

## СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА МАРКА ЧРЕЗ ПЛАТФОРМЕНИТЕ КОМПАНИИ

Д-р Боряна Димитрова<sup>1</sup>, доц. д-р Brent Смит<sup>2</sup>,  
проф. д-р Трина Ларсен Андрас<sup>3</sup>

**Резюме:** Фирмите днес се фокусират върху изграждането на дългосрочни връзки с клиентите и търсят начини, активно да ги ангажират в маркетинговия процес. Платформени компании като Амазон, Еърбнб и Юбер заемат водеща роля в тази посока, като осигуряват цифрова платформа, която позволява на множество заинтересовани страни да се ангажират и допринесат за създаването на стойност на търговската марка. Независимо от това, досега в научните изследвания все още не е разгледан въпросът как платформените компании могат ефективно и ефикасно да експлоатират мрежата, която изграждат на глобалния пазар, за да стимулират съвместното създаване и увеличаване на стойността на търговската марка. Настоящата статия интегрира „диаманта на конкурентните предимства“ на Портър с подхода на динамичните способности и предлага концептуална рамка, която позволява да разберем по-добре, как платформените предприятия използват своите възможности, за да експлоатират

---

<sup>1</sup> Преподавател по маркетинг, Бизнес колеж ЛеБоу, 539 Гари С. ЛеБоу Хол, Университет Дрексел, 3141 Чеснат стрийт, Филадельфия, Пенсилвания 19104-2875, Тел.: (215) 571-3509, Ел. поща: bd328@drexel.edu

<sup>2</sup> Училище по бизнес „Ериван К. Хооб“, Университет „Свети Йосиф“, 5600 Сити Авеню, Филадельфия, Пенсилвания 19131, Тел.: (610) 660-3448, Ел. поща: bsmith@sju.edu

<sup>3</sup> Професор и маркетингов директор, Директор академични въпроси, Център за корпоративно управление на репутацията, Бизнес колеж „ЛеБоу“, 822 Гари С. ЛеБоу Хол, Университет Дрексел, 3141 Чеснат стрийт, Филадельфия, Пенсилвания 19104-2875, Тел.: (215) 895-4995, Факс: (215) 895-697, Ел. поща: larsent@drexel.edu

„диаманта“ и да изграждат „екосистема от партньори“, докато насърчават иновациите и насърчават съвместното създаване на търговската марка.

**Ключови думи:** Майкъл Портър, диамант на конкурентните предимства, платформена компания, подход на динамичните способности, съвместно създаване, стойност на търговската марка.

**JEL:** M30.

## **УВОД**

Поради динамичното развитие на маркетинга в наши дни напредничавите компании се фокусират по-малко върху разработването и доставянето на продукти и услуги на „пасивни“ клиенти и все повече върху изграждането на дългосрочни взаимоотношения с клиентите, които активно ги ангажират в маркетинговия процес. Много компании например постигат успехи, като стимулират клиентите си да участват в процеса на взимане на маркетингови решения. Това е практика, която често се описва като съвместно създаване с помощ на клиентите (Fang, Palmatier, & Evans, 2008; Mahr, Lievens, & Blazevic, 2014; Nuttavuthisit, 2010). Тя приема различни форми като привличане на клиенти с цел даване на нови за нови продукти, използване на конкурси за реклама и използването на клиентски отзиви и обратна връзка като маркетингово съдържание. Това означава, че компаниите вече не са напълно „отговорни“ за маркетинговите си предложения. Те по-скоро са склонни да отстъпят известни правомощия на клиентите си. В този мисъл ролята на клиентите е да са партньори, които разработват, проектират и комуникират съвместно с компаниите и активно участват в създаването на стойност на марката (Bal, Weidner, Hanna, & Mills, 2017; Fang, 2008; Fang et al., 2008).

Процесът на съвместно създаване на стойност с помощта на клиентите е изучаван предимно в контекста на разработване на нови продукти (РНП) и включва приноса им за разработване на концепции и характеристики за генериране на идеи за нови продукти, които ще са по-добре приети и оценени от клиентите (Fang, 2008; Merlo, Eisingerich, & Auh, 2014; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004). Възникващите платформени компании като Амазон, Еърбнб и

## **СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА ...**

---

Юбер обаче предлагат приложения за съвместно създаване на стойност, които надхвърлят процеса на РНП. Тези компании осигуряват интегрирани системи за клиентите, търговците на дребно, доставчиците и програмистите на софтуерни приложения, за да могат да участват активно в създаването на стойност на марката (Nuttavuthisit, 2010; Ramaswamy & Ozcan, 2016; Täuscher, 2017). В действителност дори компании, които не са уеббазирани, като Старбъкс, Найк, ЛЕГО и Ред Бул, се възползват от платформи, за да се „приближат“ до клиентите си. Следователно тези компании могат да се считат за платформени, защото множество заинтересовани страни с общи интереси са ангажирани в създаването на стойност на търговската марка (Hatch & Schultz, 2010). Платформените компании могат да са двустранни, защото само една група от заинтересовани страни участва в създаването на стойност на марката (например Уикипедия) и многостранни като множество заинтересовани страни участват в този процес едновременно (например Епъл, конзолите за игри и др.) (Evans & Gawer, 2016).

