

Доц. д-р Радка Илева

ПАЗАРНА СТРАТЕГИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА БЪЛГАРСКИТЕ ФИРМИ

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 на България 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.

Разгледана е ролята на равнището и качеството на използваната пазарна стратегия за успешното конкурентоспособно развитие на българските фирми.

Обърнато е внимание на 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.

JEL: D21; M21; M31

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 бенчмаркинг, често са разумни алтернативи за стратегически избор в кратко- или средносрочен план. Това е така при условие, че 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 и за успешното оцеляването на фирмата.

Присъединяването ни към ЕС и съответно към европейските пазари е реална ситуация на сериозни и значими промени на отрасловите характеристики и условия, която поставя на изпитание управлението на българските фирми, и на първо място, техните стратегии, готовността им

за адекватни и верни решения, уменията да се установят и защитят стратегическите предимства в новите условия.

Присъединяването е процес на все по-тясна конвергенция, целенасочен и плавно протичащ. Приемането ни в Европейския съюз не е неочаквано, а е следствие от 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 на тези промени, 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 конкурентоспособността 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.

В разработката са представени резултати от проведено изследване (анкета) в Икономическия институт при БАН, което е част от научно-изследователския план на института. Освен анализ на резултатите от анкетата предстои да се извършат дълбочинни интервюта и фокус-групи, които да потвърдят и конкретизират тези резултати, като спомогнат да се изведат водещи фирмени и браншови (отраслови) практики, подходящи и полезни за конкурентоспособното стратегическо пазарно управление на българските фирми в условията на предстоящото присъединяване към европейските пазари.

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

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

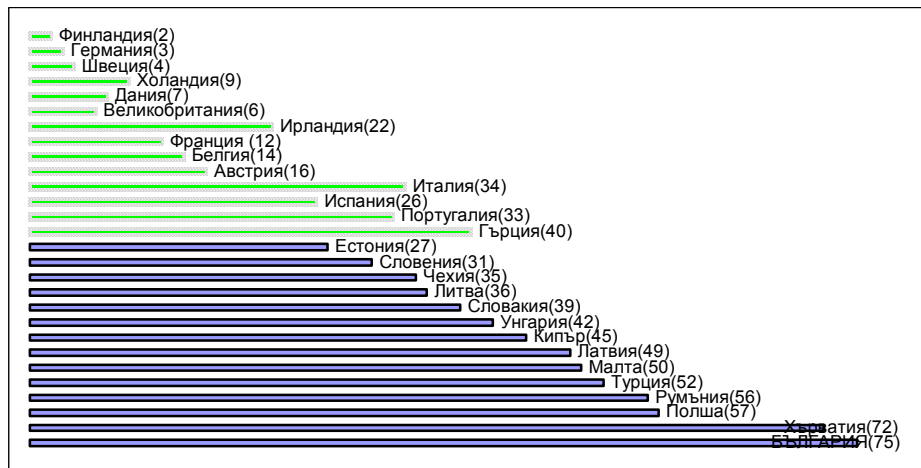
- определяне равнището и качеството на стратегическото маркетингово управление на фирмите, като елемент на фирмената конкурентоспособност (инструментални параметри).

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 функция 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 на по-висококачествено равнище на стоките и услугите от гледна точка на изискванията и нуждите на потребителите.¹

Анализът на конкурентоспособността 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 индексът на макроикономическата среда.

Важен елемент на този анализ е разработеният в докладите за конкурентоспособността в световен мащаб 2003-2004 г. и 2004-2005 г. от Световния икономически форум индекс на конкурентоспособността на бизнеса. Съгласно данните от докладите за конкурентоспособност България се нарежда на 77-мо място през 2003 г. и на 75-то през 2004 г. На практика страната е на последно място спрямо страните-членки на ЕС, вкл. и новоприетите (вж. фиг. 1). 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-то за България)

¹ Вж. Конкурентоспособност на българската икономика. Годишен доклад. С., ЦИР, декември 2000, с. 197-203.



