

# MPRA

Munich Personal RePEc Archive

## **Synergy and Competitiveness of Bulgarian Enterprises**

Dimitrov, Mitko and Ileva, Radka and Stefanov, Tsanko

2017

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/82765/>  
MPRA Paper No. 82765, posted 27 Nov 2017 19:42 UTC



Митко Димитров, Радка Илева, Цанко Стефанов

### СИНЕРГИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### ЗНАЧИМОСТ И АКТУАЛНОСТ НА ТЕМАТА

Анализът на елементите на фирмената стратегия и конкурентоспособността на микроравнище е свързан със състоянието и възможностите на фирменото развитие и представлява значима в теоретико-методически план и практически необходима сфера за научни и научноприложни 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 вътрешна и международна фирмена конкурентоспособност.

В съвременните условия на развитие на българската и световната икономика сме свидетели на значими промени в пазарните характеристики, в конкурентната структура и характера на конкурентно противопоставяне, на разместване и промяна в ролята и интензивността на основните конкурентни сили. Наличието на дългосрочна пазарна стратегия и/или репозиционирането на съществуващата е безусловно необходимо за ефективната пазарно-продуктова дейност на фирмите. В основата на създаването ѝ стои предефинирането на основните фактори в посока създаване на нови ефекти на синергия и тяхното успешно вграждане в пазарните, иновационните, организационните и производствените решения.

Стратегическото управление и маркетинговият подход имат решаващо значение в съвременните условия, когато в пазарните структури и отрасловите характеристики настъпват значителни промени. Променят се пазарните потенциали, интензивността на вътрешноотрасловата конкуренция, броят и видът на опериращите конкуренти, съотношенията между 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 могат да бъдат посрещнати успешно, ако фирмата е предварително подготвена за тях, при това в стратегически план. Анализът и прогнозирането на тези промени, пре-

осмислянето на вътрешните ресурси и синергия, 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 стават водещи, не само за конкурентоспособността на отделните фирми, но и за общия процес на успешно и ефективно икономическо развитие.

В представените изследвания се обосновава връзката в теоретичен, методологически и практико-приложен план между целенасоченото търсене и създаване от страна на фирмата и нейното управление на синергия по отношение на екзогенните и ендогенните фактори и изграждането на стратегическата пазарноориентирана фирмена политика. Разкрива се изключителната важност и ролята на синергията като елемент и фактор на конкурентоспособността в съвременните условия на развитие на българската икономика. Дискутира се необходимостта от използване на съвременни методи за анализ и управление на конкурентоспособността, при изграждане на ефективна пазарна стратегия на фирмата.

Основна цел на анализа е да се установи степента на готовност на фирмите да приемат предизвикателствата, свързани с промените в съвременните бизнес условия чрез използване на съществуващите факторни синергии и създаване и позициониране на собствени дългосрочно защитими конкурентни преимущества. Да се даде отговор на въпроса в каква степен българските фирми имат стратегическа готовност за оцеляване и адаптиране, използват аналитични и управленски методи, пазарни стратегии, програми за действие и възможности да ги прилагат успешно.

<sup>1</sup> В кампанията „БАН представя своите институти“ в рубриката „Научен дял“ на списанието гостува Институтът за икономически изследвания (продължение от кн. 2). Статиите са подбрани и подредени от Института.

Синергията, като условие и фактор за изграждане на конкурентните преимущества на фирмите и реализиране на стратегическата пазарноориентирана фирмена политика, за успешното фирмено позициониране на националните и европейските пазари, е от изключително значение на този етап от развитието на българската икономика.

Предмет на изследване са ролята на изграждането, равнището и качеството на фирмената пазарна стратегия (която вгражда в себе си управленските синергии) за успешно конкурентоспособно развитие на българските фирми.

## МЕТОДИЧЕСКА И ИНФОРМАЦИОННА БАЗА

Проследява се развитието на фирменото управление, като важно условие за изграждане на микроикономическата фирмена конкурентоспособност. Изградени са методология и моделна конструкция за изследване на водещите елементи на пазарната конкурентна фирмена стратегия. Изведени са две групи показатели, характеризиращи степента на развитие на фирмения мениджмънт, направена е количествена оценка на тяхното състояние. Извършва се сравнителен анализ между показателите, проследени в две изследвания през септември 2005 и през декември 2011 г., проведени на територията на цялата страна, на основата на събрани и обработени първични данни, засягащи развитието на фирмената стратегия и маркетинговите методи и средства, използвани при пазарното управление на българските фирми. Използвани са резултатите от проведено изследване, тип анкета, през 2005 г. в Института за икономически изследвания при БАН, което е част от научноизследователския план на института<sup>2</sup> [1] и данни за състоянието на тези процеси през 2011 г. от специално представително проучване за фирмите в България, проведено по метода на полустандартизирано интервю за периода 23 ноември – 3 декември 2010 г.<sup>3</sup> [2, 3]. Представена и използвана е първичната информация от още две проучвания върху бизнеса в област Велико Търново. Едното е проведено в периода октомври – декември 2012 г., като са анкетирани 81 собственици и мениджъри на фирми от Великотърновска област<sup>4</sup>. Второто регионално проучване отразява отговорите на 70 фирмени мениджъри от област Велико Търново, проведено в периода февруари – юни 2013 г. На база тези регионални проучвания е извършен сравнителен анализ на разглежданите показатели на национално и регионално равнище.