Платформените компании спомагат за ускоряване внедряването на иновации в различните сектори на икономиката и играят ключова роля за икономическото развитие и разкриването на нови работни места (David-West & Evans, 2016). Според Аксенчър, водеща световна консултантска фирма, пазарната капитализация на 15-те най-добри публични платформени компании е 2.6 трилиона долара, докато тази на частните платформени компании е 500 милиона долара, с обща пазарна стойност от над 3 билиона долара. Това е също така знак за значението на тези компании от икономическа гледна точка (вж. Accenture Technology Vision for Banking Report, 2016).

Моделът на платформените компании представлява „екосистема от партньори“, която разчита на комбинирането на разнообразните и съвместими способности на членовете си и максималното използване на техните мрежи, като по този начин се създава стойност чрез мащаба (Evans & Gawer, 2016). Следователно колкото повече участници използват платформата, толкова по-привлекателни стават присъединяването към екосистемата и възможността да се допринесе за създаването на стойност (Evans & Gawer, 2016; Steiner, Wiegand, Eggert, & Backhaus, 2016).

Въпросът, който трябва да се зададе в този случай, е как платформените компании могат ефективно и ефикасно да управляват мрежите, които създават на глобалния пазар, за да стимулират съвместното създаване и увеличаване стойността на търговската марка. Разработили сме концептуална рамка, която да ни помогне да подобрим разбирането за това как, платформените предприятия изграждат „екосистема от партньори“, като в същото време стимулират иновациите и съвместното създаване на стойност на марката. За тази цел използваме „диаманта“ на Майкъл Портър. Според този модел на конкурентните предимства следните фактори влияят върху иновационния капацитет и конкурентоспособност на фирмата – факторни условия, условия на вътрешното търсене, свързани и поддържащи производства, фирмена стратегия, структура и конкуренция и институционални сили като обществени политики, които директно влияят върху дейността на фирмата на даден пазар (Porter, 1980, 1991). Способността на фирмата да управлява динамичното взаимодействие между тези променливи на „диаманта“ е онова, което определя нейния успех. Тъй като платформените компании работят в среда, която се характеризира чрез бързи промени в технологиите, „диамантът“ на Портър е интегриран с подхода на динамичните способности, който акцентира върху способността на фирмата на развива и използва вътрешните и външните способности, необходими за успешното и функциониране в бързо променяща се среда (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

## **ВЪЗХОД НА ПЛАТФОРМЕНИТЕ КОМПАНИИ**

Фридман твърди, че победители в глобалната икономика ще бъдат онези компании, чиито отношения на сътрудничество ефективно увеличават собственото им оперативно превъзходство, като по този начин им позволяват да доставят стойност по-далеч, по-бързо, по-задълбочено и по-евтино на клиентите си, където и да се намират те (Friedman, 2006). Платформените компании обединяват общност или клъстер от фирми, които притежават допълнителни активи и

## **СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА ...**

---

способности. По този начин тези компании имат разширяваща се ресурсна база, която позволява по-широкото обхващане на пазара с продукти, услуги и системи за поддръжка (Wernerfelt, 1984). Лидерите на платформата дават тласък на развитието на общността и сътрудничеството във времето, осигурявайки портфейл от продуктивни предимства, които са обвързани с или са независими от местоположението и които обслужват едновременно членовете и пазарите (Cerrato, 2009; Dunning, 1993, 2009; Porter, 1991; Rugman & Verbeke, 2001; Shan & Song, 1997). Следователно, независимо от това дали са малки или големи, фирмите могат да участват като печеливши членове на платформени компании (Friedman, 2006).

В скорошно интервю с Чарли Рос, Джеф Бесос, основател и главен изпълнителен директор на Амазон, заявява, че е поддръжник на идеята да си по-скоро обсебен от клиентите, отколкото от конкуренцията (Bezos, 2016). Този фокус надолу по веригата към клиентите е в съзвучие с идеята на Фридман. Това също така обяснява посоката на развитие на Амазон, превръщаща компанията в лидер в областта на много дейности като електронна търговия на дребно, уебслужби, изпълнение на поръчки, забавление и персонални цифрови помощници. Накратко, маниакалното съсредоточаване от страна на Амазон върху клиента е превърнало компанията в движещ фактор за развитие на пазара в съзнанието на крайните потребители. В резултат на това Амазон е в позицията на привлекателен лидер, който притежава притегателна сила да привлича ентузиазирани и способни сътрудници, които са способни да допринесат за увеличаване на нетната стойност в рамките на екосистемата на пазарните предложения на Амазон (например избор на продукти, опит в пазаруването, изпълнение на поръчки). Разширявайки обхвата на дейността си отвъд Такома, Вашингтон до други части на Съединените щати и света, Амазон е доказала способността си да събира глобални ресурси и да ги насочва надолу по веригата към местни партньори и клиенти на пазарите от различни страни.