Фиг. 1. Индекс на конкурентоспособността на бизнеса на държавите 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. 2 и 3). Данните показват, че по отношение на качеството на бизнес-средата България се изкачва с три позиции напред в сравнение с 2003 г., но независимо от тази положителна промяна страната остава на последно място.

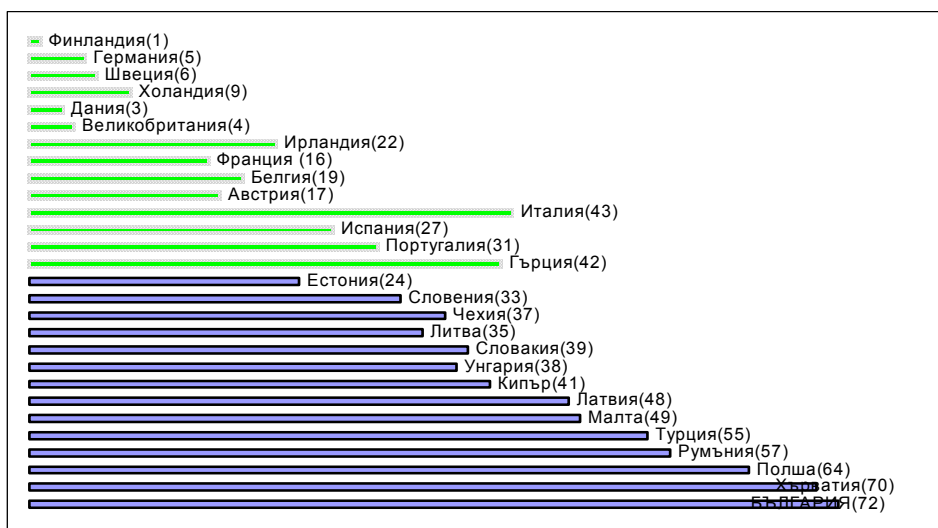
Другият субиндекс - фирмени дейности и стратегии (втората част от който е и обект на анализа), показва загуба на позиция. През 2004 г. България е класирана на 86-то място, отново последно по отношение на европейското сравнение, което проследяваме (същевременно Румъния се е изкачила на 61-во място).

Тези 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 повишаване на 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.²

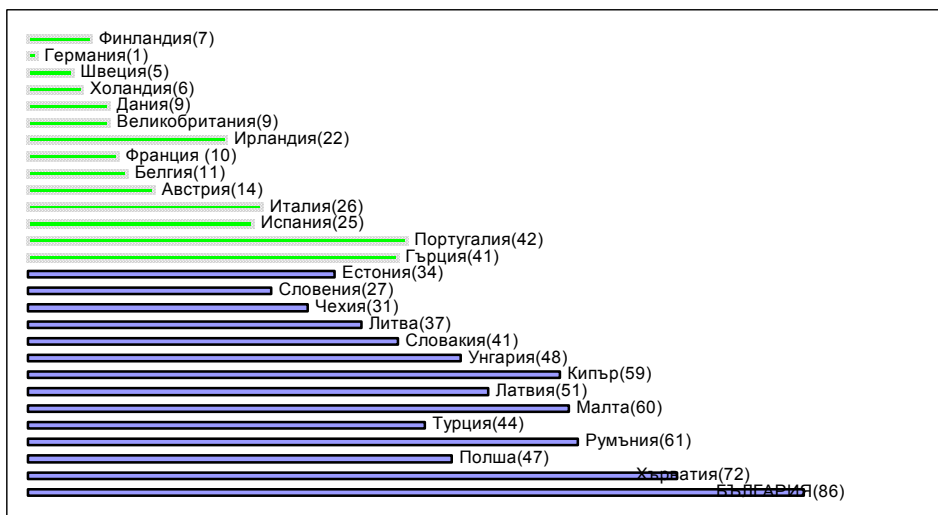
² Вж. World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2004, www.weforum.org; Конкурентоспособност и икономически растеж, 28.02.2005; Конкурентоспособна ли е българската икономика. Доклади по методологията на Световния икономически форум, Давос; www.ced.bg и др.

