

• Пазарен модел "пет среди"<sup>6</sup>

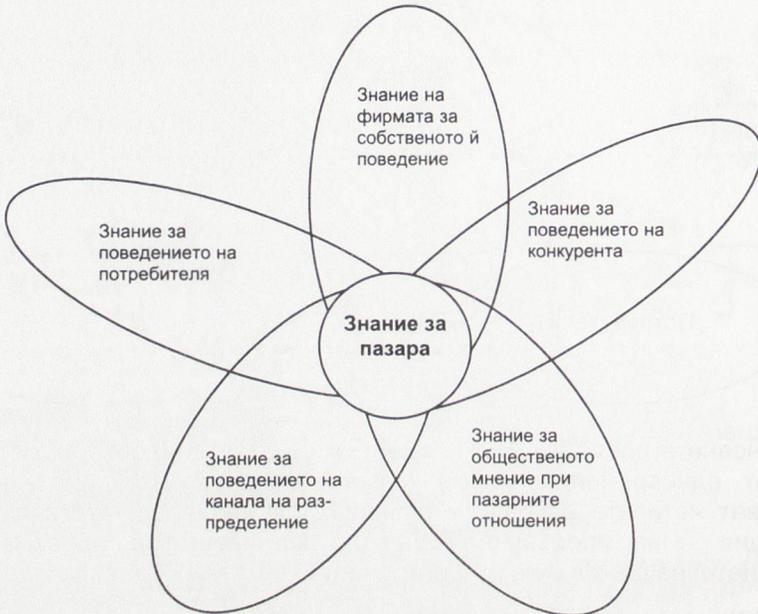
Той може да се разглежда като разширен и конкретизиран вариант на стратегическия триъгълник, основната идея на който е, че едно успешно, конкурентоспособно пазарно фирмено управление изисква да се разполага с информация и съответните анализи във всяка от петте посоки (вж. фиг. 5).

Петте елипси и тяхната повърхност показват степента на познаване от страна на фирмата съответно на: изискванията на потребителите; реактивния профил на конкурентите; каналите на разпределение и степента на контрол в тях; общественото възприемане на съответния продуктов пазар, както и

<sup>6</sup> С цел да се докаже необходимостта от изучаване на конкурентната среда и нейното количествено и структурно състояние и динамика "Shell Oil" анализира опита на 30 фирми и достига до извода, че техните успехи се дължат на бързата адаптация към промените на пазара. На тази основа се предлага метода за изучаване на конкуренцията (Ansoff, H. I. *Implanting Strategic Management*. New York, Prentice Hall, 1974).

ефективността на фирмената възпроизводствена дейност. Целта е с разширяването на всяка от тези "елипси" да се увеличава площта на пресечното им множество, което от своя страна символизира степента на познание на пазара.<sup>7</sup>

Фигура 5

Пазарен модел пет среди<sup>8</sup>

• *Модел за анализ на отрасловата конкуренция на Майкъл Портър*

Редица автори (като Портър, Котлър, Педли, Паунов, Благоев и др.) приемат и защитават тази дефиниция като най-адекватна за осъществяване на пазарните фирмени анализи, особено в прагматичен план. В много учебници и монографии се представя единствено тази конструкция за структурен анализ на конкуренцията в отрасъла.

М. Портър доказва, че конкуренцията в даден отрасъл, подотрасъл или сфера на дейност зависи от състоянието и динамиката на пет основни конкурентни сили. Сумарното, колективно въздействие на тези сили определя нейния (на конкуренцията) интензитет и потенциалната

<sup>7</sup> Вж. *Ansoff, H. I. Corporate Strategy*. Penguin Business, Rev edition, 1987.

<sup>8</sup> Вж. *Класова, Св. и др. Цит. съч.*, с.79

рентабилност на отрасъла, възвръщаемостта на инвестирания капитал в дългосрочен план, съответно равнището на дългосрочната привлекателност на даден пазар или пазарен сегмент.

• Интензивност на съперничеството между реалните играчи в отрасъла

Основните фактори, на базата на които се измерва и прогнозира този елемент на конкуренцията са:

а) броят на фирмите и балансът между силите им;

б) характерът на растежа на пазарния потенциал в отрасъла – бавният растеж или стагнацията превръща противопоставянето на конкурентите в борба на живот и смърт, достигайки до техните пазарни технико-икономически минимуми, както и обратно – при бързоразвиващи се отрасли противопоставянето основно се отнася до заемане на съответен дял от увеличения потенциал;

в) относителният дял на постоянните разходи в структурата на производствените разходи – големите постоянни разходи водят до висока стойност на технико-икономическите оптимуми, съответно значителни ефекти на мащаба, но и необходимост от огромни пазарни дялове и възможност за понижаване на цените;

г) стъпката, с която нарастват производствените мощности – увеличаването им с голяма стъпка (т.е. добавят се по много наведнъж) довежда до перманентна небалансираност в отрасъла, която най-често е от типа свръхпроизводство, а това ожесточава конкуренцията;

д) разнообразие на конкурентите – колкото по-силно се различават играчите в даден отрасъл по произход, стратегии, разбирания и т.н., толкова по-високо е напрежението в отрасъла, както това се наблюдава в отраслите със силно чуждестранно присъствие;

е) стратегически залози – конкурентното противопоставяне се изостря, когато фирмите се нуждаят силно от ключови позиции в даден пазар или отрасъл и др.

Един от най-солидните емпирични изводи, направени от Портър, е наличието на връзка между “енергичното вътрешно съперничество и създаването и поддържането на конкурентно предимство в дадена индустрия. Често се твърди, че вътрешната конкуренция е прахосничество, защото води до дублиране на усилията и пречи на фирмите да достигат до икономии на мащаба. Смята се, че правилното решение се състои в подпомагането на една-две фирми, които да станат “национални шампиони”, с мащаба и силата да се съревновават с чуждестранните съперници или в подкрепата на сътрудничеството между компаниите.” Някои автори приемат производното становище, че вътрешното съперничество е маловажно в глобалните индустрии (тенденцията, залегнала в основата на тези становища, е да се облекчат ограниченията

върху сливанията и кооперативните споразумения между вътрешни съперници).<sup>9</sup>

Анализът на успешните индустрии, направен от М. Портър, в редица страни (повече от 200) поражда съмнения спрямо подобна гледна точка и дори потвърждава ролята на интензивността на конкуренцията като фактор за изграждане на конкурентните предимства на нациите.

• Заплаха от навлизане на нови фирми в отрасъла (пришълци, новонавлизащи)

Отвореността на пазарната система е една от най-важните ѝ характеристики, която директно се отразява върху рентабилността и рисковите характеристики на отрасъла. Изискванията и трудностите, които среща една новонавлизаща фирма в даден отрасъл, представляват своеобразни бариери и така се наричат. Независимо че при една по-обща трактовка те се разделят на капиталови и маркетингови, по същество усвоените ефекти, създадени и реализирани от отрасловите конкуренти, са тъкмо обстоятелствата, които правят нахлуването на пришълците невъзможно или поне трудно. Успешното навлизане изисква по-добри характеристики, нови, ефективни мощности, свързани със значителни ресурси.

Бариерите могат да се групират в следните категории, които са и естествените фактори за оценка и прогнозиране на този елемент на конкуренцията:<sup>10</sup>

- икономии на мащаба във всяка функционална област;
- продуктова диференциация;
- капиталови изисквания;
- достъп до дистрибуционни канали;
- разходи по прехвърлянето.

Това са т. нар. директни ценови бариери, които могат да бъдат количествени за всеки отрасъл и всяка сфера на дейност.

Индиректни ценови бариери също се отразяват на производствените разходи, следователно върху цените и печалбите, респ. рентабилността на отрасъла. Разликата е в тяхната специфичност и трудността при измерване и прогнозиране. Това са недостъпност на технологиите и рецептурите, защитени с патенти или пазени в тайна, близост до специфични суровинни източници, местоположение, "крива на опита", правителствена политика и др.

<sup>9</sup> Портър, М. Конкурентното предимство на нациите. С., "Класика и стил", 2004, с. 157.

<sup>10</sup> Вж. Паунов, М. Стратегии на бизнеса. С., УИ "Стопанство", 1977.

Взети заедно, директните и индиректните бариери са пряко свързани с концепцията за "защитна цена" на отрасъла. Съотношението между бариерите на входа и изхода на отрасъла дефинират риска и рентабилността му. Най-атраактивният пазарен сегмент е този, който има високи бариери на входа и ниски на изхода.

- Заплаха от продукти заместители

Отрасълът и неговата привлекателност зависят и от наличието на продукти-заместители. Показател за заплахата от такива е съотношението цена/качество. Сегментът е непривлекателен, когато има реални или потенциални продукти-заместители. Ако технологията за производство на заместителите се усъвършенства или конкуренцията им нараства, цените и печалбите в отрасъла намаляват.

Разгледаните дотук елементи на конкуренцията можем да дефинираме като отраслови макрофактори, изхождайки от факта, че тяхното въздействие е индиректно, опосредствано от гледна точка на фирмите и организациите.

- Договорна сила на доставчиците

Увеличаването на цените или намаляването на качеството на входа на отрасъла е практически реализирано на заплахата от договорната сила на доставчиците. Това са пътищата, по които силните доставчици влияят върху рентабилността на отрасъла и съответно върху действащите в него фирми. Тяхната договорна сила до голяма степен зависи от спецификата на двата отрасъла, както и от характера на пазарната обвързаност помежду им.

Основните фактори, характеризиращи заплахата от договорната сила на доставчиците, са свързани със:

- съотношението между големината и икономическата силата на въздействие на играчите от първа стратегическа група в двата отрасъла;
- относителния дял на доставките от анализирания отрасъл по отношение на общите доставки, и обратно;
- степента на диференциация на продуктите;
- разходите по прехвърлянето;
- възможната интеграция напред по технологичната верига и др.

- Договорна сила на клиентите

Тя намира израз в стремежа им да договорят ниски цени, вкл. и за стоки с относително високо качество.

Успехът на подобна политика зависи от множество фактори, голяма част от които са свързани със специфичните особености и характеристики на съответните отрасли. По-значимите сред тях са:

- големината и силата на въздействие на играчите от първа стратегическа група в двата отрасъла;
- относителният дял на доставките от анализирания отрасъл по отношение на общите доставки, и обратно;
- степента на диференциация на продуктите;
- разходите по прехвърлянето;
- възможната интеграция напред по технологичната верига и др.

Тези два елемента от структурата на конкуренцията в отрасъла можем да разглеждаме като микрофактори, тъй като те се намират на входа и изхода на фирмите при една системна конструкция и оказват непосредствено влияние върху тяхната дейност, съответно конкурентно-способност.