## **ДИАМАНТ НА КОНКУРЕНТНИТЕ ПРЕДИМСТВА НА ПОРТЪР И ПОДХОД НА ДИНАМИЧНИТЕ СПОСОБНОСТИ**

Портър (1991) предлага динамична теория на стратегията, според която средата, в която функционира фирмата, се състои от факторни условия, условия на вътрешното търсене, свързани и поддържащи производства, фирмена стратегия, структура и конкуренция както и институционални сили. Тези фактори в голяма степен определят способността на фирмата да развива умения, нужни за постигане на устойчиво конкурентно предимство (Porter, 1991). Тъй като средата се променя, фирмите трябва непрекъснато да обновяват и да повишават конкурентните си предимства, като използват по-сложни технологии и подобряват своите възможности. Освен това иновациите на една фирма се считат за успешни, когато се оценяват не само на вътрешния пазар, но и в чужбина (Porter, 1991). Следователно самото наличие на благоприятни условия в среда не гарантира сигурен успех. По-скоро фирмите трябва да разполагат с необходимите възможности, за да се възползват от средата, в която функционират. Убедени сме следователно, че чрез интегриране на „диаманта“ на Портър и подхода на динамичните способности бихме могли да постигнем по-добро разбиране за това, как платформените компании просперират на вътрешните и международните пазари.

Динамичните възможности се отнасят до „способността на фирмата да интегрира, изгражда и преконфигурира вътрешни и външни компетенции, за да се справи с бързо променящата се среда” (Teese et al. 1997, p. 516). Тъй като платформените компании оперират в среда, която по своята същност е динамична и се характеризира с бързи технологични промени, в допълнение към постоянните промени в клиентското търсене, подходът на динамичните способности е особено подходящ при изследване на бизнес модела на платформата. Освен това, в съответствие с твърдението на Портър, подходът на динамичните способности предполага, че рутинните умения и компетенциите, които фирмите притежават, до голяма степен зависят от местните и регионални фактори на средата; тези рутинни умения и

## **СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА ...**

---

компетенции на свой ред помагат на фирмите да формират способностите, необходими за успех в ранните етапи от основаване на фирмата (Teese et al., 1997).

По-нататък ще обсъдим „диаманта“ на Портър и способностите, необходими за използване на условията на средата, в която оперира фирмата, като описваме начина за успешно съвместно създаване на стойност на търговската марка чрез платформена компания.

### *Факторни условия*

Факторните условия са идиосинкратични фактори в дадена индустрия, които се създават чрез частни и обществени инвестиции (Porter, 1985, 1991). Платформените компании възникват до голяма степен в резултат на цифровизацията на продуктите, услугите и бизнес процесите (Ramaswamy & Ozcan, 2016). Това означава, че трябва да съществуват определени факторни условия, за да могат платформените компании да функционират ефективно.

Първо, добре развитата физическа инфраструктура и най-модерните технологии са ключови предпоставки за функционирането на платформените компании, тъй като бизнес моделът на платформата разчита на електронното съхранение и предаване на информация. По-конкретно, липсата на надеждни пътища, на мрежа за доставки и логистика и ограниченото електрозахранване не само биха увеличили оперативните разходи на платформените компании, но и значително биха ограничили достъпа до системата както на потребителите, така и на партньорите (David-West & Evans, 2016). Ограниченото навлизане на интернет и употребата на социални медии и търсачки също могат да бъдат основни пречки пред функционирането на платформените компании (David-West & Evans, 2016). Пример в това отношение е Африка, където гореспоменатите ограничения са главни пречки за успешното функциониране на платформените компании (David-West & Evans, 2016).

Наред с това значителни частни инвестиции в научноизследователска и развойна дейност (НИРД), както и държавна подкрепа за научни и технически изследвания в национален мащаб, биха ускорили

скоростта и мащаба на иновациите, осъществявани от платформените компании. По-конкретно, платформените компании разчитат в голяма степен на краудсорсинг и отворени програми за иновации, за да ангажират активно различни външни общности в създаването на стойност на марката. Държавните институции могат да подпомогнат частните и публичните усилия в областта на научноизследователска и развойна дейност. Например Министерството на науката на Южна Корея е стартирало инициатива за набиране на средства за научноизследователска и развойна дейност в областта на изкуствения интелект (ИИ), чиято цел е да се подпомогне разработването на корпоративни и университетски проекти в тази област (Evans, 2016). Не е изненадващо, че платформените компании вече са се присъединили към тази програма, за да е направят опит да се възползват от иновациите, стимулирани от ИИ (Evans, 2016). Страната също така работи за създаването на отделно управляван съвет за наука и технологии, за да подобри усилията си в областта на научноизследователската и развойната дейност. Наличието на университети, които се занимават с научни изследвания и които могат да се възползват от такива програми, също е от решаващо значение за възхода на платформените компании (Evans, 2016).