## УПРАВЛЕНСКИ СИНЕРГИЗЪМ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ

Синергията като основен елемент при изграждане на конкурентоспособността на съвременната фирма следва да се търси в реализацията на повече

или по-малко ефективните стратегически, пазарни и оперативни мениджърски решения.

Тя е базов закон на икономическата математика, представя ефекта от съвместното използване на два или повече фактора, който е по-голям от сумата на ефектите от последователното (самостоятелно) използване на тези фактори. Синергични ефекти откриваме във всяка рационална икономическа дейност, която довежда до възможност за пълното възстановяване на използваните фактори (ресурси) в разширен план и реализиране на допълнителни ефекти (доходи, печалба и пр.). Заедно с това факторната синергия довежда и до повишаване резултативността на всеки отделен фактор.

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 в дългосрочен план, като се държи сметка за конкурентната ситуация, за съотношенията на съществуващите сили и за зетите позиции от конкурентите. При разработване на фирмената стратегия необходимостта от такъв анализ е безусловна. Той се базира върху измерване и прогнозиране елементите на разширеното съперничество, основните конкурентни сили; конкурентно предимство, пътищата за неговото постигане; тясната връзка и значението на понятия като конкуренция, качество, конкурентоспособност, конкурентни преимущества, стратегическо планиране и управление.

Важен елемент на изследванията са познаването на основните пазарни структури, развитието на потребителските приоритети, очакваната промяна в конкуренцията и другите елементи на обкръжаващата среда, чиято оценка изисква голям обем актуална информация и високо равнище на експертно оценяване.

Моделирането на показателите за равнището на конкурентоспособност на стоката е важна част от общото изграждане на фирмената конкурентоспособност. То е неразривно свързано с провеждане на пазарни проучвания, анализи на нуждите и потре-

<sup>2</sup> Резултатите са представени в научноизследователски проект „Фирмена стратегия и конкурентоспособност на българските фирми“, приет от НС на ИИИ при БАН, ноември 2006 г.

<sup>3</sup> Реализирани са 547 интервюта със собственици и мениджъри на фирми в цялата страна.

<sup>4</sup> Изследването е проведено в рамките на научноизследователски проект РД672-10/09.05.2012 г. „Анализ на факторите и елементите на конкурентоспособността в управленската дейност на фирмите от област Велико Търново и възможности за тяхното оптимизиране“, финансиран по Наредба № 9/08.08.2003 г. Изпълнител на проекта е научен колектив от катедра „Маркетинг и туризъм“ към Великотърновския университет „Св. св. Кирил и Методий“ с ръководител проф. д-р Радка Илева, а Цанко Стефанов е член на научния колектив.

бителските характеристики, промените в процеса на диференциацията. Отнася се до оптимизиране на технико-икономическите и експлоатационните характеристики на съответните продуктови решения. Процес, свързан с развитието на пазарите на потребителя, когато правата връзка започва от потребителските нужди и изисквания до процеса на създаване и комерсиализация, а обратната, от възможностите на НТП, техническите и технологическите решения до нуждите и потребностите на купувачите или казано по друг начин приоритетно значение за развитие на пазарните потенциали и структури имат законите на потреблението. Изграждането на конкурентоспособността на стоката следва да започва от иновационната фаза, през техническите и технологичните решения, производствените характеристики, до пазарната фаза, включваща всички маркетингови решения.

Моделирането на показателите за равнището на конкурентоспособността на стоките трябва да се разглежда като елемент на иновационния процес и разработването на продукта, когато следва да се обезпечат конкурентните предимства на стоките и съответно на фирмата. Това поставя като изключително важни въпросите за измерване, моделиране и управление на конкурентоспособността.

Ясна, експлицитна дефиниция на дългосрочни защитимите конкурентни преимущества, залегнали в мисията на фирмата и стратегическите цели на нейните бизнес единици, има в 70 % от анкетираните фирми.

Значителен процент (41) от интервюираните посочват, че целият колектив в тяхната фирма е запознат с конкурентните преимущества на предприятието, залегнали в основата на мисията и стратегическата му цел. Тази тенденция е най-ясно изразена при фирмите, занимаващи се с туризъм (71 % от тях), както и при базираните в малките градове (57 %).

При 20 % от фирмите у нас с мисията на компанията е запознат само управленският екип. Това се отнася предимно за фирмите с персонал над 10 души и за работещите в секторите „Транспорт“ и „Строителство“.