Много ценно качество на разгледания подход е, че той е широко разпространен и са изработени и могат да се адаптират моделни конструкции за измерване на всяка от разгледаните конкурентни сили и съответно тяхното прогнозиране.

• *Модел на "десетте сили" на Е. Буено*

Много автори разглеждат този модел като развитие и обогатяване на класическия модел на М. Портър за анализ на бизнес-полето, т.е. на факторите на средата на съответния отрасъл.<sup>11</sup>

"Измерването на въздействието от страна на непосредствените участници в извършването на дадена дейност е насочено към идентифициране на онези от тях, които могат да се определят като водещи сили от най-близкото обкръжение за всяка организация."<sup>12</sup> Поради това разграничаването на факторите започва с конкретизиране на "глобалните обстоятелства" в строго определените условия на даден отрасъл, бранш, подотрасъл, група производство или бизнес-област. По такъв начин се дефинират експлицитно и обособяват макро-икономическите, политическите, социалните, културните, техникo-технологичните и др. подмножества от въздействащи елементи на специфичната среда на предприятията. Следващата стъпка е да се дефинират и измерят специфичните особености, характерни за дадената производствена дейност, (същият модел може да се използва и за непроизводствената сфера, разбира се, при определени модификации) и възникващите съответно полезни ефекти или негативни последици. При така разкритите и оценени реалности могат да бъдат анализирани достатъчно задълбочено наличните и потенциалните фактори за характера и силата на възникналите управленски проблеми в дадено бизнес-пространство, при строго определена чрез конкретни параметри ситуация.

<sup>11</sup> Вж. Класова, С. и др. Цит. съч., с. 80-86.

<sup>12</sup> Вж. Тарраго, Фр., М. Мирчев, Г. Шереметов. Стратегическо управление.

Фигура 6

Модел на десетте сили на Е. Буено<sup>13</sup>



<sup>13</sup> Тарраго, Фр., М. Мирчев, Г. Шереметов. Цит. съч., с. 148.

### **Методи за анализ на конкурентоспособността (Методически основи на изследването)**

Проблемите на конкурентоспособността стават изключително важни в процеса на изграждане на пазарните структури на българската икономика. Те трябва да се третират не само с познатите методи и средства, разработени за нуждите на развитите пазарни стопанства на страните от Западна Европа и Северна Америка, но и с помощта на избрани и модифицирани методологически подходи, съобразени със специфичните условия и изисквания на преходния период. Стратегията за индустриално развитие, определянето и аргументирането на водещите приоритетни икономически сфери, както и политиката за ефективно вграждане в европейските и световните пазари, не биха могли да бъдат ефективно изградени без анализ на конкурентните състояния, основните фактори и необходимите условия за конкурентоспособно пазарно присъствие.

Конкурентоспособността може да се разглежда на макро- и микро-равнище, като методиката, методологията и средствата за анализ са различни. Обобщаването на изводите и резултатите не е лесно, тъй като осредняването или интегрирането по друг начин на микрооценките не води до защитими резултати. Много важен елемент на всички изследвания е познаването на основните пазарни структури, развитието на потребителските приоритети, очакваната промяна в конкуренцията и другите елементи на обкръжаващата среда, чиято оценка изисква както голям обем актуална информация, така и високо равнище на експертно оценяване. Макро-икономическите изследователски и методологични проблеми на конкурентоспособността на българската икономика са пряко свързани с експортната специализация – с изграждането на устойчиви клъстери от хоризонтално или вертикално интегрирани специализирани производства с експортна насоченост.

Изследването на конкурентоспособността на макроравнище дава възможност за приоритетно оценяване на отделни отрасли, подотрасли и производства и за обосноваване на избора при определяне на приоритетите. Този вид анализ може да стане основа за изграждане на бъдещи стратегии за икономическо и индустриално развитие. Особено подходящи тук са методологическите постановки от модела на М. Портър, които се основават изключително на опита на развитите пазарни икономики и новите индустриални държави. Методът за анализ, наречен “диамант на конкурентните предимства”, може да бъде използван, след съответно адаптиране към информационните възможности и специфичните условия и фактори на прехода, каквито опити вече са правени у нас.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Вж. Гочев, Ат. (ред). Конкурентност на българските експортни производства. С., “Албатрос”, 1997.

Националната конкурентоспособност и тази на отделните отрасли и сфери на дейност зависи от способността на икономиката да се обновява и усъвършенства. Според М. Портър тази способност се определя на основата на състоянието и действието на четири основни детерминанти: ресурсни (факторни) условия; условия на търсенето; фирмена стратегия, структура и съперничество (междуфирмена конкуренция); свързани и подкрепящи индустрии и производства.<sup>15</sup>

Държавата играе важна роля при формирането на конкурентните предимства, поради което икономическата ѝ политика би трябвало да се разглежда като важна съставна част на посочените елементи, особено в условията на преход.

*Елементи на изграждане и състояние на микроикономическата конкурентоспособност*

Връзката между националната конкурентоспособност и тази на фирмите е сложна и двустранна. Националната конкурентоспособност не е своден, обобщаващ или интегрален показател. Правата и обратната зависимост и приоритетността при изграждането на конкурентоспособността най-добре са анализирани от М. Портър. "Фирмите, а не нациите се конкурират на международните пазари. Трябва да се разбере как компаниите създават и поддържат конкурентно предимство, за да се обясни ролята на страната в този процес."<sup>16</sup>

В изследването се засягат проблемите на изграждането на конкурентоспособна пазарна стратегия на фирмата и необходимостта от използване на съвременни методи за анализ и управление на конкурентоспособността. За да има и запази пазарното си присъствие, всяка фирма разпределя ефекти по отношение на интересите или потребностите на потребителя, т.е. предлага продукт, услуга или идея с по-ниска цена или с по-високо качество, или и двете, по отношение на своите реални конкуренти. Казано по друг начин, реализира ценова или неценова конкурентоспособност или комбинация от двете. За да може да го прави, фирмата трябва да е в състояние да създава съответните ефекти, които, най-общо, имат синергичен характер. Пазарните механизми, интензивността и видът на конкурентното противопоставяне определят пропорцията, в която реализацията им остава във фирмата или отива при потребителя, т.е. съотношението между реалната и потенциалната (стратегически конкурентен потенциал) конкурентоспособност. Изграждането на конкурентоспособността тогава е процес на стратегическо пазарно фирмено управление, при това този процес, както подчертава Шумпетер преди много десетилетия, е изключително динамичен по характер. Тази

---

<sup>15</sup> Вж. Портър, М. Цит. съч., с. 57-183.

<sup>16</sup> Пак там, с. 6.

динамичност се извежда като важен елемент в съвременните пазари от много автори. "Компаниите, печелещи конкурентно предимство в дадена индустрия, често са онези, които не само възприемат нова пазарна потребност или потенциал за нова технология, но и бързо реагират, при това най-настойчиво, за да ги експлоатират. Всяка съществена структурна промяна има потенциала да обезсилва конкурентните предимства на предишните лидери, създавайки нова възможност за пренасочване на конкурентната позиция чрез ранна реакция и инициатива."<sup>17</sup>

Съвременното стратегическо управление изисква след оценка на привлекателността на продуктовите пазари и сегментите, съставляващи част от целевия фирмен пазар за опериране, да се анализира и състоянието на конкурентната ситуация поотделно за всеки от продуктовите пазари, т.е. за всяка стратегическа бизнес-единица. Това дава възможност за определяне на естеството и силата на конкурентното предимство, което фирмата притежава по отношение на останалите реални и потенциални играчи на съответния пазар.

Сам по себе си даден продуктов пазар може да бъде много привлекателен, което не означава, че той е такъв за конкретната фирма, характеризираща се със свои силни и слаби страни в сравнение с тези на най-опасните ѝ конкуренти.

Целта на анализа на конкурентоспособността е да се установи типът на конкурентното предимство, с което дадена фирма, марка или продукт може да се представи; да се оцени степента, в която това предимство е дългосрочно защитимо, като се държи сметка за конкурентната ситуация, за съотношенията на съществуващите сили и за заетите от конкурентите позиции.

При разработване на фирмената стратегия необходимостта от такъв анализ е безусловна. Тя е свързана с основното понятие за разширеното съперничество; елементите, изграждащи основните конкурентни сили; конкурентното предимство, пътищата за неговото постигане; тясната връзка и значението на понятията като конкуренция, качество, конкурентоспособност, стратегическо планиране и управление.

Повишаването на конкурентоспособността е основна цел на стратегическия маркетинг. Той включва и използва множество съвременни методи за измерване и анализ на конкурентоспособността на различни обекти, за определяне характера на позиционирането на конкурентните предимства при различни обекти – стоки, фирми, отрасли, региони, страни; дава съвременно дефиниране на микроикономическите структури и елементите на тяхното пазарно управление. Анализът на конкурентните предимства, тяхната същност, класификация и управление, механизмите на действие на закона за конкуренцията

---

<sup>17</sup> *Портър, М.* Цит. съч., с. 105.

трябва да се изграждат ефективно в съвременен аспект, от гледна точка на методите и средствата, организационните модели и системи. Необходимо е да се обръща специално внимание на качеството и стандартизацията като един от инструментите за управление на конкурентоспособността.

Изключително съществено е да се постави и да се отговори на големия въпрос, с който М. Портър озаглавява една от най-популярните си статии – “Как конкурентните сили формират стратегията?” Авторът доказва, че изграждането на конкурентоспособността на фирмата засяга основните изисквания, методи и управленски подходи за нейното позициониране при адаптирана, оптимална конкурентна стратегия.

Тази стратегия Теодор Левит извежда като необходимо и задължително условие за успех, доказвайки, че отрасловият, стоково-ориентиран подход е късогледство при стратегическата ориентация на всяка фирма. Операционната ефективност не е стратегия.

Един изключително важен проблем, който не бихме могли да подминем, но изследването му не е предмет на тази разработка, е свързан с ролята на информацията за достигане на конкурентно предимство, пряката връзка между информационните технологии и конкурентната отрасловата структура, изменението на мащаба на конкурентното напрежение, начините, по които информационните технологии изменят връзката между вида на конкуренцията и конкурентното предимство и т.н.

Анализът на конкурентоспособността на микроравнище, свързан със състоянието и възможностите на фирменото развитие, е изключително важна и практически необходима сфера за научни и научно-приложни изследвания. Съществен елемент на този анализ е бързото отваряне на икономиката ни към международните пазари, необходимостта от вграждане на нашите производители в европейските структури, изграждане на международна конкурентоспособност.

