

## ДИНАМИКА В КОНКУРЕНТНИТЕ ПРЕДИМСТВА НА ТЪРГОВИЯТА С ПОТРЕБИТЕЛСКИ СТОКИ<sup>1</sup>

Доц. д-р Виолета Янева Димитрова  
Икономически университет - Варна

Конкуренцията е нестабилен, неравновесен процес, борба между пазарните участници за придобиване на конкурентни предимства в областта на ресурсите. По-доброто финансово функциониране на фирмите е резултат от заемането на пазарна позиция на основата на конкурентното предимство. Конкурентните предимства могат да се разглеждат като цел и резултат на стратегията, която трябва да позволи на фирмата да задържи конкурентната позиция и да постигне дългосрочна рентабилност.

Последното десетилетие в развитието на търговията с потребителски стоки се отличава с динамизма на промените в областта на търговските технологии и формата на търговския бизнес (наборът от функции, които търговецът изпълнява, асортиментът, който предлага, мащабът и териториалното разполагане). С особена сила промените в концентрацията на капитала в търговията с потребителски стоки и нейното качество се проявяват в страната в резултат на навлизането на множество чужди търговски вериги и развитието на националните вериги в търговията на дребно и едро.

Следователно, динамиката е една от характеристиките на средата, която оказва непосредствено влияние върху развитието на фирмите. **Целта** на доклада е да изведе тенденциите в развитието на конкурентните предимства в търговията с потребителски стоки и източниците за по-добро функциониране на търговските фирми.

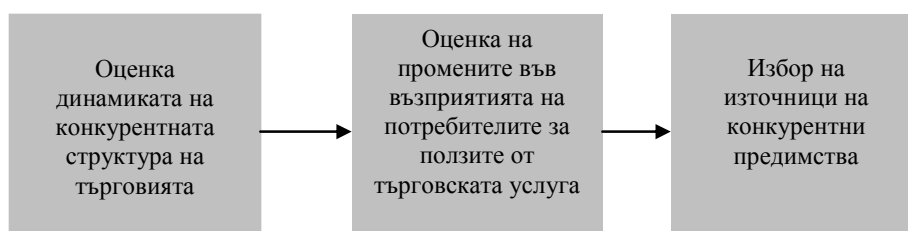
Гореизложеното определя прилагането на динамични модели

---

<sup>1</sup> Поради предизвикания голям интерес, материалът е предоставен на редколегиата и препоръчан за публикуване от организационния комитет на факултетската конференция на Факултет "Производствен и търговски бизнес" на тема "Трансформиране и реструктуриране на отраслите при присъединяване към ЕС", проведена от 5 до 7 октомври 2006 г.

за оценка и избор на конкурентни предимства от търговските фирми. Емпиричните изследвания демонстрират, че високото равнище на динамика на факторите на средата е свързано с високо равнище на възприемана несигурност. Последното изисква: 1) непрекъснато да се оценяват променливите на външната и вътрешната маркетингова среда; 2) стойностите на променливите да бъдат динамични, т.е. да се променят с времето.

Прегледът на теорията в областта на източниците на конкурентни предимства на фирмите показва наличието на две основни направления на анализа: - факторите на отрасъла и стратегическата бизнес група, в която функционира търговската фирма; - ресурсите на фирмата, осезаеми и неосезаеми.