Човешкият капитал и следователно добре образованата работна сила също са важни факторни условия за развитието на платформените компании, защото ефективното внедряване на бизнес модела на платформата изисква технически грамотни хора, които имат умения да използват технологията, на която е базирана платформата, както и сътрудници, които имат необходимите знания и опит, за да подобрят дейностите по създаване на стойност на платформата. От една страна, правителството може да играе ключова роля за формирането на човешкия капитал, като прави големи инвестиции в образованието. От друга страна, самите платформени компании могат допълнително да подобрят развитието на човешкия капитал, като инвестират в обучението на собствените си служители. Фирмите могат да реализират програми за подбор на персонал и



## **СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА ...**

---

обучението му, с цел да помогнат на мениджърите и служителите да подобрят уменията, необходими им за ефективното прилагане на процесите на платформата към дейностите за създаване на стойност и да повишат възможностите за реализиране на многостранно сътрудничество (Hatch & Schultz, 2010; Ramaswamy & Ozcan, 2016).

Платформените компании също така трябва да предоставят възможности на служителите си и да направят възможно усвояването на знания в и извън организацията с цел стимулиране на креативността. Например Найк, американската компания за спортни облекла, стартира онлайн платформа за обучение, наречена Nike Sport Knowledge Underground (SKU). Тя позволява на сътрудниците по продажби на дребно и на собствениците на магазини да научат за продуктите на Найк и да подобрят уменията си, за да увеличат ангажираността на клиентите. Наред с това чрез платформата те могат да обменят в мрежата опит и информация с други сътрудници по продажбите на дребно и собственици на магазини, като по този начин се учат един от друг и активно участват в изграждането на марката (Ramaswamy & Ozcan, 2016).

Тъй като платформените компании разширяват границите на организациите, работната им сила се простира далеч отвъд собствените им служители. Това означава, че платформените компании трябва да правят значителни инвестиции в облачни и социални технологии, за да улеснят сътрудничеството с потенциалните участници в процеса на съвместно създаване на стойност в световен мащаб. За да може тази система от вътрешна и външна общност на служителите да работи безпроблемно, платформените компании трябва да наемат и обучават мениджъри, които са добре подготвени да ръководят тези фирми (David-West & Evans, 2016). Следователно управленският талант в допълнение към ИТ компетенциите е от решаващо значение за платформените компании, тъй като този вид фирми разчитат на множество допълващи се бизнес дейности като стратегическо планиране, бизнес проектиране, маркетинг, управление на складовите наличности и финансите за безпроблемната си работа (David-West & Evans, 2016).

Платформените компании са проектирани така, че да улесняват сътрудничеството в стремежа си да стимулират съвместното създаване на стойност. Наред с това те разчитат на икономии от мащаба, реализирани чрез търсене, а не чрез предлагане и това им позволява да използват ресурси, които не притежават (например, чрез магазина за приложения на iOS, Apple може да използва възможностите на програмисти на софтуерни приложения, които работят за трета страна). Това означава, че платформените компании трябва да внедрят употребата на мултимедийни инструменти и технологични платформи като облачно базирано компютърно съхранение. Това може да помогне да се съберат заедно сътрудниците и да се направи възможно взаимодействието между тях, като се стимулира максималното увеличение на техния принос за създаването на стойност на марката. Амазон, най – големият онлайн търговец на дребно, например предлага множество облачни услуги за изчисляване и съхранение в допълнение към програмни команди и инструменти на партньорите си. Това помага на сътрудническите си компании да разработят собствени услуги в зависимост от индивидуалните нужди на фирмата. Амазон също така предлага вече разработени приложения на онези, които биха искали да използват по стандартизирани услуги.