Добрата практика да се изясняват и формулират тези предимства, на основата на които се планират и оптимизират останалите дейности на функционалните стратегии, за съжаление достига средата на своята цел. Независимо, че се увеличават факторите, които довеждат до по-пълното използване и реализиране на ефектите от тази стратегическа управленска дейност (26 % през 2006 г. нарастват на 41 % през 2010 г.), сериозни пречки стават недобрата вътрешнофирмена информация или неумението конкурентното предимство да се формулира по съответен начин и да се доведе до целия персонал. Така голяма част от фирмите, използващи съвременни подходи при стратегическото планиране, се лишават от значимите ефекти, които биха възникнали, ако целият колектив е запознат

с тях, призван и мотивиран да работи активно в съответната посока.

Според мениджърите на 62,9 % от фирмите в област Велико Търново, целите колективи са запознати с конкурентните преимущества на компанията си. Над една четвърт от предприятията в област Велико Търново (25,7 %) са дефинирали конкурентните си преимущества, но само управленският колектив е запознат с тях. Тази практика е налице и при всички големи предприятия от региона.

## СТРУКТУРЕН АНАЛИЗ НА ОТРАСЛОВАТА КОНКУРЕНЦИЯ

Мнозинството от фирмите у нас по различни критерии следят и анализират конкуренцията в сферата на своята дейност по отделни елементи<sup>5</sup>. При 43 % от интервюираните съществува изградена представа за средната интензивност на конкуренцията в отрасъла. Най-информирани са заетите в туризъм, леката и тежката промишленост, селското стопанство и строителството.

Една четвърт от мениджърите и собствениците на фирми смятат за излишен анализа на конкуренцията в собствения си отрасъл. Такава позиция заемат предимно представителите на най-големите фирми, както и заетите в транспорта и услугите.

Всеки десети ръководител на фирма не прави анализ на конкуренцията поради липса на квалифицирани специалисти. Дефицитът на експерти в областта е най-ясно изразен при строителните фирми и при тези, занимаващи се със селско стопанство.

Тази информация показва една доста тревожна картина на стратегическото управление на българските фирми. В условията на интензивна и ускоряваща се конкуренция, когато най-съществените промени се очаква да настъпят в сферата на конкурентната структура, вида и характера на заплахи, 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.

Половината от интервюираните мениджъри, обхванати в изследването, съобщават, че в техните фирми се прави предварителен анализ на конкурентните фирми в отрасъла от гледна точка на управлението на продажбите. Най-често към подобна стратегия прибегват фирмите от селското

<sup>5</sup> Такива елементи са: конкурентни сили, видове заплахи, родова конкуренция.

стопанство и леката промишленост. Това е така, защото параметрите на техните продукти са предварително ясни и подлежат на много конкретен анализ. В същото време именно от продажбите зависят пряко и инвестициите в тези два отрасъла.

Всеки пети от мениджърите на фирми посочва, че прави анализ за целите на изграждане на стратегическия план на своята фирма. Крайната цел е да се изгради нужният подход към бизнеса, основан на познаването на възможностите на конкурентната среда. Подобен анализ за изграждане на стратегически план регистрираме най-често от големите фирми с персонал над 250 души, както и от фирмите, обхванати от обща маркетингова система. Стратегически планове за своята фирма градят по-често от останалите фирмите от отраслите: „Тежка промишленост“ и „Транспорт“.

За една трета от фирмите, анализът на конкуренцията в отрасъла е ненужен и те съобщават, че не правят такъв. Основно това твърдят мениджъри на малките фирми, регистрирани като еднолични търговци.

Без да подценяваме ролята на този анализ за целите на управлението на продажбите, това е загуба на стратегически ресурс, неефективно използване на ценна първична информация. Само едно бъдещо целенасочено дълбочинно изследване или подходящо избрани фокус групи могат да отговорят на въпроса как така, някъде в технологията на фирменото планиране такава голяма част от фирмите изпускат 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 пр.

Предприятията от Великотърновска област по-често от средното за страната извършват анализ на конкурентите в отрасъла, като само 17,1 % от тях не виждат смисъл в това. Всички средни и големи предприятия от региона анализират основните си конкуренти. Половината от транспортните компании в региона също не се интересуват от дейността на основните си конкуренти.

## АНАЛИЗ НА ВЪТРЕШНИТЕ РЕСУРСИ И ВЪЗМОЖНОСТИ НА ФИРМАТА

Същността на този анализ е да се оцени състоянието на фирмата или стратегическата бизнес единица от гл.т. на вътрешните ресурси, с които разполага, динамиката на тяхното развитие, силните и слабите страни. Това става с помощта на различни методи, утвърдили се в плановата практика, които най-общо се отнасят до анализ на от-

четната информация, планиране и прогнозиране на основните показатели.

Най-широко използвани у нас, в Европа и по света са методите на сравнителния анализ. Сравнението на вътрешнофирмените показатели се осъществява по отношение на минали периоди или със средни отраслови показатели, водещи конкуренти и пр. Всички тези сравнения крият много опасности от погрешно тълкуване, ако не е направено предварително аргументиране и анализ на изводите в стратегически план.

Пълната сравнимост изисква хомогенизация на сравняваните фирми в стратегически план, съпоставимост на стратегическите позиции на фирмите по отношение на целите, пазарния дял, характера на конкурентните напрежения, възможностите за пазарна експанзия. Затова е необходимо да се сравняват фирмените показатели не само със средноотрасловите, но и със средните показатели по стратегически групи, което дава възможност отклоненията достоверно да бъдат анализирани.