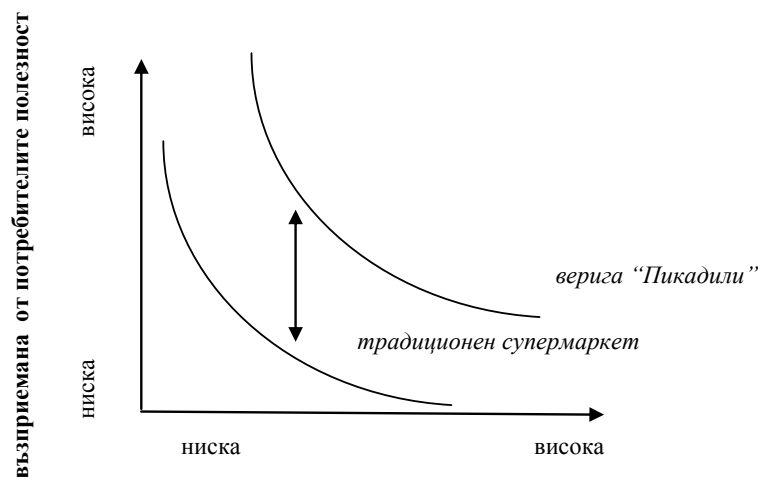


**Фиг. 1. Процес на изграждане и поддържане на конкурентни предимства**

Конкурентният процес се влияе от множество фактори, за изучаването на които са предложени различни модели.<sup>1</sup> Факторите могат да се обединят в следните основни групи, всички, характеризиращи се с високо равнище на динамика: обществените ресурси, които фирмата ползва; обществените институции, които определят “правилата на играта”; действията на конкурентите; поведението на потребителите и решенията в областта на публичната политика.

---

<sup>1</sup> Вж. Димитрова В. в книгата на Сълова, Н. и др. Изследване на пазара и на пазарния риск в търговията с потребителски стоки в България. Университетско издателство, Икономически университет – Варна, В., 2000.



**Фиг. 2. Резултати от конкурентните действия**

Тъй като всички конкуренти не могат да функционират по-добре едновременно, фирмите които имат конкурентни недостатъци трябва да се опитват да неутрализират конкурентите. Като резултат от конкурентната борба се премества кривата на възприетата от потребителите стойност. Например, на фиг.2 е показана кривата на възприеманата от потребителите полезност на офертата на националната търговска верига супермаркети “Пикадили”, фирма “Бояри” ООД, Варна, стартирала в началото на 90-те години с един търговски обект в гр.Варна, днес оперираща с 8 супермаркета, два от които в новоизградените в София търговски центрове (молове). Фирмата се позиционира на основата на най-често използваните потенциални източници на конкурентни предимства в търговията на дребно: икономии от мащаба, информационни технологии, търговска марка и имидж, качество на стоките и разнообразие на асортимента. Прегледът на световните тенденции в областта на маркетинговите конкурентни предимства в търговията с потребителски стоки през последните пет десетилетия демонстрира динамиката в приоритетите и известна цикличност при търсенето на източници на конкурентни предимства. (вж. Таблица 1)

Резултатът е промененият характер на връзките и взаимоотношенията в канала за реализация – балансът на силата на позицията е преместен трайно от производителите към търговците.<sup>1</sup> Размерът на търговските площи позволява на търговците да поемат контрол върху физическата дистрибуция, да генерират огромен обем информация за потребителите, да предложат собствени търговски марки. Продължаващата концентрация на капитала води до изграждането на олигополни конкурентни структури. Последното налага необходимостта от усъвършенстване на националните законодателства в областта на защитата на конкуренцията, което от своя страна води до насочва към нови пазари.

Качествено нов двигател на динамичните промени при търсенето на нови източници на конкурентни предимства е развитието на дигиталните пазари. Информацията има множество характеристики. Тя позволява офертата безкрайно да се диференцира, да се приспособява към отделния клиент и да се персонализира. Тъй като информацията прави потребителите по-добре информирани относно предлагането на отделните търговци, тя способства за повишаване ценовата чувствителност на потребителите и следователно за повишаване интензивността на конкуренцията.

**Таблица 1**

**Световни тенденции в източниците на конкурентни предимства в търговията с потребителски стоки**

Десетилетие	Основни източници на конкурентни предимства
<p align="center"><b>60-те години на XX век</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• концентрация на капитала и търговските площи</li> <li>• нови канали за физическа дистрибуция – магазини-складове</li> <li>• поява на собствени марки на търговци на дребно и едро</li> <li>• използване на нови информационни технологии</li> </ul>

<sup>1</sup> Harris L. and E.Ogbonna. Competitive advantage in UK food retailing sector: past, present, future. Journal of Retailing and Consumer Services, 8, 2001, p.157-173