Пазарна стратегия и конкурентоспособност на българските фирми



Фиг. 2. 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.



Фиг. 3. 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.

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 нашите стандарти с европейските.

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.

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 понятия като конкуренция, качество, конкурентоспособност, конкурентни предимства, стратегическо планиране и управление.

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 подчинили 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.

В 72.6% от фирмите има яснота по отношение на избора на базисна стратегия. Отсъствието на подобна яснота, което наблюдаваме в 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 от тях.

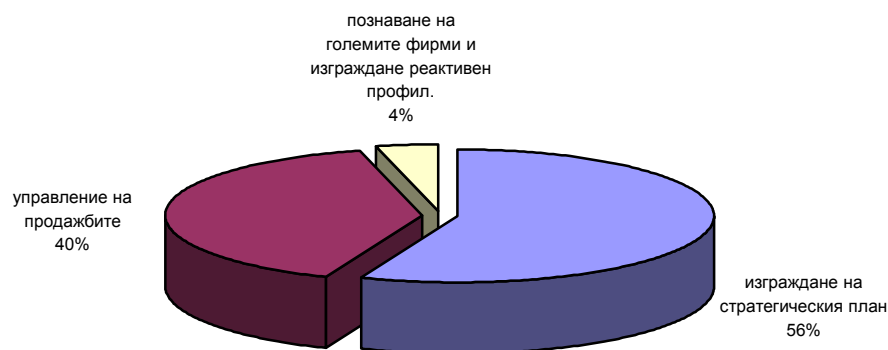
Ясна, експлицитна дефиниция на дългосрочно защитимо конкурентно предимство има в 79.7% от анкетираниите фирми. При 74% от тях само управленският персонал е запознат с тази дефиниция, а в останалите 26% целият колектив е информиран и призван да го защитава. Добрата практика да се изяснява и формулира стратегическото предимство за съжаление достига средата на своята цел. Лошата вътрешнофирмена информация или неумението тя да се формулира по съответен начин и предостави на 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 дали конкуренцията се анализира в сферата на дейността на фирмата 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 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 предприсъединителния период, когато се очаква най-съществените промени 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 дали е правен 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 изграждането на стратегическия план; 40% - за управлението на продажбите; 4% - за опознаването на големите фирми и изграждането реактивен профил на по-важните конкуренти (фиг. 4).



Фиг. 4. Цели на анализа на конкурентите

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 изпускат да отразят

ролята на конкурентите от първа стратегическа група, водещите фирми във всяка от останалите групи, на близките и дългосрочните цели, които 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 - 95.59%, правят анализ на силните и слабите страни в дейността си. 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%; модел "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 за качеството на фирмената практика при анализа и оценката на вътрешните, ендогенните фактори. Единственият добър резултат е, че повечето фирми осъзнават необходимостта от този анализ и го извършват. 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".

Факт 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 го наричат "порочна практика".³ Това често не спестява, дори може да доведе до загуба на пари и ресурси на фирмите, като се има предвид колко скъпи могат да бъдат допуснатите грешки.

На въпроса "Извършван ли е ситуационен анализ за целите на Вашата фирма?" 44% от фирмите отговарят положително (94% от големите фирми). При това при 36% от тях този анализ се извършва от фирмените специалисти, при 19% - от фирмените специалисти с помощта на поканени външни консултанти и само в 2% - от специализирана външна фирма по съответните елементи на анализа. Сякаш ситуационният анализ не е система

³ Peter, P., J. Donnelly. Marketing Management: Knowledge and Skills. Boston, IRWIN/BPI, 2002, p. 467.

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.

Интензивността на анализите на вътрешните за фирмата фактори е значително по-голяма от усилията, насочени към изучаване на външните, екзогенните 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 повлияят 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. От българските фирми се изисква сериозно усилие на фона на състоянието на тяхната управленска практика в момента.