Сравнения с водещи фирми като метод за изграждане на фирмена стратегия правят една трета от изследваните предприятия. Най-често това се практикува от фирмите, работещи в леката промишленост и транспорта. Логично водещият опит на големите фирми е важен главно за по-малките и средните фирми.

Анализът на силните и слабите страни на фирмата се прави от 30 % от фирмите, участвали в изследването. При разкриване на силните и слабите страни на фирмата едва 47 % от тях използват метода Верига на стойността, по-голямата част преминават направо към сравнителен анализ. Към разработване на SWOT анализ прибягват най-често фирмите от туристическия бранш.

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 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.

При анализите, необходими за изграждане стратегията на фирмата, някои от най-използваните методи са по-характерни за фирмите от област Велико Търново, спрямо средното за страната, а други са по-непопулярни.

В много по-голяма степен фирмите от региона използват SWOT анализа, като това е характерно за 47,1 % от предприятията в областта, а сравнения

с водещи фирми провеждат 42,9 % от тях. Отново по-характерен за фирмите от областта е методът „Експертно мнение на собствениците и мениджърите“, като също 42,9 % го провеждат.

## СИНЕРГИЯ И ИЗГРАЖДАНЕ НА РАВНИЩЕ И КАЧЕСТВО НА МАРКЕТИНГОВОТО ПЛАНИРАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМИТЕ

### Продуктова политика

Ролята на продуктовата политика на фирмите, като съществен фактор за изграждане на конкурентоспособността и елемент на маркетинговия микс в съвременните условия непрекъснато нараства.

Високите качествени параметри и регламентирани изисквания по отношение на технико-икономическите и експлоатационни характеристики на изделията и услугите, когато българските фирми действат на европейските пазари, както и когато се конкурират с външни фирми на националния пазар са важно условие при реализирането на тяхната конкурентоспособност. Това непрекъснато повишаване на изискванията за качество се превръща в своеобразна бариера и в известна степен намалява възможностите за конкуренция чрез продукта, когато отсъства елемента уникалност.

Промяна във факторното значение на стоковата политика показва нарастващата роля 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, са в основата на управлението на продуктовете портфейли. За успешното изграждане на продуктовата и фирмената конкурентоспособност се изисква да се създават нови или целенасочено да се адаптират съществуващите стоки и услуги към ясно определени и добре изучени, целеви пазари, пазарни сегменти или ниши.

Важен елемент на продуктово мениджмънт е използването на теорията за жизнения цикъл на продукта<sup>6</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 променяят съответните стратегии и оптималните решения по отношение на промоцията, дистрибуционната политика, ценовите решения и др. 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.

Търсим отговор на въпроса познават ли българските мениджъри модела на жизнения цикъл на продукта и дали го използват в своята стопанска практика.

Направеното изследване показва, че 28 % от собствениците и мениджърите на българските фирми определят съобразяването на фирмената стратегия с фазите на жизнения цикъл на произвежданите продукти и услуги като задължително условие. Подобна стратегия е определяща за фирмите от селското стопанство и туризма.

Стратегическият пазарен подход към изграждането на продуктовата политика на фирмите<sup>7</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 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.

Сравнителният анализ на резултатите от проведената анкета през 2005 г и полустандартизираното интервю през декември 2010 г. показват известни различия, но отклоненията са незначителни. Промяна 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).

Основните посоки за развитие в продуктовата политика на фирмата, които ще спомогнат за нарастване на тяхната конкурентоспособност според българските мениджъри 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 новите тенденции в съответните

<sup>6</sup> Концепцията за жизнения цикъл на продукта е разработена и публикувана за първи път от Теодор Левит през 1965 г. [4].

<sup>7</sup> Уточняваме, че става дума изключително за стоковата пазарна политика (пазарни стратегии на различни етапи от ЖЦП) на фирмите защото има много други измерения на продуктово мениджмънт, като иновации, трансфер на технологии, покриване изискванията за GMP, политика на търговските марки, методи за изследване на потребителските нужди, изграждане на равнищата на продукта и др., които тук не можем да засегнем. Посочва се ролята на равнището и качеството на използваните пазарни стратегии за успешното конкурентоспособно развитие на българските фирми.

пазари и пазарни сегменти; необходимост от увеличаване на инвестициите в развойната и иновационна дейност, по-голяма гъвкавост на производствените мощности.

Високо следва да се оцени интересът на фирмите към условията на европейските пазари, към проучване на възможностите за разширяване на дейността им и търсене на подходящи пазарни ниши (забравя се, че пазарните ниши се създават, не се „търсят“).

Предприятията от Великотърновска област в по-голяма степен се съобразяват с фазите на жизнения цикъл на продуктите си при разработване на продуктовия мениджмънт, съответно стратегиите и маркетинговите мероприятия.