На последно място механизмите за подкрепа на пазара като надеждни регулации и заслужаващи доверие канали за плащане трябва да бъдат налице, за да може бизнес моделът на платформата да функционира ефективно (David-West & Evans, 2016; Zeng & Glaister, 2016). Тъй като развитието на платформените компании се определя от технологиите, в смисъл, че цифровите технологии помагат да се създаде платформа за ангажиране на партньорите с цел сътрудничество (Ramaswamy & Ozcan, 2016), тези фирми също така трябва да развият способност за осъществяване на технологичен мониторинг, като следят новостите в технологиите и непрекъснато инвестират в технологични нововъведения (Day, 1994). Например Еърбъс, водещ уебсайт за споделяне на стаи, апартаменти и къщи, наскоро стартира Самара – собствено вътрешно-организационно иновационно и дизайнерско студио, за да развие едно хардуерно и софтуерно приложение в желанието си да остане начело на последните иновации не само в

## **СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА ...**

---

отрасъла, но и извън него. По подобен начин, дъщерната фирма Джордж Х беше създадена под шапката на компанията майка Алфабет на Джордж, за да организира амбициозните проекти на Гугъл, стимулиращи иновациите в различни сектори на икономиката като технологиите, науките за живота, инвестиционния капитал и изследванията (например създаване на автомобили без шофьор, доставки с безпилотни самолети и др.).

### *Условия на търсенето*

Условията на търсене се отнасят до потребителското търсене на вътрешния пазар. Колкото по-високи са очакванията на местните потребители, толкова по-голяма е вероятността за сигурен успех, тъй като фирмите са свикнали да реагират ефективно на възискателните потребители (Porter, 1985, 1991). Платформените компании позволяват на потребителите да участват активно в процеса на създаване на стойност и да разработват собствени продукти/услуги. Платформените компании следователно биха били особено успешни в среда, характеризираща се с разнородност на пазара и предпочитанията, както и в среда, в която целенасочено се търсят ангажираността на клиентите и взаимодействието им с марката, а опитът им се оценява високо от крайните потребители. Това означава, че в съответствие с пазарноориентираната гледна точка за фирмата (Day, 1994; Jaworski & Kohli, 1993) платформените компании трябва да развият умения за свързване на потребителите и усет към пазара (Day, 1994). Усетът за пазара позволява на фирмите „непрестанно да долавят промените в пазара, на който функционират, [преди конкурентите си] и да предвиждат реакциите му“ (Jaworski and Kohli 1993, с. 49), докато свързването на клиентите позволява на фирмите да “реализират връзки на сътрудничество с клиентите“ (Jaworski and Kohli 1993, с. 49). Следователно фирмите, които са усвоили тези способности, могат да предскажат и бързо да реагират на промените в потребителското търсене и на действията на конкурентните фирми (Day, 1994). Така например Ред Бул, австрийската компания за производство на енергийни напитки, създава Ред Бул Медия Хауз, за да се справи с очакванията за промени на пазара. Това е медийна компания, съсредоточена върху

спорта, културата и начина на живот, предлагаща множество цифрови, аудио-, мобилни, телевизионни и печатни медийни платформи. Ред Бул Медия Хауз си сътрудничи с медийни партньори и подпомага клиентите при създаването на персонализирано медийно съдържание. Наред с това Старбъкс създава My Starbucks Idea [Моята идея за Старбъкс], уебсайт, където клиентите могат да правят предложения за топли и студени напитки, подобрения в атмосферата в магазините и др. Освен това клиентите могат да гледат и да коментират предложенията си, както и да взаимодействат с представители на Старбъкс, които предоставят информация за идеите, споделени на уебсайта. По този начин Старбъкс насърчава клиентите да „кажат“ на компанията какво желаят, докато споделят идеи и се свързват с хора с подобни идеи, които биха искали да участват в процеса на създаване на стойност на Старбъкс. Друг пример е Найк. Чрез приложението Nike + Run Club [Найк + Клуб на бегачите], разработено съвместно с Епъл, потребителите могат не само да създават персонализирани тренировки, но и да споделят напредъка си с приятели на сайтовете на различни социални медии, да се сравняват и конкурират с други бегачи, които също използват приложението. Приложението Nike + Training Club [Найк + Тренировъчен клуб] предлага подобни функции, но е насочено като цяло към фитнес ентузиаста, а не само към бегачи.

Платформените компании също така процъфтяват в среда, в която потребителите се доверяват на фирмите, продаващи продукти онлайн, и са отворени към идеята за ангажиране на клиенти чрез онлайн платформи. Ако доверието на потребителите е проблем, платформените компании би трябвало да се приспособят като разработят начини за намаляване на предпазливостта им. Например много потребители в Африка не се чувстват комфортно да купуват продукти онлайн поради проблеми с неправилното им функциониране офлайн (David-West & Evans, 2016). Нигерийската онлайн фирма Юдала следователно, е положила усилия да се справи с този проблем, като предлага продукти онлайн и офлайн (David-West & Evans, 2016).