Маркетингови показатели. Равнище и качество на стратегическото маркетингово управление на фирмите (инструментални параметри)

Продуктова политика

Новите условия, свързани с предстоящото присъединяване, правят изискванията към продуктова политика на фирмите много съществен елемент на маркетинговия микс. Единният европейски пазар налага 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. Тези големи изисквания се превръщат в своеобразна бариера и в известна степен намаляват възможностите за конкуренция чрез продукта, когато отсъства елементът 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 ще са в основата на изискванията за управление на продуктовите 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.⁴ 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 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.

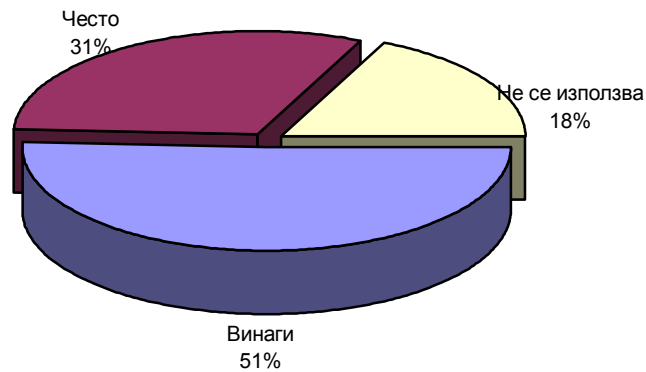
При присъединяването към Единния европейски пазар неминуемо ще се повлияят пазарните цикли на голяма част от продуктите на националния пазар, а адаптирането на българските стоки към условията на този пазар не може да протече успешно без такива анализи.

Направеното проучване показва, че стратегическият пазарен подход към изграждането на продуктовата политика на фирмите в това отношение⁵ 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, а 19% - че не е подходящо за конкретния вид дейност във фирмата. Няма фирма, която да е заявила, че използването на този модел е излишно или че до момента не са правени анализи с негова помощ (вж. фиг. 5).

⁴ Концепцията за жизнения цикъл на продукта е разработена и публикувана за първи път от Теодор Левит през 1965 г. (*Levit, Th. The Product Life Cycle. - Harvard Business Review, 1965, Vol.43, p. 81-94.*)

⁵ 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.



Фиг. 5. 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 се разглежда факта, че 48% от фирмите не прилагат или използват в неприемливо тесни граници една широкоразпространена и отдавна адаптирана в нашите условия управленска практика (при това без алтернатива).

След присъединяването към европейския пазар българските мениджъри очакват да настъпят промени в продуктовата политика на фирмата, 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 пазари и пазарни сегменти; необходимост от увеличаване на инвестициите в развойната и иновационната дейност, по-голяма гъвкавост на производствените мощности.

Трябва да се оцени високо 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 обаче, че пазарните ниши 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

Очаква се да настъпят много съществени промени при микро-икономическото фирмено ценообразуване. 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. Очакването за 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. 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 др. 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 преобладаващ тип в съвременните условия, се поддържа постоянно 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 по-голямата част от тях - почти всички директни ценови бариери, се очаква да бъдат по-високи на отделните браншови пазари, сравнени с тези на съответните български пазари в момента и в двегодишна перспектива до присъединяването. 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, като същевременно "отваря" олигополните структури на съществуващите национални пазари и рискът от навлизане на нови конкуренти рязко се покачва. 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 цените (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 на принципи и методи на ценообразуване, и по косвен начин - чрез въздействие върху обема на предлагането (съкращаване на производството или увеличаване на запасите) и чрез стимулиране на търсенето (рекламиране, стимулиране на продажбите, мотивиране на търговския персонал и др.). Изправени в условията на Единния европейски пазар, българските фирми ще са подложени на такива влияния, които често предефинират условията на бизнеса. Ето защо те 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 те няма да възникнат или са несъществени, а защото това е тежка и специфична материя, която е извън целите и обсега на анализа в това изследване.