### Изграждане на ценова стратегия

Изключително значение за изграждането на фирмената и продуктовата конкурентоспособност има ценовата стратегия на фирмата. Тя е едновременно фактор и резултативна величина, защото ефектите на цялостната фирмена стратегия се връщат като промяна в обема на пазарния дял и като достигната рентабилност на продажбите, която пряко зависи от позиционираните цени.

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 – продуктовата политика, дистрибуцията и промоцията, са разходни елементи от гледна точка на финансовите анализи. Всяка грешка при определяне на цените и тяхното управление рефлектира директно върху всички резултати от дейността на фирмата – в стратегическо, оперативно и финансово 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.

Заедно с това микроикономическото фирмено ценообразуване е и стратегически управленски фактор, свързан с пазарното позициониране. Чрез него се осъществяват средносрочните и дългосрочните програми за адаптиране към промените в пазарните условия. В съвременните условия се наблюдават съществени промени, на които следва да се отговори. Изменя се преди всичко типът, видът, на пазарите, в които фирмите оперират на основата на промяната на двата комплексни показателя – височина на бариерите за навлизане на пазара и степен на диференциация на продуктите. Очакваното преместване на сферата на дейност (бизнес полето) по отношение на тези основни фактори, определящи вида, задачите и методите на ценообразуването, довежда до необходимостта от много сериозни пазарни анализи и прогнози за отражението върху ценовите решения във всеки конкретен случай.

Ако разгледаме бариерите, ограничаващи проникването на олигополните пазари, ще видим, че по-голямата част от тях (почти всички директни ценови бариери) са значително по-високи на европейските пазари, сравнени с тези на съответните български пазари.

Какво означава това за българските фирми в съвременните условия? Преди всичко сериозни трудности по отношение на разширяване на дейността и особено по отношение възможностите за започване на нов бизнес, проникване на нови пазари. Това ограничава диверсификацията и оптимизирането на фирмените портфейли в следприсъединителния период. От друга страна, „отваря“ олигополните структури на съществуващите национални пазари и рязко се покачват рисковете, свързани с навлизане на нови конкуренти.

Промените условия, в които осъществяват дейността си българските фирми, след присъединяването ни към Европейския съюз в много от подотраслите, браншовете и сферите на дейност довеждат до съществени предизвикателства както в измеренията на капиталовите и маркетинговите бариери за навлизане, така и в продуктовата диференциация. Промените съществено засягат основните фактори на ценообразуването и когато фирмата не ги анализира и отчита се стига до скъпо струващи неточности и грешки по отношение на най-чувствителния елемент на конкурентоспособността на продуктово равнище – пазарната цена на стоките. Съществуват разработани методики за анализ, които следва 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 отчитат във времето.

Променят се базовите характеристики на ценовата задача. Преди всичко се променят факторите, определящи минималната цена (стойностите на която зависят в най-голяма степен от вътрешнофирмените разходни норми) и максимално допустимата цена (която се формира на основата на ценовата еластичност на съответния продуктов пазар), тоест променя се областта на допустимите стойности на разумните ценови решения за всяка отделно взета фирма.

Нека да видим резултатите от анкетите, показващи степента на готовност на фирмите за споменатите промени, търсейки отговор за равнището на ефективността на стратегическото управление като фактор за конкурентоспособност.

Един относително висок процент (42) от интервюираните мениджъри и собственици на фирми у нас изграждат ценовата стратегия на фирмата, използвайки информация за ценовата еластичност на продуктите си на база анализ на реалните резултати. Такъв подход използват най-вече работещите в секторите „Промисленост“ и „Туризъм“, както и малките и средните предприятия.

Двойно по-малък е делът на фирмите (21 %), които определят ценовата еластичност на продуктите си без да събират специална пазарна информация. Така постъпват мениджърите на фирми, заети в сферата на селското стопанство.

Само 18 % от интервюираните ръководители на фирми използват за целта специално поддържана база данни, останалите се доверяват на експертното мнение на собствени специалисти.

Почти една трета (30 %) от фирмите, попаднали в извадката, не използват информация за ценовата еластичност на продуктите си. Такова пазарно поведение е присъщо най-вече за фирмите, работещи в сферата на услугите, както и базираните в малките градове на страната.

При изграждане на ценовите си стратегии, фирмите от област Велико Търново в по-голяма степен са склонни да използват информация за ценовата еластичност на продуктите си. За 91,4 % от тях подобна информация има водещо значение.

Най-много компании при изграждане на ценовите си стратегии използват информация за ценовата еластичност като анализ на реалните резултати. В тази посока се изказват мениджърите на 42,8 % от фирмите във Великотърновска област.

### Дистрибуционна политика

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

Общият 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); общият единен контрол създава за всеки един от участниците условия за по-голяма ефективност на функционирането; 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<sup>8</sup>.

Резултатите от изследването показват, че предварително разработен стратегически 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“<sup>6</sup> 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.

Преследвайки целта на изследването – да се анализират най-важните синергични ефекти, на основата на които се изгражда конкурентоспособността на фирмите в областта на дистрибуцията, тук си поставяме за задача да се съпоставят възникващите ефекти при класическите канали за дистрибуция и в съвременните вертикални маркетингови системи. На основата на експертна оценка са получени резултати за ефективността на различните форми на организация на каналите за дистрибуция и взаимодействията между фирмите, участващи в тях.