В допълнение към това платформените компании трябва често да получават обратна информация от клиентите, тъй като това би ускорило процеса на въвеждане на иновации и би подобрило

## **СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА ...**

---

преживяванията на клиентите, улеснени от съвместното създаване на стойност на марката (Täuscher, 2017; Zeng & Glaister, 2016). За да се случи това, фирменото ниво и творчеството са от решаващо значение (Wilson, Robson, & Botha, 2017; Zeng & Glaister, 2016). Следователно платформените компании трябва да съсредоточат усилията си върху разработването на нови механизми за управление на марките и премахването на тясно ведомствения подход, за да стимулират сътрудничеството между заинтересованите страни по веригата на предлагане и търсене (Hatch & Schultz, 2010; Ramaswamy & Ozcan, 2016). ЛЕГО, датската фирма за производство на детски конструктори, например е разработила ЛЕГО Майндстормс. Това е платформа, която осигурява софтуер и хардуер, предназначени да помогнат на възрастните фенове на компанията да създават свои собствени роботи. По този начин ЛЕГО е прехвърлила контрола върху управлението на марката, като стимулира креативността на клиентите и им предоставя възможности да създават роботи, които отразяват стойността на марката (т.е. ЛЕГО се свързва с въображение, творчество, забавление и обучение). Компанията прави още една стъпка напред, като създава партньорство с Media Laboratory [Лаборатория за медии] от Масачузетския технологичен институт, в желанието си да направи комплектка ЛЕГО Майндстормс образователен инструмент и по този начин стартира ЛЕГО Майндстормс фор Скулз [за училищата]. Продуктът се предлага с програмен софтуер, разработен в Университета Тафтс, и използва LabVIEW. Този програмен продукт представлява платформа за проектиране на системи и среда за разработка за визуален програмен език, разработен от Нешънъл Инструментс, американска компания, която предлага оборудване за автоматизирано тестване и инструментален софтуер за виртуализация. Наред с това софтуерът, доставен по подразбиране с ЛЕГО Майндстормс фор Скулз, може да се замени с фърмуер и програмни езици като Java и C, доставени от трети страни. По този начин ЛЕГО използва ефективно мрежа от сътрудници в усилията си за насърчаване на съвместното създаване на стойност на марката.

#### *Свързани и поддържащи индустрии*

Фирмите, които имат достъп до потенциални бизнес партньори, притежаващи ноу-хау и ресурси, необходими за индустриалните иновации, могат да получат конкурентно предимство, защото могат да използват познанията на своите партньори, за да подобрят собствените си операции (Porter, 1985, 1991). В дадена платформена компания сътрудниците, които по същество са нейни партньори/създатели на иновации и често включват множество заинтересовани страни като клиенти, университети, местни общности и поддържащи компании (Zeng & Glaister, 2016), търсят платформата в опит да допринесат за създаването на стойност. Освен това тези партньори/създатели на иновации допълват взаимно приноса си за създаването на стойност (т.е. притежават допълващи се способности). Като такива, за платформените компании е нужно да създадат „екосистема“ от партньори/създатели на иновации и да стимулират сътрудничеството, като подпомагат партньорското взаимодействие. С други думи платформените компании трябва да подкрепят „взаимното допълване и заменяемостта на бизнес предложенията“, както и да изградят близки взаимоотношения със своите сътрудници, които играят решаваща роля за съвместното проектиране, създаване и доставяне на стойността на търговската марка (Bal et al., 2017; Zeng & Glaister, 2016). Връщайки се към концепцията за пазарноориентираната организация, може да отбележим, че една допълнителна способност, която би помогнала на платформените компании да стимулират продуктивните взаимоотношения между сътрудниците си (различни от клиентите), е способността за създаване на партньорства (Day, 1994). Това дава възможност на фирмите да формират силни връзки със заинтересовани страни, които пряко или непряко допринасят за създаването на стойност на марката.

#### *Фирмена стратегия, структура и конкуренция*

Състоянието на конкуренцията на вътрешния пазар е от ключово значение за способността на фирмата да се конкурира успешно с останалите играчи на пазара. По-конкретно интензивната конкуренция на вътрешния пазар изисква от фирмите да използват най-модерните

## **СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА ...**

---

практики и да развият множество устойчиви конкурентни предимства (Porter, 1985, 1991). В контекста на платформените компании съществуват два вида конкуренция, които по същество формират фирмената стратегия, структура и конкуренция – конкуренция на ниво платформа (т.е. между различни платформени компании) и конкуренция в рамките на платформата (т.е. между сътрудниците на платформата, които желаят да участват на партньорската екосистема).