• *Моделиране на показателите за равнището на конкурентоспособност на стоката*

Моделирането на тези показатели трябва да се разглежда като елемент на иновационния процес и разработването на продукта, т.е. предварително да се дефинират експлицитно и да се осигурят конкурентните предимства на стоките и съответно на фирмата. Това поставя като изключително важни въпросите за измерване, моделиране и управление на конкурентоспособността.

Както беше посочено, дефинирането на понятието конкурентоспособност, се основава на следните методически положения(принципи):<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Възприемаме обобщената методика на Л. Андреева като напълно подходяща и достатъчна за целите на това изследване. Даваме си сметка, че това не е най-

1. Продуктите на труда могат да станат предмет на размяна на пазара, ако притежават потребителна стойност (ако са в състояние да задоволяват определени потребности).

2. Конкурентоспособността се оценява на основата на комплексно изследване на пазара (включващо анализ на потребителите, конкурентите и конюнктурата), на който стоките преминават проверката за съответствие с потребностите. Доколкото отговор на въпроса за конкурентоспособността на стоката дава потребителят, купувайки или не, то е целесъобразно този въпрос да се реши преди стадия на производство.

3. Потребителят осъществява своя избор в условията на предлагане на широк спектър аналогични продукти, купувайки този, който максимално добре удовлетворява неговите потребности. Продуктите, които предпочете, придобие и използва потребителят, са конкурентоспособни. Той осъществява избора си на основата на две страни на продукта: полезния ефект, получаван при използването на стоката, и разходите, свързани с покупката и експлоатацията ѝ, като така задоволява максимално добре потребностите си и/или защитава интересите си.

Следователно потребността има конкретни технически и експлоатационни характеристики, както и допълнителни спецификации дотолкова, доколкото процесът на потребление се осъществява в определени условия.

Така погледнато, могат да се определят параметрите, характеризиращи процеса на потребление (ПП). За да може стоката да задоволява конкретната потребност, тя трябва да притежава набор от технически параметри (РТП), които е добре да съвпадат с параметрите на потреблението или максимално да се доближават до тях. Колкото по-голямо е това приближаване или съвпадение, толкова по-силен интерес за купувача ще представлява стоката, услугата или идеята, които са предмет на сделката. Тези параметри определят полезния ефект, който се очаква да бъде получен от потребителя при използването на стоката.

Най-важното условие за изграждане на конкурентоспособността на изделието, респ. за неговото предпочитане от купувача на пазара в условията на широко предлагане е съвпадението на параметрите на процеса на потребление с аналогичните реални технически и експлоатационни параметри на стоката. Или микроикономическата конкурентоспособност в реални условия може да се запише елементарно със степента на целеполагащото равенство:

---

добрата систематизация, както и че посоченият автор единствено обобщава известни методики.

(1)  $ПП = РТП$ , където:

ПП са параметрите на потреблението;

РТП – реалните технически и експлоатационни параметри на стоката (продукт, услуга или идея).

От своя страна реалните технически и експлоатационни параметри на стоката не са нещо друго освен качеството и удобството при обслужването или сервиза т.е.:

(2)  $РТП = Q + C$ , където:

Q е обобщеното равнище качествените характеристики;

C – равнището на съпътстващите услуги (разширен продукт).

Тази съвременна дефиниция на качеството на стоката (услугата, идеята, изобщо всеки обект на свободна пазарна сделка) изисква да се откажем от познатата ни дефиниция за тоталното качество (която съвпада единствено с престижното пазарно позициониране върху сегмент на потребители с високи и много високи доходи) и да възприемем пазарното понятие качество, което се свързва непосредствено с елементите на микроикономическата конкурентоспособност. Във връзка с това Ф. Котлър посвещава твърде много усилия и изследвания, за да покаже, че и самоцелното оптимизиране на технически и технологични характеристики, когато те не са в посока на потребителските параметри, не води до повишаване на конкурентоспособността на стоката, а напротив, представлява “маркетингово късогледство”.

Тази философия намираме и в определението на Международната организация по стандартизация – ИСО: качеството е набор от свойства на стоката, които удовлетворяват конкретна потребност. Към този набор на от свойства се отнасят:

1) техническите параметри (функционалност, дълговечност и др.), определящи областта на приложение и функциите;

2) ергономическите параметри, характеризиращи изделието от гледна точка на съответствието със свойствата на човешкия организъм в процеса на изпълнение на трудовите операции, които се разделят на хигиенни, антропометрични, психофизиологични и психологически;

3) естетически (в частност дизайн), служещи за моделиране на външното възприятие на изделието от гледна точка на купателя;

4) нормативни, които се регламентират от задължителните норми, стандарти и е необходимо да бъдат сертифицирани. Според органите, които ги изработват, те могат да бъдат разделени на:

- международни организации;
- национални служби;
- непосредствено от потребителите.

Необходимо е да се отбележи, че нормативните параметри и тяхното равнище за едно и също изделие на отделните пазари могат съществено да се различават. Понякога дори пълното съответствие на стоката на изискванията на международните стандарти не изключва несъответствие на неговите параметри на нормите на отделната страна. Например съгласно изискванията на ИСО спирачната система на трактора трябва да осигурява неговото спиране на суха бетонна повърхност с наклон  $15^\circ$ , а по националните стандарти на САЩ ъгълът на наклона трябва да е  $20^\circ$ . Следователно машината, ориентирана към световния пазар, на американския не е конкурентоспособна.

Стоката, възприемана като качествена от една група потребители (сегмент), може да се окаже неподходяща, некачествена за друга група. Главно мерило за качеството остава потребността. Пазарният успех ще съпътства тези производители, които разбират, че в конкурентната борба са важни не характеристиките, сочени от експертите, доколкото същността не е в принципните различия между производителите. Конкурентни предимства имат тези изделия, които се отличават с по-високо качество от гледна точка на потребителя. По такъв начин качеството е маркетингово, конкретно, "адресирано" понятие.

В същото време всяко изделие притежава свойства, определящи размера на разходите, необходими за неговата покупка и използване, т.е. цена за потребление, която представлява структурирана група икономически параметри. Тази категория се нарича още пълна цена, маргинална разходна цена, цена на потребителя. Без да претендираме по отношение на възникването и терминологичната чистота, тук приемаме да я наричаме цена на потреблението, защото смятаме, че зависи от основните характеристики и условията, в които се осъществява процесът на потребление.

Цената на потреблението (Цп) е сумата от пазарната цена на изделието и всички разходи, свързани с експлоатацията му в периода на неговия жизнен цикъл:

$$(3) \quad \text{Цп} = 1+2+3+4, \text{ където:}$$

1 е пазарната цена;

2 - разходи за транспортиране, стойност на инсталирането, стойност на съхранението, стойност на техническата информация и др. документи;

3 - разходи за обслужване на изделието, за отопление, електроенергия и др., за ремонт;

4 - заплащане на данъци, митнически разходи и сборове, застраховане и др.

За голяма част от изделията, особено на индустриалните пазари, експлоатационните разходи като част от цената на потребление многократно превишават пазарната цена. Например за товарните автомобили техният относителен дял е 85%, при магистралните самолети – 90%, при тракторите –80%.

*Индекс на конкурентоспособността на бизнеса на Световния икономически форум*

Микроикономическата конкурентоспособност е комплексен показател за оценка способността на фирмите да се конкурират на всички равнища чрез определяне и избор на различни стратегически приоритети, развиване на дългосрочно защитими конкурентни предимства на основата на нововъведения в продуктите, технологиите и организацията на производство и механизмите за разпространение. Той определя конкурентоспособността на националната икономика пряко и по-значимо от всички макроикономически фактори, тъй като отразява непосредствената конюнктура на равнище фирмен възпроизводствен процес. Поддържането на стабилна макроикономическа среда елиминира несигурността, понижава риска и създава благоприятен климат за конкуренция между фирмите и за пълно разгръщане на регулиращата и стимулиращата функции на пазарния механизъм. Тя е необходимо, но недостатъчно условие за създаване на конкурентно местно производство. Трайните сравнителни предимства на икономиката, определящи нейната конкурентоспособност, са обусловени от нарастването на производителността и се създават на микроравнище под влияние на конкурентния натиск за обновяване на технологиите и осигуряване на по-ефективно производство и по-високо качествено равнище на стоките и услугите от гледна точка на изискванията и нуждите на потребителите.<sup>19</sup>

Анализът на макроикономическата конкурентоспособност включва показатели за оценка на състоянието и динамиката на три компонента, "стълбове", както ги наричат Джефри Сакс и Джон МакАртур, изграждащи общия индекс на конкурентоспособността на макроравнище. Това са технологичният индекс, индексът на държавните институции и индекс на макроикономическата среда..

Важен елемент на този анализ е разработеният от Световния икономически форум в докладите за конкурентоспособността в световен мащаб 2003-2004 и 2004-2005 индекс на конкурентоспособността на бизнеса. Съгласно данните от тези доклади нашата страна се нарежда съответно на 77-мо място през 2003 г. и на 75-то през 2004 г.

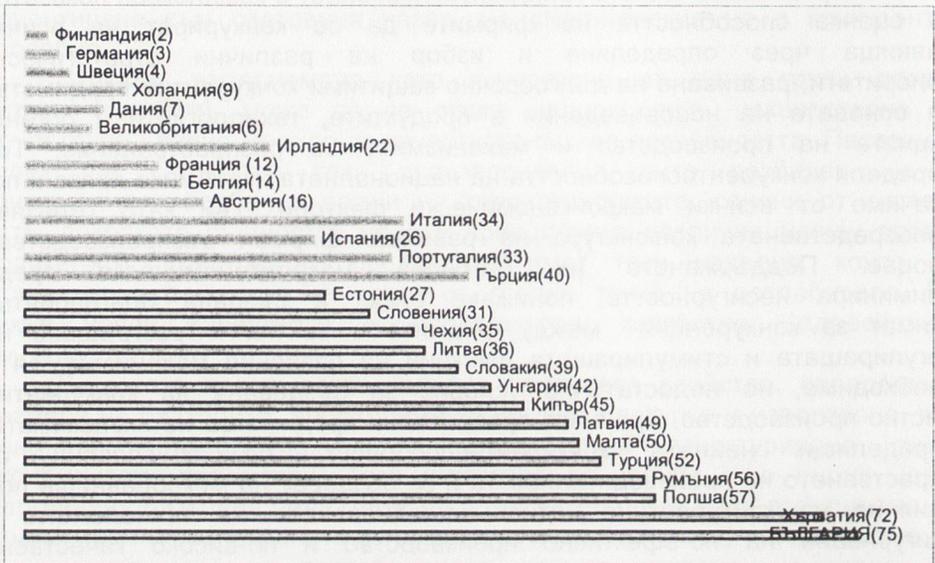
---

<sup>19</sup> Вж. Конкурентоспособност на българската икономика. Годишен доклад. С., ЦИР, декември 2000, с.197-203.