Анализирани са конкретните резултати, получени в емпиричното изследване, свързани с развитието в нашата страна на съвременната системна дистрибуция, обхващаща около 20 % от предприятията. При нея се наблюдават най-силните синергии, специфични за потребителските пазари на развитите страни.

Високата конкурентоспособност, ефективност и рентабилност на вертикалните маркетингови системи (ВМС) се предпоставя от пазарните условия и характеристики, които правят тяхната реализация силно конкурентна по отношение на класическите маркетингови канали.

Тези предпоставки и условия са свързани с развитието на съвременните пазари на потребителите; нарастването на националното богатство; непрекъснатото увеличаване на доходите на семействата и съответно на пазарните потенциали; широко конкурентно предлагане по отношение на търговски марки; бързо протичащата диференциация на потреблението; скъсяване на жизнените цикли, лесен достъп до кредитиране и др.

<sup>8</sup> Например на потребителския пазар между 70 % и 80 % от продуктите се дистрибутират по този начин.



Всички те довеждат до висока мобилност на пазарните структури и сегменти, големи изисквания към дистрибуцията и целия съпътстващ маркетинг, необходимост от бързи стратегически и управленски решения, нуждаещи се от голям обем достоверна първична информация, както и информация, осигуряваща обратна връзка.

Независимо, че голяма част от тези условия не са налице в нашата икономическа действителност, вертикалните маркетингови системи се изграждаха и/или навлизаха с ускорени темпове, по силата на скачените съдове в предприсъединителните години и в началото на реалното ни членство в Европейския съюз.

По-голямата част от българските фирми осъществяват дистрибуцията на своите стоки и услуги, участвайки в класически структури – 80 % от фирмите, обхванати в изследването посочват, че не са обвързани с други фирми в обща маркетингова система. Най-много необвързани в обща маркетингова система с други фирми има сред фирмите в сферите на услугите, строителството, транспорта и леката промишленост.

Интересни са оценките за ефективността от функционирането на основните дистрибуционни канали, които фирмите използват за реализация на продуктите или услугите си в случаите, когато са обвързани с други фирми в обща маркетингова система.

Всеки пети мениджър твърди, че фирмата му е обвързана в обща маркетингова система с други фирми. Това важи в най-голяма степен за фирмите от сферите на тежката промишленост, туризма и селското стопанство. По-често от останалите такъв отговор дават мениджърите на големите фирми, в които работят от 50 до 249 лица, както и регистрираните като ООД.

Интересни са оценките за функционирането на основните дистрибуционни канали, които фирмите използват за реализация на продуктите или услугите си в случаите, когато е обвързана с други фирми в обща маркетингова система. По-голямата част – 62 % от фирмите, които са обвързани в обща маркетингова система с други фирми, използват като дистрибуционен канал верига, организирана от търговец на едро. Средната оценка за функционирането на този канал, от страна на фирмите, които го използват е „много добър“ 4,67. Фирмите обвързани в маркетингова система с основен предмет на дейност в сферите на тежката и леката промишленост, по-често от останалите се възползват от този дистрибуционен канал. Най-високи средни оценки за функционирането на този дистрибуционен канал дават мениджърите на фирми от селското стопанство, тежката промишленост и туризма. По-често регистрираме доволни сред фирмите, които са с адрес в градовете – областни центрове, в сравнение с тези в столицата и в малките градове.

Значителна част – 41 % от обвързаните в обща маркетингова система фирми, използват като ка-

нал за реализация на продуктите и услугите си организация на търговци на дребно и оценяват ефективността на този канал като „добър“ – със средна оценка от 4,29.

Фирмите, заети в селското стопанство, търговията и услугите, по-често от останалите, обвързани в обща маркетингова система фирми, използват подобен канал за реализация на продуктите и услугите си. Фирмите, които работят в столицата по-често от ситуираните в провинцията, разчитат на посредническите функции на търговци на дребно. Най-доволни от тази дистрибуционна формула са фирмите от селското стопанство, тежката и леката промишленост – те пишат много добри и дори отлични оценки на функционирането на този тип посредник при продажба на продуктите им.

Предприятията от област Велико Търново в малко по-голяма степен от средното за страната се обвързват с други фирми в общи маркетингови системи, като това се отнася за 24,3 % от областните предприятия. Най-голям е дялът на средните предприятия, които оперират в общи маркетингови системи, като една трета от тях на областно ниво са част от такива общи системи. При малките предприятия това се отнася за 26,9 % от предприятията в областта. Големите предприятия от област Велико Търново нямат подобни обвързаности. Микропредприятията в по-малка степен от малките и средните предприятия оперират в общи маркетингови системи. На областно равнище това са 20,7 %.