Конкуренцията на нивото на платформата е често доста интензивна, защото по-малко, но по-големи фирми са склонни да доминират на пазара. Нещо повече, големите платформени компании като Амазон, Епъл и Гугъл имат опита и ресурсите, нужни им за развиване на способностите, които ще им помогнат да се открият сред конкуренцията. Според Световния икономически форум, пазарната капитализация на тези три фирми се е увеличила средно с 22% между 2008 и 2015 г., в сравнение с 11% за Стандарт енд Пуърс 500. Водещите платформени компании следователно оперират на много концентрирани пазари. Тази постоянна директна конкуренция по принцип стимулира непрекъснатите иновации, което позволява на платформените компании да изпреварват конкурентите си. В действителност консолидирането не е необичайно сред платформените компании (Evans, 2016). Например индийският сайт за онлайн търговия Флипкарт закупува онлайн търговците на дребно Минтра и Джабонг в опит да увеличи пазарната си мощ и да се състезава успешно срещу главния конкурент Снапдел, който от своя страна придобива три по-малки онлайн магазина (Evans, 2016). Алибаба, най-големият уебсайт за пазаруване в Китай, прави стъпка напред, като търси растеж в чужбина чрез придобиването на мажоритарен дял от акциите на компанията за електронна търговия Lazada.com в Сингапур (Evans, 2016). На началните етапи от развитието на платформената компания конкуренцията на ниво платформа наподобява конкуренцията, описана от Шумпетер. Според него тя се характеризира с: (1) индустриална структура, доминирана от големи фирми със значителна пазарна мощ, които разчитат на постоянни иновации и следят технологичните промени, за да изпреварват конкурентите и в резултат на това (2) конкуренцията, която е много динамична и по-малко предвидима

(Schumpeter, 1942). На този етап стратегическото управление не е толкова важно, тъй като фирмите не могат да предвидят бъдещите пазарни тенденции (Schumpeter, 1942). Те, следователно, трябва да правят значителни инвестиции в научноизследователска и развойна дейност, което им позволява да създават радикални иновации (например, разработването на фундаментално различен продукт, технология или организационен процес). Това на свой ред дава на тези фирми огромно конкурентно предимство и в крайна сметка води до изключително добро представяне и затвърждаване на доминиращата им пазарната позиция (Nelson & Winter, 1982; Schumpeter, 1942). След като Шумпетеровата революция е задала тона на бъдещото междуфирмено съперничество, конкурентните фирми трябва да съсредоточат усилията си върху разработването и усъвършенстването на стратегически ценни активи и способности, за да създадат устойчиво конкурентно предимство. Този тип конкуренция е в съответствие с индустриалната организация (ИО) и концепцията за конкуренция на Чембърлин (Barney, 1986; Chamberlin, 1933; Porter, 1981). Ако обаче възникнат бъдещи Шумпетерови революции, фирмите би трябвало да коригират своите стратегии по начин, който да отчита неочакваните промени в конкурентните бази в дадена индустрия (Barney, 1986). Следователно платформени компании трябва чрез постоянни иновации да останат на крачка пред тенденциите в промишлеността.

Съществува един аспект на фирмената стратегия, структура и конкуренция в контекста на многостранната платформена компания, който е твърде различен от традиционните конкурентни сили (т.е. онези, описани от Портър и Чембърлин). По-конкретно поради факта, че компаниите с многостранни платформи работят в различни отрасли, те често си сътрудничат с конкурентите си в контролирана среда. Например Скайп и Гугъл Мапс на Майкрософт са достъпни и на iOS устройства. В този смисъл платформените компании не трябва да притежават уникални ресурси, за да постигнат устойчиво конкурентно предимство, защото могат да позволят на конкурентите си да се присъединят към тях, като по този начин се възползват от положителните ефекти и увеличават максимално стойността на партньорската "екосистема".



## **СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА ...**

---

Съществува също така и конкуренция между участниците в платформената „екосистема“. Тя често е доста динамична, защото включва по-голям брой компании, които са сравнително по-малки от самата платформена компания (например множество програмисти разработват игри за игрови конзоли). За да могат фирмите, сътрудничейки си с платформата, да създават стойност за бизнеса, те трябва да притежават идиосинкратични ресурси, да развиват уникални способности и да могат да използват своите неповторими силни страни за създаването на устойчиво конкурентно предимство (Barney, 1991). По този начин фирмите ще могат да се открийт сред съперниците си и да спечелят „правото“ да си сътрудничат с платформените компании. За разлика от конкуренцията на ниво платформа, която често изисква радикални иновации, за да може платформата да оцелее и успее на пазара, конкуренцията в рамките на платформата не е толкова ожесточена и от фирмите невинаги се очаква да измислят „следващото голямо нещо“. Те по-скоро трябва да се фокусират върху усвояването и развитието на компетенции, които ще им помогнат да подобрят приноса им към платформената компания за създаване на стойност на марката.