На практика ние сме на последно място спрямо страните-членки на Европейския съюз, вкл. новоприетите (вж. фиг. 7). Интересно би било едно сравнение с Румъния, която през 2003 г. е на 76-то място (срещу 77-мо за България), а през 2004 г. се изкачва с 20 позиции нагоре – на 56-то място (срещу 75 за България).

Фигура 7

Индекс на конкурентоспособността на бизнеса на страните от ЕС  
и страните-кандидатки (2004 г.)



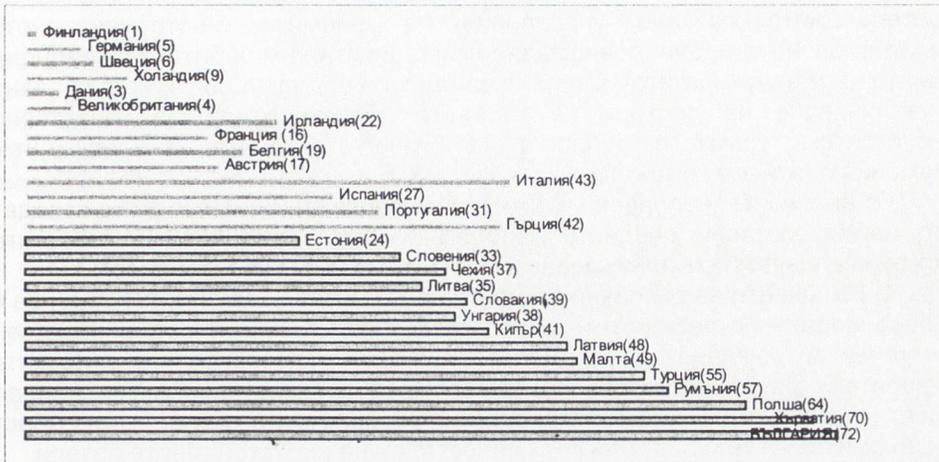
Източник. Доклад за конкурентоспособността в световен мащаб 2004-2005 г. Световен икономически форум.

Ако навлезем по-навътре по отношение на методиката за изграждане на този показател, ще видим че той е съставен от два много съществени субиндекса – „фирмени дейности и стратегии” и „качество на бизнес-средата” (вж. фиг. 8 и 9). Данните показват, че по отношение на качеството на бизнес-средата България се изкачва с три позиции напред в сравнение с 2003 г. Независимо от тази положителна промяна си остава на последно място, сравнена с европейските държави и страните-кандидатки за членство в ЕС.

Другият субиндекс - фирмени дейности и стратегии (втората част от който е и обект на нашия анализ), показва загуба на позиция. През 2004 г. България е класирана на 86-то място, отново последно, докато Румъния, с която направихме сравнение, се е изкачила на 61-во място.

Фигура 8

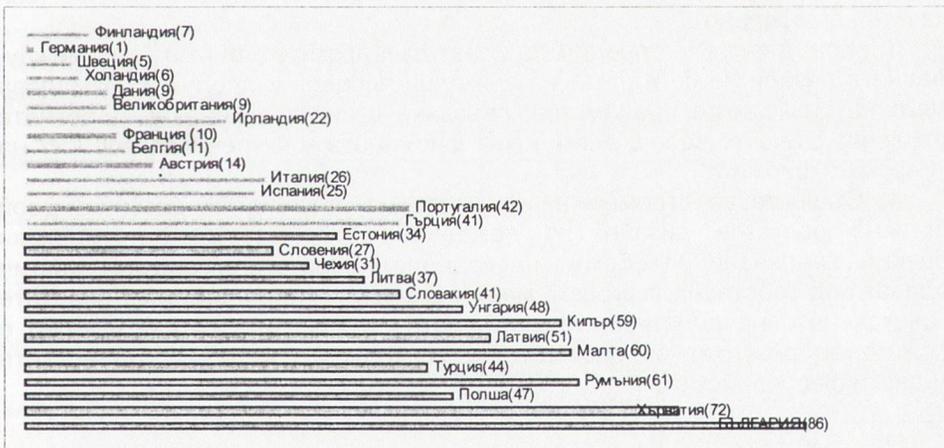
Индекс за качество на бизнес-средата на държавите от ЕС и страните-кандидатки (2004 г.)



Източник. Доклад за конкурентоспособността в световен мащаб 2004-2005 г. Световен икономически форум.

Фигура 9

Индекс за равнището на фирмените дейности и стратегии на страните от ЕС и страните-кандидатки (2004г.)



Източник. Доклад за конкурентоспособността в световен мащаб 2004-2005 г. Световен икономически форум.

Посочените данни са показателни за това колко важно е за страната ни, както и за всяка отделна организация, да се предприемат сериозни мерки за подобряване на бизнес-климата и на фирмените стратегии и дейности.

Важна част от тези усилия е свързана с издигане равнището на стратегическото пазарно управление на фирмите, инструменталното маркетингово планиране, повишаване изискванията към работата и квалификацията на мениджърските екипи във фирмите и организациите, насърчаване и увеличаване на достъпа на местните производители до качествени консултантски услуги в областта на бизнес-стратегии, мениджмънта, фирмения одитинг и контрол и т.н.<sup>20</sup>

От анализите, направени в цитираните публикации, могат да се изведат като най-съществени следните проблеми, които стоят пред българските фирми и са фактори за понижаване на тяхната конкурентоспособност:

1. Наличието на различни сегменти потребители, характеризиращи се с диференцирани потребности и висока степен на взискателност, е сериозен стимул за изграждане на фирмената конкурентоспособност. Българските потребители не са достатъчно взискателни. Купувачите не са склонни да търсят най-новите продукти и технологии. Особено сериозна е тази слабост при фирмите, които осъществяват дейността си на индустриалните пазари.

2. Липсват развити клъстери, в които се включват доставчици, специализирани институции като университетски и изследователски центрове, тренировъчни програми и т.н. Когато става дума за поддържащи производства, доставчиците са предимно местни и недостатъчно многобройни. Те не са конкурентни и в международен план не могат да осигурят нови продукти и технологии. В производствените процеси не се прилагат водещи, нито дори добри и много добри технологии (мястото ни по този показател е последно).

3. Конкурентните предимства на българските фирми на международните пазари не се дължат на уникални процеси и продукти. Намалява ролята на разходните предимства, свързани с ниската цена на работната сила, които са често водещ елемент на фирмената конкурентоспособност на българските фирми.

4. Съществува стремеж на фирмите да създават и развиват свой собствен продуктов дизайн, да позиционират и разработват маркови продукти. Увеличава се обемът на изделията, които българските фирми продават под собствена търговска марка. Относително по-добри са оценките за състоянието на действащите в страната стандарти, което безспорно е положителен резултат от работата по синхронизирането на българските стандарти с европейските.

<sup>20</sup> Вж. World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2004, [www.weforum.org](http://www.weforum.org); Конкурентоспособност и икономически растеж, 28.02.2005; Конкурентоспособна ли е българската икономика (доклади по методологията на Световния икономически форум, Давос); [www.ced.bg](http://www.ced.bg) и др.

5. Добра е оценката за антимонополната политика, което е важно условие за стимулиране на конкуренцията, развитие на действащи пазарни структури, засилване ефектите от регулиращата и стимулиращата им функция.

Задачата на по-нататъшното изследване е да слезем от картата на света и да се опитаме да погледнем реалното състояние в страната през призмата на две основни отправни точки – предстоящото присъединяване към европейските пазари и състоянието на стратегическото пазарно управление на фирмите като един от водещите фактори за конкурентоспособността им.

### **Основни принципи и методика за изграждане на анкетната карта**

Въпросите, които се съдържат в анкетните карти са разделени в две големи групи, отнасящи се до:

1) определяне равнището и качеството на стратегическото пазарно управление на фирмите като елемент на фирмената конкурентоспособност (стратегически параметри);

2) определяне равнището и качеството на стратегическото маркетингово управление на фирмите като елемент на фирмената конкурентоспособност (инструментални параметри).

Въпросите от *първата група* са обединени в подгрупи, както следва:

- отнасящи се до информационното осигуряване на фирмата, вида и характера на използваната информация, измерване на вътрешни и външни показатели;

- изясняващи използването на елементите на *ситуационния анализ* при изграждането, реализирането и контрола на фирмената стратегия (равнище СБЕ);

- изясняващи степента на познаване и използване на елементите на вътрешнофирмения анализ (*веригата на стойността*);

- елементи на корпоративното управление, методи за оптимизиране на корпоративния портфейл, управление на риска.

Въпросите от *втората група* са обединени в подгрупи, както следва (инструментални стратегически показатели):

- изясняващи продуктовата политика на СБЕ, ЖЦП-анализ, влияние върху стратегическите решения;

- свързани с дистрибуционната стратегия на фирмата и фирмената логистика;

- свързани с определяне равнището на изградената и използваната ценовата стратегия на фирмата;

- свързани с промоционната дейност като елемент на конкурентоспособността;

- взаимозависимост и системен подход при изграждането на маркетинговата цел и стратегия.

Изводите, получени в резултат от представеното изследване, се обобщават от позицията на качествения анализ. Предпочита се дефиниране и конкретно, експлицитно разискване на слабите страни на фирмените дейности от гледна точка на основната цел - те да бъдат представени в светлината на ролята им при предстоящото присъединяване към Единния европейски пазар. За целите на сравнителния анализ и особено за проследяване на динамиката и промяната в равнището на използване на съвременните управленски методи и подходи при изграждане на фирмената конкурентоспособност е твърде интересно да се дефинират обобщаващи показатели, които дават възможност за количествени оценки и съпоставяния.

Методиката за определяне на комплексни показатели може да бъде изградена на базата на различни подходи. Безусловно тя зависи силно от предназначението на изследването и анализа. Тук основната идея е да послужи за целите на един бъдещ сравнителен анализ със съответните показатели за следващи периоди и особено след приемането ни в Европейския съюз.

За такъв сравнителен анализ е най-добре да се ранжират показателите и да се запази възможността за лесно декомпозиране на всеки от обобщаващите или комплексните показатели. Това дава възможност при анализа да се видят посоките на изменение (обобщените интегрални показатели), както и ролята на отделните фактори – измерителите. Динамиката на протичането на тези процеси е изключително интересен въпрос, особено от позициите на българския преход и уникалните условия, в които той протича.