След присъединяването ни към европейските пазари в много от подотраслите, браншовете и сферите на дейност на фирмите ще настъпят 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 средните разходи за

промоция и реклама), така и в продуктовата диференциация. Тези промени могат чувствително да засегнат основните фактори на ценообразуването и ако фирмата не ги анализира и отчете, ще се стигне до скъпо струващи неточности и грешки по отношение на най-чувствителния елемент на конкурентоспособността на продуктово равнище – пазарната цена на стоките. Съществуват разработени методики за анализ, които трябва да бъдат адаптирани и използвани от фирмените мениджъри. Посоката на придвижване на стратегическата област (бизнес-полето) е предвидима най-общо – нагоре и надясно, но е изключително важно тези процеси да се измерват и да се отчитат във времето.

Променят се и базовите характеристики на ценовата задача. Преди всичко се променят факторите, определящи минималната (вътрешно-фирмените разходни норми) и максимална цена (ценовата еластичност на съответния продуктов пазар), т.е. 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 за всеки отделен бизнес едва ли се нуждае от допълнителна аргументация.

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 според 2% от тях 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: на “средните издръжки” – 11%; на целевата възвръщаемост – 14%; въз основа на ценността на стоката за потребителя – 16%; на базата 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 стратегически 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 рефлексират 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. Ефектите от тяхното по-успешно или по-неуспешно управление са реализират по два начина – чрез реализирана по-висока пазарна цената или чрез увеличен обем на продажбите.) Всяка грешка при определяне на цените и тяхното управление рефлексира директно върху всички резултати от дейността на фирмата – в стратегическо, оперативен, 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 ЕС.

Дистрибуционна политика

В условията на пазара на ЕС функционират обичайно използваните в международния обмен канали на реализация. В отделните страни се запазват специфичните и традиционни 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 държави.⁶

При реализацията на изделия и услуги се използват както класически търговци и вносителите, така и нови, модерни форми, 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 с гъвкавостта, подвижността, непосредствения допир до крайния потребител се свързват и с

⁶ Дамянов, А. Международен маркетинг. Свищов, „АИ ”Д. А. Ценов”, 2004.

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), 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 към постигане на 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.⁷

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 стресира дейността им и като запазят и дори засилят конкурентоспособността си.

Отговорът на този въпрос 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, а 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% 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 логистиката⁸ най-общо сочат следните проблеми:

⁷ Например на потребителския пазар между 70 и 80% от продуктите се дистрибутират по този начин.

⁸ 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, което е предмет на анализа.

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 на 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 фактът, че не се използват някои широко разпространени концепции в съвременния мениджмънт, например веригата на стойността (което се вижда и от дискутираните по-горе резултати от анкетното проучване).

3. По отношение използването на компютърни и информационни системи - равнището на компютърно-информационното обслужване на производствените и логистичните процеси и дейности е много ниско.⁹

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 пазарна наситеност, характерът на конкурентното противопоставяне, еволюцията на отрасъла, жизненият цикъл са фактори с различна посока и динамика на въздействие, които съществено влияят върху 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 рекламна политика на фирмата е твърде трудна за анализ поради сложността при отчитане на ефектите, силата и продължителността на тяхното въздействие. Друг утежняващ 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.

⁹ 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.

Ако отсъстват тези стратегически показатели и фирмите не разполагат 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. Ето защо 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 се знае 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% 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%.

Много 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 създава голяма част от нематериалните активи на фирмата. Това води до възможността 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 такива 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.

Резултатите 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 са

позиционирани основно на вътрешните пазари, започват и развиват такава 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 именно 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. Има основание да се предполага, че със стабилизирането на икономиката през последните години на предприсъединителния период подобни 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.

Обобщено, изводите 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 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:

- отсъствие на 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 анализ, 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 променя 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 конкурентоспособността на националните пазари.

5. Ценовата политика е най-чувствителният елемент на пазарното управление и средство за позициониране на конкурентните предимства. Много добри резултати, имайки предвид 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 ще бъде най-динамично 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 в 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 експанзия в новите условия. Отсъствието на подобна готовност означава при всички случаи загуба на пазарна ефективност и може да доведе и до фатални последици.

10.II.2005 г.