<p><b>70-те години на XX век</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цената е основно и най-важно средство за конкурентна борба</li> <li>• икономии от мащаба – изграждане на вериги и големи супермагазини и логистични бази</li> <li>• повишаване на ефективността на операциите посредством контрол върху разходите за отделни търговски дейности, асортиментни позиции и търговски територии</li> </ul>
<p><b>80-те години на XX век</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повишаване на договорната сила на търговията в канала за реализация</li> <li>• икономия от мащаба – големи търговски центрове, молове</li> <li>• разширяване присъствието на марката на търговец на едро и дребно</li> <li>• управление на организационната култура</li> <li>• асортимент и качество на допълнителните търговски и културнобитови услуги</li> </ul>
<p><b>90-те години на XX век</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• регулиране в областта на защита на конкуренцията</li> <li>• интернационализация на търговията с потребителски стоки</li> <li>• развитие на информационните технологии</li> </ul>
<p><b>След 2000 г.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• глобализация на търговията</li> <li>• развитие на глобалната мрежа – дигитални пазари</li> <li>• електронна търговия</li> <li>• приспособяване на продукта и услугата към отделните клиенти</li> <li>• изграждане на мрежови структури</li> <li>• засилване на ценовата конкуренция, в резултата на информираността на клиентите.</li> </ul>

Гореизложеното подкрепя едно от теоретичните обяснения за по-доброто функциониране на фирмите основаващо се върху еволюцията на стратегията. Неговите привърженици разглеждат пазара като селекционен механизъм, като източниците за по-доброто функциониране на фирмите се търсят в генерирането или имитирането на стойностни пазарни иновации, изграждане на бариери за тяхната имитация или променяйки се по-бързо от конкурентите.<sup>1</sup> (вж. Таблица 2)

<sup>1</sup> Spanos Y., G.Zaralis and S.Lioukas. Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece. Strategy Management Journal, 25, 2004, p. 139-165.

Таблица 2

**Основни теоретични обяснения за по-доброто функциониране  
на фирмите**

Теоретично направление	Източници на конкурентни предимства
Неокласическа школа, Мейсън (1939), Бейн (1956), М.Портър (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• еволюцията в икономическото поведение на пазарните участници се обяснява посредством външните промени в средата;</li> <li>• по-доброто функциониране на фирмите – в отрасли със значителни бариери за навлизане на нови конкуренти;</li> <li>• рентабилността на фирмите се определя от равнището на концентрация в отрасъла, диференциацията на търговската услуга и ценовата еластичност;</li> </ul>
Чикагска школа, Стиглер (1961), Румелт (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ефективните споразумения между фирмите ерозират в течение на времето;</li> <li>• по-доброто функциониране произтича от относителната организационна ефективност – по-доброто използване на ресурсите</li> </ul>
Австрийска школа, Шумпетер (1950)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• иновации с цел разрушаване позицията на конкурента;</li> </ul>
Ресурсна теория за фирмата	<ul style="list-style-type: none"> <li>• по-доброто функциониране е резултат от уникалния микс от ресурси на фирмата – осезаеми и неосезаеми;</li> </ul>
Стратегическа еволюционна теория, Фридман (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пазарът като селекционен механизъм;</li> <li>• генериране или имитиране на пазарни иновации, изграждане на бариери тяхната имитация;</li> <li>• по-бързо промяна и адаптиране в сравнение с конкурентите;</li> </ul>

Затова и промените в институциите в канала за реализация до голяма степен отразяват откриването на по-ефективни начини за комбиниране или разделяне на икономическите функции между участниците. Например, в началото на 80-те години на миналия век, някои от бизнес анализите прогнозираха отмиране на търговията на едро в резултат на бързия ръст на големите търговци на дребно и изграждането от страна на производителите на собствени дистрибу-

ционни системи. Появяват се алтернативни дистрибуционни канали като директни покупки от търговските вериги на дребно, износът също заобикаля търговците на едро. Но едновременно с това тези години са период на драматични промени и обновяване на търговията на едро, свързани с търсенето на средства за по-добро обслужване едновременно на доставчиците – потребителите и клиентите – търговците на дребно.

Основен въпрос в процеса на търсене и изграждане на конкурентни предимства е кой да изпълнява функциите по реализацията, производителят или търговецът, какъв набор от услуги, с какво качество и на каква цена да предложи на своя клиент в бизнес цикъла за да достави желаната от потребителя стойност. За целта следва да се оцени какъв е потенциалът за печалба от всяка дейност в бизнес системата.

Оцеляват и се развиват тези търговци, които успеят да се позиционират конкурентно върху критичните точки във веригата на стойността за да постигнат по-добра възвръщаемост на инвестициите. В основата на по-доброто функциониране на търговските фирми стои непрекъснатото търсенето на нови печеливши комбинации от източници на конкурентни предимства.