Същевременно тази информация е много добра основа за анализ на обобщените показатели като фактори на конкурентоспособността. Интересна е възможността да се заложи предварително разработена концепция (философия) за тяхната роля, която рефлектира в ранжирането и тегловите коефициенти на параметрите при изграждането на комплексните показатели.

От гледна точка на целите на разработката – да се проследи състоянието на стратегическото пазарно управление на българските фирми и да се разкрият неговите силните и слаби страни като елементи на конкурентоспособността на фирмите, както и да се посочат възможностите за подобряването ѝ чрез усъвършенстване на маркетинговия подход и управление, смятаме, че по-подходящ би бил първият подход, без да се отричат възможностите, които дава използването на втория.

Интересните резултати, които биха могли да се получат чрез ранжиране, например като отношение на съответния показател към средноотрасловите или по стратегически групи и т.н., излизат извън целите на тази работа и могат да бъдат обект на самостоятелна тема, особено при наличната първична информация.

## Състояние и посоки за оптимизиране стратегическото управление на българските фирми в условията на предприсъединителния период

### Стратегически показатели: равнище и качество на стратегическото пазарно управление

Едва ли има смисъл да се дискутира необходимостта от използване на съвременни методи за анализ и управление на конкурентоспособността, за изграждане на ефективна пазарна стратегия на фирмата. Съвременното стратегическо управление изисква след оценка на привлекателността на продуктите пазари и сегментите, съставляващи част от целевия фирмен пазар за опериране, да се анализира и състоянието на конкурентната ситуация поотделно за всеки от тях, т.е. за всяка стратегическа бизнес-единица. Това дава възможност за определяне на естеството и силата на конкурентното предимство, което фирмата притежава по отношение на останалите играчи на пазара и в съответната стратегическа група.

Целта на анализа на конкурентоспособността е да се установи типът на конкурентното предимство, с което дадена фирма, марка или продукт може да се представи, да се оцени степента, в която това предимство е защитимо, като се държи сметка за конкурентната ситуация, за съотношенията на съществуващите сили и за заетите позиции от конкурентите. При разработване на фирмената стратегия необходимостта от такъв анализ е безусловна. Той изисква измерване и анализ на елементите на разширеното съперничество, основните конкурентни сили; конкурентно предимство, пътищата за неговото постигане; тясната връзка и значението на понятията като конкуренция, качество, конкурентоспособност, конкурентни предимства, стратегическо планиране и управление.

Нека погледнем какво е реалното състояние на тази част от изграждането на пазарната стратегия при българските фирми (фиг. 10).

Фигура 10

Стратегически показатели



На въпросите "Разполага ли фирмата Ви с дългосрочен стратегически план" и "Имате ли формулирана мисия и основна цел на фирмата" 100% от големите фирми отговарят положително. (Само 10% обаче твърдят, че от нея произтичат целите на всички подразделения на фирмите.) Оперативните решения, свързани с организацията на дейността, са съобразени стратегически при 98.4% от големите фирми. В преобладаващата си част те са съобразени с годишните планове, които от своя страна са подчинени на стратегията на холдинга и дъщерните фирми. Отговорите на тези два въпроса дават основание да заключим, че най-общата постановка за изграждане на модерна пазарна стратегия е част от реалната дейност на съвременната българска фирма.

При 72.6% от фирмите има яснота по отношение на избора на базисна стратегия. Отсъствието на подобна яснота при 27.4% от тях говори за невъзможност да се определи ефективно характерът на конкурентното предимство, което се преследва, и съответно видът на стратегическото позициониране. Това води до разнопосочност на пазарните политики и рязко намаляване на общата синергия и ефективността на всяка една от тях.

Ясна, есмплицитна дефиниция на дългосрочно защитимо конкурентно предимство има при 79.7% от анкетираните фирми. При 74% от тях само управленският персонал е запознат с тази дефиниция, а в останалите 26% целият колектив е информиран и призван да го защитава. Добрата практика да се изяснява и формулира стратегическото предимство за съжаление достига средата на своята цел. Лошата вътрешно-фирмена информация или неумението да се формулира по съответен начин и да се доведе до целия персонал лишават фирмите от значимите ефекти, които биха възникнали, ако целият колектив е запознат и мотивиран да работи активно в съответната посока.

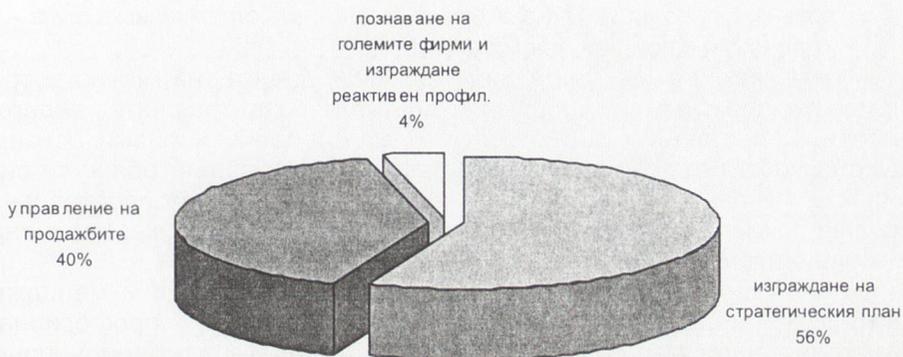
На въпроса "Анализира ли се конкуренцията в сферата на дейността на Вашата фирма по отделни елементи (конкурентни сили, видове заплахи, родова конкуренция)" отговорите се разпределят, както следва: 30% (28.78) от големите фирми отговарят "Да, оценява се интензивността на всяка една от тях", а останалите 70% (71.2) "Да, имаме изградена представа за средната интензивност на конкуренцията".

Тази информация показва доста тревожна картина на стратегическото управление на българските фирми. В предприєдинителния период, когато най-съществените промени се очаква да настъпят в сферата на конкурентната структура, вида и характера на заплахите, в приоритетите на конкурентните сили във всеки от отраслите, подотраслите, браншовете и сферите на дейност, повече от 70% от големите фирми вземат стратегически решения, изграждат фирмената си политика и ще се борят за запазване и увеличаване на конкурентоспособността си на основата на "средна представа" за интензивността на конкуренцията.

Всички фирми отговарят положително на въпроса "Правен ли е анализ на конкурентите в отрасъла (подотрасъл, сфера на дейност)". Следващите резултати обаче показват, че целта на анализа на конкурента се разпределя, както следва: 56% - за целите на изграждането на стратегическия план; 40% - за целите на управлението на продажбите; 4% - с цел да се познаят големите фирми и да се изгражда реактивен профил на по-важните конкуренти.

Фигура 11

Цели на анализа на конкурента



Едва ли е необходимо да тълкуваме резултати, които показват, че в 44% от фирмите се изгражда реактивен профил на основните конкуренти, но това не е част от и дори не засяга стратегическото планиране. Без да подценяваме ролята на този анализ за целите на управлението на продажбите, най-мекото казано, това е загуба на стратегически ресурс, неефективно използване на ценна първична информация. Някъде в технологията на фирменото планиране много от фирмите пропускат да отразят ролята на конкурентите от първа стратегическа група, водещите фирми във всяка от останалите групи, на близките и дългосрочните цели, които те преследват, белите полета в техните допускания, пазарните реакции, които се очакват от тях при промяна в конкурентните условия, и т.н.

Друга група проблеми в направеното проучване се отнасят до използването на съвременни стратегически методи за анализ и планиране. Те обхващат познати и широко използвани методи, които не са новост за нашия фирмен мениджмънт. Търси се отговор на въпросите "Кои са най-

често използваните методики” и “Какво е равнището на тяхната ефективност, оценено от позицията на действащите мениджъри”.

Значителен процент от фирмите - повече от 95% (95.59%) правят анализ на силните и слабите страни в дейността си. Всички големи фирми осъществяват този анализ. Отговорите на въпроса “Какви методи използвате за анализа на силните и слабите страни” се разпределят, както следва:

- експертното мнение на собствениците и мениджърите на фирмата – 46%;
- модела “Верига на стойността” – 5%;
- експертна оценка на външни специалисти – 18%;
- сравнения със средноотраслови показатели – 12%;
- сравнения със средни показатели от съответната стратегическа група – 5%;
- сравнения с водещи фирми – 14%.

Няма как да се даде положителна оценка на качеството на фирмената практика при анализа и оценката на вътрешните, ендогенни фактори. Единственият добър резултат е, че повечето фирми осъзнават необходимостта от този анализ и го правят. Как го правят обаче се вижда от факта, че само 5% от фирмите използват широко разпространената, лесна за прилагане и информационно осигуряване методика, наречена от Синтия Монтгомери “Верига на стойността”.

Учебникарска истина е, че вътрешните специалисти и мениджъри, (които може и да са най-добрите) са емоционално и професионално ангажирани, например с продукт, по чието създаване и позициониране на пазара са работили или вземали решения. Не е редно да се подменят оценките на независими външни експерти с тези на вътрешнофирмените мениджъри, експерти, специалисти. Пол Питър и Джеймс Донели наричат това “порочна практика”.<sup>21</sup> Това често не спестява, дори може да доведе до загуба на пари и ресурси на фирмите, като се има предвид колко скъпи биха могли да бъдат допуснатите грешки.

На въпроса “Извършван ли е ситуационен анализ за целите на Вашата фирма” 44% отговарят положително (94% от големите фирми). При това при 36% от фирмите този анализ се извършва от фирмените специалисти, при 19% - от фирмените специалисти с помощта на поканени външни консултанти и само при 2% - от специализирана външна фирма по съответните елементи на анализа. Сякаш ситуационния анализ не е система от методики за набиране на информация и оценка на състоянието и очакваните промени във външните фактори, а въпрос на обща култура и допълнително проучване на тези фактори с помощта на вторична информация от страна на фирмените мениджъри и специалисти.

---

<sup>21</sup> Peter, P., J. Donnelly. Marketing Management: Knowledge and Skills. Boston, IRWIN /BPI, 2002, p. 467.

Интензивността на анализите на вътрешните за фирмата фактори е значително по-голяма от усилията, насочени към изучаване на външните, екзогенни фактори. Това е естествено от гледна точка на облекчения достъп до вътрешнофирмената информация и активния характер на ендогенните фактори като управляеми параметри. Основните заплахи обаче, особено в условията на предприсъединителния период, идват от промените във външните фактори, които пряко (чрез елементите на хоризонталната конкуренция) или косвено (вертикалните конкурентни сили) ще влияят върху фирмените резултати и конкурентоспособността.