## Промоция и реклама

Спецификата на продукта и пазара, степента на диференциация, промоционната поглъщаемост, средните равнища на 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 20 – 25 години те трябваше да приемат и адаптират опита на развитите пазари. Сферата на промоционната стратегия и рекламна политика на фирмата е твърде трудна за анализ поради сложността при отчитане на ефектите, силата и продължителността на тяхното въздействие. Друг отежняващ фактор е високата рискова компонента на този вид дейност, който често в очите на българските мениджъри представлява хвърляне на живи пари без никаква остатъчна стойност на пазара, особено при стагнираното потребление и традиционно ниските пазарни потенциали в страната, продиктувани от съотношението на доходните сегменти.

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 скъпо струваща игра на реклама. В условията на криза конкретните параметри на този елемент на маркетинг микса 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 нивото на собствените си разходи, съобразявайки се с тези показатели (41 % са близо до, а 7 % се опитват да имат по-високи от средните разходи).

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 – в 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 довежда до възможността за реализиране на по-високи цени, което е и по-естествената е функция като елемент на не-ценовата 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.

Трябва да се отчете и фактът, че фирмите, особено когато основно са позиционирани на вътреш-

ните пазари, започват и развиват тази дейност в условията на частично или напълно отсъстваща пазарна икономика, както и силни нарушения на връзката разходи–ефект. 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. Освен това кризисните фактори изискват стратегически подход, при който не се търсят само класическите, обичайни ефекти, а такива, свързани със запазване на продуктовото пазарното присъствие и дори гарантиране оцеляването на фирмите.

Тези, до голяма степен обективни обстоятелства, са в основата на лишените от системен характер, произволни, случайни и разпилени рекламни и промоционни активности на българските фирми, които наблюдаваме. Има основание да се предполага, че при навлизането в бъдещ, по-благоприятен бизнес период за нашата страна, съществуващите негативни предпоставки ще отпаднат и може да се наблюдава бърз процес на развитие на промоцията и рекламата като неразделна част от пазарната политика на фирмите, обвързана с останалите управляеми параметри, превърнала се в съществен фактор за изграждане на фирмената конкурентоспособност.

В област Велико Търново 53,1 % от предприятията използват интернет реклама, за да представят продуктите или услугите си. Друг силно разпространен начин за рекламиране от фирмите в региона е използването на брошури, листовки и други рекламни материали. Това е характерно за дейността на 51,9 % от фирмите.

## ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

Обобщените изводи от направения анализ на състоянието на фирменото управление, конкурентоспособността и равнището на използваните управленски синергии и фирмени стратегии на национално ниво са следните:

- Моделирането на показателите за равнището на конкурентоспособност на стоката е процес, неразривно свързан с провеждане на пазарни проучвания, анализи на нуждите и потребителските характеристики, промените в диференциацията и технико-икономическите и експлоатационни характеристики на съответните продуктови решения. Резултатите от проучванията, засягащи отделните елементи на този процес, сочат много ниски параметри, говорещи за често подценяване от страна на фирмите на продуктивния анализ на конкурентоспособността. Причините са много и различни, като се почне от разбирането за незначителност на тази проблематика от позицията на стратегическото пазарно планиране, през вижданията, че това е работа на производствен отдел, където се определят и избират експлоатационните

характеристики на стоките, услугите и идеите и се стигне до откровено непознаване на широко разпространени методи и иновационни практики.

- Използването на съвременни подходи и методи за стратегическо фирмено управление и изграждането на модерна пазарна стратегия е част от реалната дейност на българските фирми. В тази област се допускат съществени слабости, основните от които са:

- Отсъствие на яснота за характера на конкурентното предимство и вида на стратегическото позициониране. Не се анализира структурата на отрасловата конкуренция, съотношението и ролята на конкурентните сили, вида на основните конкурентни противопоставяния и заплахи.

- Състоянието на дейностите, свързани с вътрешнофирмения и ситуационния анализ, показва, че в своята дейност фирмите отделят по-голямо внимание на вътрешните, отколкото на външните фактори. Тази често срещана грешка се дължи на по-доброто познаване на вътрешните ресурси и възможности, като така се пренебрегва и изпуска задължителното условие управленските параметри да се извеждат и адаптират с динамичните промени в пазарната среда в стратегически план.

- Анализът на конкуренцията в сферата на дейност на фирмите, по отделни елементи (конкурентни сили, видове заплахи, родова конкуренция) показва една доста тревожна картина на стратегическото управление на българските фирми. Дори в условията на криза, когато най-съществените промени настъпваха в сферата на конкурентната структура, вида и характера на заплахите, повече от 70 % от големите фирми заявяваха, че вземат стратегически решения, изграждат фирмената си политика и се борят за запазване и увеличаване на конкурентоспособността си на основата на „средна представа“ за интензивността на конкуренцията. Причина за този неблагоприятен резултат е и отсъстващата или недостатъчно развитата консултантска дейност в сферата на фирменото управление.

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

- Ценовата политика е най-чувствителният елемент на пазарното управление и средство за позициониране на конкурентните предимства. Относително 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 микроикономическото фирмено ценообразуване. Това е най-трудната за управление

сфера, която най-динамично е засегната както от ситуационните фактори, така и от вътрешнофирмените условия.