Предстоящото присъединяване към европейските пазари означава отпадане на всички ограничения за движение на стоки и капитали (не и на работна сила). Това е свързано с изменения в конкурентната структура на пазарното противопоставяне, вида и броя на реалните играчи, предефиниране на стратегическите групи и сериозни трансформации в стратегическата позиция на всяка отделна фирма. Тук се пледира за необходимостта фирмите да провеждат конкретен, задълбочен и качествен анализ и да прогнозират тези процеси в своята сфера на дейност и по отношение на стратегическата група, към която принадлежат. Изисква се сериозно усилие от българските фирми на фона на състоянието на тяхната управленска практика в момента.

***Маркетингови показатели: равнище и качество на стратегическото маркетингово управление (инструментални параметри)***

*Продуктова политика*

Новите условия, свързани с предстоящото присъединяване правят изискванията към продуктовата политика на фирмите много съществен елемент на маркетинговия микс. Единният европейски пазар води до необходимостта от задължителни и много високи качествени параметри и изисквания по отношение на технико-икономическите и експлоатационните характеристики на изделията и услугите, за да могат те да бъдат конкурентоспособни. Това високо равнище на изискванията за качество се превръща в своеобразна бариера и в известна степен намалява възможностите за конкуренция чрез продукта, когато отсъства елементът уникалност.

Промяна във факторното значение на стоквата политика показва нарастващото значение на стратегическото продуктово позициониране. Необходимостта от изследване на новите пазари и потребителските характеристики на техните сегменти, развитието на матричните (панелни) продуктови показатели – съответно индикатори на нуждата (потребността), оценката на равнището и развитието на диференциацията ще са в основата на изискванията за управление на продуктовете портфейли на

българските фирми. За успешното им вграждане в новите условия от тях се очаква да създават нови или целенасочено да адаптират съществуващите стоки и услуги към ясно определени и добре изучени целеви пазари, пазарни сегменти или ниши.

Важен елемент на продуктовия мениджмънт е използването на теорията за жизнения цикъл на продукта.<sup>22</sup> Тази теория и произтичащите от нея моделни конструкции са широко известни като инструмент при анализа и прогнозирането на микроравнище. В съвременните условия тя се превръща във философия и основен принцип на продуктовата стратегия под въздействието на развитието на теорията на системите, като бързо навлиза и в другите области на съвременното фирмено управление. С преминаването на стоките или услугите през последователните етапи на жизнения цикъл се променят съответните стратегии и оптималните решения по отношение на промоцията, дистрибуционната политика, ценовите решения и т.н. За всеки етап на жизнения цикъл са типични различни структури на маркетингови решения, познаването на които е необходимо условие за пазарното управление на всяка фирма.

При присъединяването към Единния европейски пазар неминуемо ще се повлияят пазарните цикли на голяма част от продуктите на националния пазар, а адаптирането на българските стоки към условията на Единния европейски пазар не може да протече успешно без анализи в тази посока.

Направеното проучване показва, че стратегическият пазарен подход към изграждането на продуктовата политика на фирмите в това отношение<sup>23</sup> не е на високо равнище.

При прогнозиране на продажбите и планиране по отделни стоки 56% от големите фирми смятат, че без използването на модела на жизнения цикъл на продукта (МЖЦП) не биха могли да прогнозират и планират успешно; 25% посочват, че това трябва да се има предвид само в отделни случаи, 19% отговарят, че това не е подходящо за конкретния вид дейност във фирмата. Няма фирма, заявила, че използването на този модел е излишно или че до момента не са правени анализи с негова помощ.

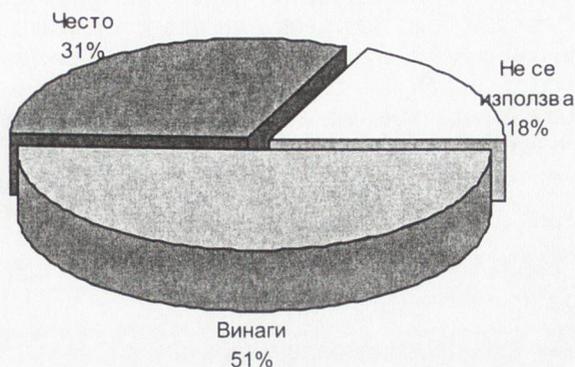
---

<sup>22</sup> Концепцията за жизнения цикъл на продукта е разработена и публикувана за първи път от Теодор Левит през 1965 г. (The Product Life Cycle. - Harvard Business Review, 1965, Vol. 43, p. 81-94).

<sup>23</sup> Правим това уточнение, защото стоквата политика на фирмите има и много други измерения, например иновация, трансфер на технологии, покриване изискванията за GMP, политика на търговските марки, методи за изследване на потребителските нужди, изграждане на равнищата на продукта и т.н., които тук не можем да засегнем. Предметът на това изследване е ролята на равнището и качеството на използваната пазарна стратегия за успешното конкурентоспособно развитие на българските фирми от гледна точка на предстоящото присъединяване към европейските пазари

Фигура 12

Използване на МЖЦП



Резултатите от анкетата, обхващаща всички фирми, показват известни различия, но отклоненията са незначителни. Променя се относителният дял на фирмите от първа група, като намалява с 9% (8.76) за сметка на увеличаване на другите две групи съответно с 3 (3.3) и 6% (5.56)

Необходимостта да се съобразява целият комплекс от маркетингови мероприятия с етапа на жизнения цикъл на съответната стока се осъзнава от фирмения мениджмънт, като съвсем естествено това е подчертано по-силно при големите фирми. От тях 52% смятат, че подобен подход е от определящо значение; 36% - че без него не биха могли да управляват продажбите си и 12% - че това няма съществено значение за техните продукти. Безусловно теорията за жизнения цикъл на продукта има важна роля за управлението на продажбите, но това е доста ограничено и неприемливо от стратегическа гледна точка използване на възможностите на този модел, отдавна приет от световната практика. Като тревожен трябва да разглеждаме факта, че 48% от фирмите не прилагат или използват в неприемливо тесни граници една широко разпространена и отдавна адаптирана в нашите условия управленска практика (при това без алтернатива).

Основните промени в продуктовата политика на фирмата, които българските мениджъри очакват да настъпят след присъединяването към европейския пазар, са свързани с:

- повишаване на изискванията за качество, нарастване на необходимостта от диференциране на фирмения продукт, разширяване на продуктовата гама, увеличаване на броя предлагани продукти;
- търсене и заемане на нови пазарни ниши, скъсяване на пазарния живот на стоките и особено на тези, които се произвеждат в момента,

разработване на нови продукти и услуги в зависимост от съвременните тенденции в съответните пазари и пазарни сегменти; необходимост от увеличаване на инвестициите в развойната и иновационната дейност, по-голяма гъвкавост на производствените мощности.

Високо трябва да се оцени интересът на фирмите към условията на европейските пазари, към проучване на възможностите за разширяване на дейността им, търсене на подходящи пазарни ниши (забравя се, че те се създават, не се "търсят"). Не бива да се пренебрегва и необходимостта от оценка на продуктовата политика за укрепване на конкурентоспособността им на целевите пазари и пазарни дялове, които обслужват в момента и чиито конкурентни параметри се очаква също да претърпят промени.

#### Ценова политика

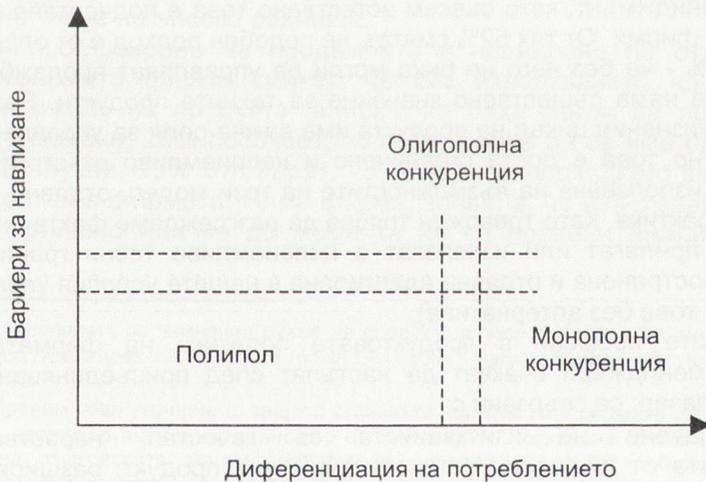
Много съществени промени се очаква да настъпят при микро-икономическото фирмено ценообразуване.

- *Промени в типа на ценовата задача*

Изменя се преди всичко типът, видът на пазара, в който фирмите оперират, на основата на промяната на двата комплексни показателя – височина на бариерите за навлизане на пазара и степен на диференциация на продуктите.

Фигура 13

Маркетингови показатели - ценова политика



Както е показано на фиг. 13, очакването за преместване на сферата на дейност (бизнес-полето) по отношение на тези основни фактори, определящи

вида, задачите и методите на ценообразуването, води до необходимостта от много сериозни пазарни анализи и прогнози за отражението върху ценовите решения във всеки конкретен случай. Ценовата политика зависи от типа на пазара, на който фирмите оперират, и от характера на пазарната конкуренция.

В близки до полипола пазари хомогенната конкуренция води до формиране на единни пазарни цени. Индивидуалните разходи на фирмата за производство и реализация на стоките в условията на пазар от този тип не могат да бъдат основа за тяхното (на стоките) ценообразуване, те са само един от факторите, които влияят върху рентабилността на фирмата, а не върху равнището на нейните цени. Ценовото равнище на съответния пазар и неговата динамика се разглеждат като екзогенен за фирмата фактор, който се прогнозира и на тази основа се правят базовите разчети за технико-икономическите минимума, ефективността и останалите елементи на пазарно-продуктовата дейност.

При пазарите от типа на монополната конкуренция съществува висока степен на диференциация на потреблението, стоките и услугите се отличават една от друга по качество, свойства, външно оформление, брой и вид на съпътстващите услуги и т.н. Предлагането на различни варианти води до извършване на сделките в широк ценови диапазон и ценовата стратегия на фирмата е от изключително значение. Тя трябва да се развива в комплекс с останалите маркетингови мероприятия, като се има предвид възможността за възникване на значителни синергични ефекти. Целевата ориентация на маркетинговата дейност е максимално индивидуализиране на фирмения продукт и фирменото предлагане. Монополната конкуренция предопределя като най-ефективна такава концепция на ценообразуване, която акцентира върху характера и особеностите на пазарното търсене и съответно на целевите пазари. Основен ценообразуващ фактор става степента на удовлетворяване на целевия потребител, като ценовата политика реализира конкурентното предимство на фирмата и предимствата на цялостния маркетинг-микс.

На олигополните пазари, които са преобладаващи в съвременните условия, постоянно се поддържа ограничен брой продавачи (съответно купувачи). Високите бариери, затрудняващи проникването на новите претенденти, са свързани с капиталовите изисквания, ефектите на мащаба, ограничеността на ресурсите, маркетинговите бариери.

Ако разгледаме бариерите, ограничаващи проникването на олигополните пазари по-подробно, ще видим, че в по-голямата част от тях се очаква почти всички директни ценови бариери да са по-високи на отделните браншови пазари, сравнени с тези на съответните български пазари. Какво означава това за българските фирми? Преди всичко сериозни трудности по отношение на разширяване на дейността и особено по отношение възможностите за започване на ново производство, респ. проникване на нови

пазари. Това ограничава диверсификацията и оптимизирането на фирмените портфейли в следприсъединителния период. Същевременно "отваря" олигополните структури на съществуващите национални пазари и рязко се покачва рискът от навлизане на нови конкуренти. Продавачите на олигополния пазар заемат значителни пазарни дялове и са твърде зависими помежду си, всеки един е чувствителен към ценовата и маркетинговата стратегия на останалите и трябва да е подготвен да реагира точно при всяка промяна в действията на конкурентите.

На основата на значителния си пазарен дял олигополната фирма е в състояние да оказва влияние върху общата стокова маса на пазара и върху формирането на пазарните цени (и съответно да ѝ бъде въздействано от всяка друга, особено новонавлязла фирма). Влиянието върху цените може да бъде пряко - чрез разходите за производство и реализация и чрез прилаганите от фирмата принципи и методи на ценообразуване. Олигополните фирми влияят върху пазарните цени и по косвен начин, като въздействат върху обема на предлагането (чрез съкращаване на производството или увеличаване на запасите) и стимулират търсенето (чрез рекламиране, стимулиране на продажбите, мотивиране на търговския персонал и др.). Изправени в условията на Единния европейски пазар, българските фирми ще са подложени на тези влияния, които често предефинират условията на бизнеса, и трябва да са готови да ги адаптират и да продължат успешно и конкурентно своята пазарна дейност.

Няма да засягаме горещите проблеми на монополните пазари не защото смятаме, че те няма да възникнат или са несъществени, а защото това е тежка и специфична материя, която е извън целите и обсега на анализа в тази статия.

Промените, които се очаква да настъпят след присъединяването ни към европейските пазари в много от подотраслите, браншовете и сферите на дейност на фирмите, ще доведат до съществени промени както в измеренията на капиталовите и маркетинговите бариери за навлизане (да вземем за пример най-приближените и прости индикатори, каквито са среден обем на активите и средни разходи за промоция и реклама), така и в продуктовата диференциация. Тези промени могат съществено да засегнат основните фактори на ценообразуването и ако фирмата не ги анализира и отчете, ще се стигне до скъпоструващи неточности и грешки по отношение на най-чувствителния елемент на конкурентоспособността на продуктово равнище – пазарната цена на стоките. Съществуват разработени методики за анализ, които би трябвало да бъдат адаптирани и използвани от фирмените мениджъри. Предвидима е най-общо посоката на придвижване на стратегическата област (бизнес-полето) – нагоре и надясно, но изключително важно е да се измерват тези процеси и да се отчетат във времето.

- *Промени в условията на ценовата задача*

На второ място, се променят базовите характеристики на ценовата задача – преди всичко факторите, определящи минималната (вътрешно-фирмените разходни норми) и максималната цена (ценовата еластичност на съответния продуктов пазар), т.е. променя се областта на допустимите стойности на разумните ценови решения за всяка отделна фирма. Да не се преизчислят границите на ценовите диапазони на стоките (и особено еластичността), означава да не се дефинират правилно условията на ценовата задача, да не се изясни областта на допустимите стойности на решението, или казано по друг начин – границите, диапазонът на разумните цени, които затварят възпроизводствения цикъл.

Необходимостта от целенасочени изследвания и определяне на тези елементи във всеки отделен бизнес едва ли се нуждае от допълнителна аргументация.

- *Резултати от анкетното проучване*

Нека видим резултатите от анкетата, показващи степента на готовност на фирмите за тези промени. При 98.6% от тях процесът на ценообразуване е съобразен с типа на пазара, на който осъществяват дейността си.

На въпроса “Съобразен ли е процесът на ценообразуване с вида на конкурентното предимство на продукта” положителен отговор дават 94.6% от фирмите и 100% от големите фирми. Отрицателно отговарят 5.4%, като 2% от тях смятат, че подобен въпрос няма смисъл.

Интересни са отговорите на фирмените ръководители на въпросите, свързани с определяне *състоянието и динамиката на ценовата еластичност* на пазарите, на които фирмите оперират.

Отговорите на въпроса “Следи ли се ценовата еластичност” се групират, както следва:

- да, чрез специално поддържана база данни (вкл. първични) – 25%;
- да, но не се събира специална пазарна информация – 18%;
- да, на основата на експертно мнение на фирмените специалисти – 43%;
- да, като анализ на реалните резултати – 14%;
- не – 0%.

По отношение *методите за ценообразуване* в практиката на българските фирми най-често срещани са следните методи:

- методи на “средните издръжки” – 11%;
- метод на целевата възвръщаемост – 14%;
- въз основа ценността на стоката за потребителя – 16%;
- на основата на текущите пазарни цени – 41%;
- други – 18%.

Освен изискванията за гарантиране затварянето на възпроизводствения цикъл, преди цената да позиционира съотношението риск-печалба, тя е основен фактор за реализиране на стратегическите пазарни цели, предварително определени от маркетинговата стратегия за съответната група продукти. Това е свързано с дефиниране на стратегическия ценови диапазон. Основен показател там са цените на водещите конкуренти. Промяната им може да стесни или дори да направи несъществуващ този диапазон, което променя не само ценовите цели, но и възможностите за стратегическо позициониране на съответния продукт, бизнес единицата, а оттам и целия фирмен портфейл.

Ценовата политика е най-чувствителният елемент на пазарното управление и средство за позициониране на конкурентните предимства. В нейните решения рефлектират ефектите на всички останали пазарни политики. (Останалите елементи на маркетинг-микса - продуктова политика, дистрибуцията и промоцията, са разходни елементи от гледна точка на финансовите анализи. Ефектите от тяхното по-успешно или неуспешно управление се отчитат по два начина – чрез реализирана по-висока пазарна цена или чрез увеличен обем на продажбите.) Всяка грешка при определяне на цените и тяхното управление рефлектира директно върху всички резултати от дейността на фирмата – в стратегическо, оперативное, финансово и друго отношение. Затова не е учудващо, че най-добрите резултати за състоянието на управленската практика на българските фирми се получават по отношение на равнището на използване на методите и средствата за изграждане на системата на цените. Това обаче е и най-трудната за управление сфера, която най-динамично ще бъде засегната в периода на присъединяване на страната към Европейския съюз.

#### *Дистрибуционна политика*

В условията на пазара на западноевропейските държави функционират обичайно използваните в международния обмен канали на реализация. В отделните страни се запазват специфичните и традиционните характеристики на дистрибуционните канали. Установените връзки и зависимости между вносителите и търговци, нарастващата диференциация на потреблението и сегментацията на пазарите водят до високи превключващи разходи и са в основата на устойчивостта на каналите на реализация в отделните европейски страни.<sup>24</sup>

При реализацията на изделия и услуги се използват както класически търговци и вносителите, така и нови, модерни форми на реализация, засягащи преди всичко степента на каналов контрол и управлението на дистрибуционната верига с минимални разходи при

<sup>24</sup> *Дамянов, А. Международен маркетинг. Свищов, АИ "Д. А. Ценов", 2004.*

системен пазарен подход, включващ съвместното действие на целия комплекс на маркетинг-микса. Много бързо се развиват силните вертикални маркетингови системи от корпоративен, договорен или административен тип. Предимствата на тези големи, вертикално интегрирани структури пред традиционния дистрибуционен канал, освен гъвкавостта, подвижността, непосредствения допир до крайния потребител, се свързват и с доминиращата роля, която може да се изпълнява от производител, дистрибутор на едро или търговци на дребно.

Общия единен контрол създава условия за по-голяма ефективност на функционирането, предотвратяват се конфликтите между отделните участници, осъществява се най-ефективният вариант от гледна точка на размерите на канала (брой участници), изключва се дублирането на усилията. Контролирайки поведението на членовете на канала и избягвайки конфликта, когато независими фирми преследват свои собствени противоречиви интереси, вертикалните маркетингови системи постигат ефекти от синхронизираната си дейност, които разпределят между участниците, давайки им възможност да функционират значително по-ефективно, отколкото във всяка друга структура. Съвременните вертикални маркетингови системи са професионално управлявани и централно програмирани мрежи, ориентирани да постигнат икономии от дейността и максимално пазарно въздействие. Всички тези предимства доведоха до много бързо развитие на вертикалните маркетингови системи и те се превърнаха в основен начин за дистрибуция на съвременните пазари (например на потребителския пазар между 70 и 80% от продуктите се дистрибутират по този начин).

На фона на тези очаквания за повишаване ролята на съвременната дистрибуция и логистика в условията на Единния европейски пазар е много важно да се отговори и на въпроса за степента на готовност на българските фирми да поемат в стратегически план очакваните ги промени, без това да разстройва дейността им и като запазят и дори засилят конкурентоспособността си.

Отговорът на този въпрос до голяма степен зависи от реалното състояние и проблемите на фирмената дейност в сегашния момент. Процесът на присъединяване към европейските пазари до голяма степен ще засили негативните страни на тази дейност, експонирайки ги в условията на една по-модерна и по-ефективна практика.

Разработен план за дистрибуция имат 82% от фирмите, 18% не планират тази дейност. Всички големи фирми, участвали в направената анкета, провеждат своя дистрибуционна политика и имат план за пласментната дейност.

На въпроса "Как избирате дистрибуционните канали" 17% отговарят чрез оптимизиране на структурата и степента на каналов контрол, 48% -

на основата на експертни решения на фирмените специалисти, 35% - оперативно, в зависимост от промените на пазара.

На въпроса "Имате ли изградена логистична концепция" 14.5% отговарят "да, като самостоятелна дейност"; 15.5% - "да, като част от дистрибуционната политика"; 41% - "да, тя е пряко свързана със стратегическия план, представлява неразделна част от него", 14.5% - че нямат такава дейност и това според тях не е необходимо, а други 14.5% разглеждат процеса като физическа дистрибуция.