- Дистрибуцията е един от пазарните процеси, който се разви с най-висока скорост по време на прехода, предприєдинителния период и след приемането ни в ЕС. Възниквайки в условия на отсъствие на нормална дистрибуционна практика, сега търговията на нашите пазари е на европейско равнище, част от нея е организирана в действащи вертикални маркетингови системи, вериги за търговски услуги и франчайзингови структури. Това обаче е предпоставка за възникване и на много специфични проблеми, основно свързани със законовата регулация на пазарните отношения, защитата на конкуренцията, дейността на фирми със статут на господстващо положение. Каналовата синергия, позната от класическия дистрибуционен канал, се мултиплицира многократно от създаването на вертикални и хоризонтални връзки между фирмите, които осъществяват взаимна координация, съвместно планиране на дейности, изграждане на структури, подчинени на общ каналов контрол.

- Съвременните български фирми използват предимствата на франчайза за развитие на българския бизнес. Те ясно посочват конкурентните предимства, които им носи участието във франчайзингови структури и категорично оценяват тяхното значение. Ръководителите и собствениците на фирмите степенуват синергиите, възникващи при франчайза, и дават оценки за конкурентните предимства, резултат от тази практика. Най-високо се оценява предимството, че предлаганият продукт е с наложена търговска марка (53 %); на второ място е по-малкият риск от пазарен провал (47 %); възможността за централизирана рекламна и PR кампания и ползването на изпитана технология са оценени с еднакви относителни дялове (37 %); мениджърите изтъкват като важна синергия и фирменото обучение (27 %). Независимо от това относителният дял на франчайзингови връзки е твърде нисък. Обяснението на този резултат е изцяло в нестабилните елементи на макросредата и особено извъникономическите фактори.

- Промоционната дейност на фирмите продължава да бъде лишена от единен, системен подход при оптимизиране на дейностите на елементите на промоционния микс, не е обвързана с останалите управляеми параметри на маркетинг микса, не е съобразена с отрасловите характеристики. Фирмите разглеждат промоцията и рекламата като фактор за стимулиране на реализацията на стоките и услугите, а не като системен фактор за изграждане на конкурентоспособността на стратегическата пазарна единица. Информационните и рекламни събития продължават да са произволни и до голяма степен случайни.

Препоръки към стратегическото пазарно управление и маркетинговата дейност на фирмите от Великотърновска област:

- Мениджърите от областта трябва да се запознаят както с положителните, така и с негативните страни на методи като сравнения със средноотрасловите показатели, сравнение със средни показатели от съответната стратегическа група и „експертно мнение на собствениците и мениджърите“, които използват при стратегическото си планиране.

- Мениджърите от сферите тежка промишленост и транспорт трябва в много по-голяма степен да отчитат и анализират цените на основните си конкуренти при изграждане на фирмения маркетинг микс. Същото се отнася и до ръководителите на големите предприятия в област Велико Търново.

- Мениджърите на предприятия от тежката промишленост и транспорта от област Велико Търново трябва да полагат повече грижи за своя фирмен имидж (чрез връзки с обществеността).

- Полезно за микропредприятията от област Велико Търново ще бъде и включването им в повече сдружения, съюзи и асоциации.

- Откритите пропуски в подготовката на фирмените мениджъри от Велико Търново и региона, могат да бъдат отстранени посредством развитие на лекционни курсове и практически занимания, като форми на следдипломна квалификация, за реализацията на които висшите учебни заведения в областта притежават необходимия капацитет.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Илева, Р.* Пазарна стратегия и конкурентоспособност на българските фирми. – Икономическа мисъл, кн. 3, 2005 г.
2. *Илева, Р.* Конкурентоспособност и ценова политика на фирмата в условията на присъединяване към

европейския пазар. – В: Социално-икономическо развитие на България в Европейския съюз. Велико Търново, УИ „Св. св. Кирил и Методий“, 2005.

3. *Илева, Р.* Фирмена стратегия и конкурентоспособност 2007 г. УП за ДО, www.cet-vtu.com
4. *Theodore, L.* The Product Life Cycle, Harvard Business Review, vol. 43, 1965, p. 81-94.

**Mitko Dimitrov, Radka Ileva, Tsanko Stefanov**

## SYNERGY AND COMPETITIVENESS OF BULGARIAN ENTERPRISES

### (Summary)

The strategic management and the marketing approach are crucial in the contemporary conditions when significant changes occur in market structures and branch characteristics. All these changes can be met successfully if companies have been strategically prepared for them. Synergy, as a condition and a factor for creating company competitive advantages and realizing the strategic market-oriented company

policy for successful company positioning on national and European markets, is crucial at this stage of the Bulgarian economy development. The subject of research in this article is the role of creation, the level and the quality of the company market strategy (which incorporates managerial synergies) for the successful competitive development of Bulgarian companies.

*Адрес на автора:*

Проф. Митко Димитров  
E-mail: m.dimitrov@iki.bas.bg

Проф. Радка Илева  
E-mail: r.ileva@iki.bas.bg

Д-р Цанко Стефанов  
E-mail: cankostefanov@abv.bg

1040 София

Ул. „Аксаков“ № 3

Институт за икономически изследвания  
при БАН