Изследванията на специалистите в областта на логистиката<sup>25</sup> най-общо сочат следните проблеми:

1. По отношение на връзката между логистиката и стратегическия план на фирмата – тя много често отсъства. Организационно-управленските структури не са адекватни на пазарните условия, в които функционират, още по-малко на тези, които предстои да срещнат в следприсъединителния период. Те са централизирани и утежнени; повечето фирми нямат отдел "Маркетинг", което означава, че не се извършват анализи, оценки и прогнози на пазара и производството. Това води и до подценяване на въпроса за управлението на логистичните дейности и потенциала, който се крие в тяхната рационализация за повишаване на ефективността и конкурентоспособността на фирмите.

2. По отношение логистичната концепция - тя не се познава и не се прилага. Л. Чанкова с основание смята, че причина за това е неприлагането на някои широко разпространени концепции в съвременния мениджмънт, например веригата на стойността (което се вижда и от дискутираните резултати от анкетното проучване);

3. По отношение използването на компютърни и информационни системи - много ниско е равнището на компютърно-информационното обслужване на производствените и логистичните процеси и дейности.<sup>26</sup>

### *Промоция и реклама*

В съвременните условия на развитие на бизнеса всяка компания поддържа сложна система от комуникации с елементите на обкръжаващата я среда, със своите посредници, с потребителите, с цялата контактна аудитория. Това е една от най-трудните за анализ и оценка сфери на дейност на фирмите. Спецификата на продукта и пазара, степента на диференциация, промоционната поглъщаемост, средните равнища на

<sup>25</sup> В своите трудове Лилия Чанкова дава обобщена картина на тези проблеми, изведени в резултат от дългогодишни анализи. Тук ги представяме от гледна точка на тяхната важност по отношение на пазарната стратегия.

<sup>26</sup> Вж. Чанкова, Л. Логистиката във фирменото управление. – В: Логистиката в икономиката на прехода. С., 1999; Логистичният подход и възможностите за неговото прилагане. – В: Логистиката в България – теория и практика. С., "Ибис", 2004; Логистика и конкурентоспособно развитие на фирмите. - Икономическа мисъл, 2005, N 1.

пазарна наситеност, характерът на конкурентното противопоставяне, еволюцията на отрасъла, жизненият цикъл са фактори с различна посока и динамика на въздействие, които съществено повлияват структурата на промоционния микс и характеристиките на всеки от неговите елементи.

Българските фирми имат кратка история по отношение на този фактор на пазарно позициониране. За последните 10-15 години те трябваше да приемат и адаптират опита на развитите пазари. Сферата на промоционната стратегия и рекламната политика на фирмата е твърде трудна за анализ поради сложността при отчитане на ефектите, силата и продължителността на тяхното въздействие.

Друг отежняващ фактор е високият рисков компонент на този вид дейност, който по същество представлява хвърляне на "живи" пари без никаква остатъчна стойност на пазара. Всичко това изисква от фирмата да решава проблемите, свързани с определяне на промоционния бюджет и измерване на ефектите от дейността. Ако отсъстват тези стратегически показатели и фирмите не са въоръжени със съвременни методи за тяхното изграждане, промоционната дейност става скъпоструваща игра на реклама. Не се заблуждаваме, че в условията на Единния европейски пазар конкретните параметри на този елемент на маркетинг-микса ще се променят почти във всеки сектор. Затова е от изключително значение степента на готовност на съвременните български фирми да го управляват на високо научно-практическо равнище.

Анализът на практиката показва, че само 58% от фирмите съобразяват промоционната си дейност и рекламата с етапа на жизнения цикъл на продукта. В 52% от анкетираните фирми не знаят какви са средните разходи за промоция и реклама в сферата на тяхната дейност (т.е. нямат идея за най-простия индикатор на маркетинговите бариери). Нещо повече, 18% от тях смятат, че това не е от значение. Останалите 48% имат такава информация и поддържат равнището на собствените си разходи, съобразявайки се с тези показатели. (41% близо до средните разходи, а 7% се опитват да имат по-високи от тях).

Разходите за промоция и реклама (общ промоционен бюджет) се определят:

- като процент от обема на продажбите – в 20% от фирмите;
- като процент от реализираната печалба – 14%;
- според текущите финансови възможности – 39%;
- според конкурентния паритет – 15%;
- други методи – 12%.

На въпроса "Измерва ли се ефективността на промоцията и рекламата" получаваме следните отговори:

- да, използват се избрани методи – 43%;
- не, това не е възможно – 18%;

- обикновено резултатите са очевидни – 12%;
- чрез въздействието върху обема на продажбите – 27%;
- чрез възможността за позициониране на по-високи цени – 0%.

Висок процент от фирмите посочват, че ефективността на промоцията и рекламата се измерва чрез въздействието ѝ върху обема на продажбите. Това са само част от ефектите, които възникват. Промоционната дейност е процес на инвестиция, при който се създават голяма част от нематериалните активи на фирмата. Това създава възможност за реализиране на по-високи цени, което е и по-естествената ѝ функция като елемент на неценовата конкурентоспособност. Нито една фирма не е обърнала внимание на тази роля на промоцията и рекламата в процеса на тяхното планиране, ресурсно осигуряване, провеждане и измерване на резултатите. Давайки тези отговори, фирмите недвусмислено потвърждават, че разглеждат промоцията и рекламата като фактор за стимулиране реализацията на продуктите и услугите, а не като системен фактор за изграждане на конкурентоспособна пазарна позиция и елемент на маркетинговата структура.

Подобни резултати са доста неприемливи от позицията на европейските изисквания за включване на промоционната политика в маркетинговия микс като един от силните фактори за максимизиране на синергичните ефекти. Вярно е, че това е една нова за практиката на българския мениджмънт дейност. Трябва да се отчете и фактът, че фирмите, особено когато основно са позиционирани на вътрешните пазари, започват и развиват тази дейност в условията на частично или напълно отсъстваща пазарна икономика. При тези условия ефектите са трудно измерими и невинаги могат да бъдат планирани, не възникват според очакванията, както това става в добре регулираните развити пазарни икономики. Може би точно тези до голяма степен обективни обстоятелства са в основата на лишените от системен характер, произволни, случайни и разпилени рекламни и промоционни дейности на българските фирми, които наблюдаваме.

Има основание да се предполага, че с изграждането на действаща пазарна икономика през последните години на предприєдинителния период тези негативни предпоставки ще отпаднат и ще наблюдаваме бърз процес на развитие на промоцията и рекламата като неразделна част от пазарната политика на фирмите, обвързана с останалите управляеми параметри, и като съществен фактор за изграждане на фирмената конкурентоспособност.

\*

Резултатите по отношение на стратегическата фирмена политика и готовността за адаптиране към предизвикателствата на присъединяването

към европейския пазар потвърждават доста песимистичната картина, която представиха обобщените експертни показатели за микроикономическата конкурентоспособност.

Основните изводи от направения анализ на първичните данни за състоянието и готовността на фирменото управление и равнището на използваните фирмени стратегии, погледнати през призмата на предстоящото присъединяване на страната ни към европейските пазари, са следните:

1. Използването на съвременни подходи и методи за стратегическо фирмено управление и изграждането на модерна пазарна стратегия е част от реалната дейност на българските фирми. Допускат се обаче съществени слабости, като основните са:

- няма яснота за характера на конкурентното предимство и вида на стратегическото позициониране;
- не се анализират структурата на отрасловата конкуренция, съотношението и ролята на конкурентните сили, видът на основните конкурентни противопоставяния и заплахи;
- в процеса на присъединяването се очакват съществени промени в динамиката на екзогенните фактори. Състоянието на дейностите, свързани с вътрешнофирмения и ситуационния анализи, показва, че в своята дейност фирмите отделят по-голямо внимание на вътрешните, отколкото на външните фактори.

2. Европейският пазар поставя задължителни и много високи качествени параметри и изисквания по отношение на технико-икономическите и експлоатационните характеристики на стоките и услугите. Това високо равнище на изискванията се превръща в своеобразна бариера и в известна степен намалява възможностите за конкуренция чрез продукта, когато отсъства елементът уникалност. Неценовата конкурентоспособност на фирмите се изменя и в условията на вътрешните пазари.

3. Променят се параметрите на продуктивния мениджмънт. При присъединяването към Единния европейски пазар се създават условия за репозициониране на външни пазари, което е твърде благоприятна възможност за националните фирми. В същото време неминуемо се повлияват жизнените цикли на голяма част от продуктите на националния пазар, скъсява се пазарният живот на стоките и услугите.

4. Българските фирми проявяват интерес към условията на европейския пазар, събират информация и осъществяват известни проучвания, но се подценява необходимостта от укрепване на конкурентно-способността на националните пазари.

5. Ценовата политика е най-чувствителният елемент на пазарното управление и средство за позициониране на конкурентните предимства. Много добри резултати за състоянието на управленската практика на българските фирми се получават по отношение равнището на използване на

методите и средствата за изграждане на системата на цените. Това е най-трудната за управление сфера, която най-динамично ще бъде засегната в периода на присъединяване към ЕС.

6. Важен елемент за запазване и изграждане на макроикономическата фирмена конкурентоспособност е адаптирането и оптимизирането на дистрибуционната политика. Процесът на присъединяване към ЕС до голяма степен ще засили негативните страни на пласментната дейност на фирмите и тяхната логистика, експонирайки ги в условията на една по-модерна и по-ефективна практика.

7. Получените резултати от анкетата недвусмислено потвърждават, че фирмите разглеждат промоцията и рекламата като фактор за стимулиране на реализацията на стоките и услугите, а не като системен фактор за изграждане на конкурентоспособността и стратегическата пазарна позиция. По тази причина промоционната дейност е лишена от системен характер, не е обвързана с останалите управляеми параметри на маркетинг-микса, не е съобразена с отрасловите характеристики и стратегическите групи. Информационните и рекламните мероприятия са произволни и до голяма степен случайни.

Анализът на очакваните промени в разгледаните пазарни състояния и съответните показатели за всеки отделен продукт, добрата прогноза за тяхната динамика са в основата на изграждането на продуктовата и фирмената конкурентоспособност в следприсъединителния период. Това е свързано с предефиниране на приоритетите, определяне на стратегическите възможности и съответно подготовка на фирмата за защита на оцеляването до експанзия в новите условия. Отсъствието на подобна готовност означава при всички случаи загуба на пазарна ефективност, като може да доведе и до фатални последици.

Фокусирането на вниманието на фирменото управление върху очакваните промени в пазарната и конкурентна структура, някои от които се опитахме да засегнем в това изследване (без претенции за изчерпателност), задълбоченият анализ на тяхната специфика във всеки отделен бранш, ще са съществен фактор за успешното адаптиране на българските фирми към условията на европейския пазар, за запазване и повишаване на тяхната конкурентоспособност.