### *Институционални сили*

Платформените компании са важна част от днешната глобална икономика и конкурентна среда. През последните години те са нараснали значително и увеличават икономическата продуктивност като постигат високо ефективно съответствие чрез поддържането на по-ефективна употреба на активите и стимулиране на иновациите (Evans and Gawer, 2016). Например стойността на 176 от водещите платформени компании е по-голяма от 4.3 трилиона американски долара (Evans and Gawer 2016), а през 2014 девет американски платформени компании са получили 11,585 патента (вж. „2014 Top Patent Owners“ [„Топ притежатели на патенти за 2014“], Intellectual Property Owners Association [Асоциация на притежателите на интелектуална собственост], юни 2015). Наред с това платформените компании са важен източник на работни места. В Северна Америка тези компании наемат приблизително 820 милиона души, приблизително 352 милиона души

в Азия, приблизително 109 милиона души в Европа и приблизително 27 милиона души в Африка и Латинска Америка (вж. Global Platform Survey [Глобално проучване на платформите], the Center for Global Enterprise [Център за глобални предприятия], 2015, Фигура 2). Тези цифри в действителност подценяват въздействието на платформените компании върху заетостта, тъй като включват само публично търгувани компании и изключват частните дружества или индиректния ефект върху заетостта, дължащ се на трети страни – системни партньори на всички тези компании. По този начин, като голяма и нарастваща част от световната икономика с потенциал за стимулиране на иновациите, печалбите и заетостта, платформеният модел има важно обществено-политическо значение за правителствата, които желаят да стимулират и насърчават по-нататъшното развитие на този сектор на световната икономика.

Както бе вече споменато, добре развитата физическа инфраструктура е необходимо условие за успешното функциониране на платформените компании. Следователно правителствата могат да подкрепят тяхното развитие чрез инвестиции в пътища, мостове, пристанища, летища, електроснабдяване, логистични мрежи и комуникационна инфраструктура. Наред с това, тези компании се нуждаят от най-модерните технологии и образована работна сила. Във връзка с това правителствата, които желаят да стимулират растежа на платформените компании, могат да инвестират в иновации, свързани с най-новите технологии. Те могат да го направят като финансират университетски научно – технически изследвания и програми, които преквалифицират работници от отраслите, които са загубили своите сравнителни и конкурентни предимства. Наред с това правителствата могат да окажат подкрепа в осигуряването на достъпно университетско образование най-вече в областта на точните науки, технологиите, инженерните специалности и математиката. В допълнение, правителствата могат да работят за поддържането на силно конкурентна среда. Тъй като секторите, в които оперират платформените компании, са често доминирани от няколко големи компании, поддържането на конкуренция за стимулиране на иновациите е от решаващо значение. Предприемачи и лица с иновативно мислене





## **СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА ...**

---

също могат да осигурят сътрудничеството, като допринесат за създаването на тези платформени компании, което е от решаващо значение за техния успех. Следователно подкрепата за регулаторна и икономическа среда, благоприятна за предприемачите, е от особена важност. На последно място, сред смут и промени, една стабилна и регулаторна среда може да подпомогне стимулирането на възхода и трайния успех на платформените компании. За тази цел е нужна стабилна, а не хаотична политическа среда.

### **СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА МАРКА ЧРЕЗ ПЛАТФОРМЕНИ КОМПАНИИ: РАМКА**

На Фигура 1 очертаваме иновативните стъпки за успешното създаване на стойност на марката чрез платформена компания. По-конкретно, убедени сме, че този процес на създаване преминава през четири фази: (1) разработване (2) създаване на стойност на марката и доставяне, (3) подпомагане *facilitation*, и (4) учене и усъвършенстване. Всеки етап съдържа основните участници в процеса и главните цели, които трябва да се постигнат. В изложението на проблема, направено в настоящото изследване, ние поддържаме тезата, че съществуват няколко важни парадигми, които могат да предложат идеи относно това, как и колко добре платформените компании могат да оперират в различни сектори на икономиката. Тъй като платформените компании мислят напредничаво и са на крачка пред нормите за дадена индустрия, разбирането за онези от тях, които оперират успешно в глобален мащаб, ще включва внимание към пазарните активи, клиентите и маркетинговия микс (решение, стойност, информация и достъп) (Dev & Schultz, 2005a; Dev & Schultz, 2005b). Това от своя страна, изисква по-широкообхватно и дългосрочно стратегическо мислене (Rafiq & Ahmed, 1995). Налага се преосмисляне на традиционното разбиране за маркетинговия микс (т.е. продукт, цена, промоция и място) (McCarthy, 1960) с помощта на подход, ориентиран към потребителите (т.е. клиент, разход, комуникация и удобство) (Lauterborn, 1990).

<b>(1) РАЗРАБОТВАНЕ</b>		<b>(2) СЪЗДАВАНЕ СТОЙНОСТ НА МАРКАТА И ДОСТАВЯНЕ</b>	
Лидер(и) на платформената компания		Лидер(и) на платформената компания и членове	
<p><i>Акцент:</i> Създаване на парадигма за пазарно предлагане с „гравитационна сила“ за привличане на различни, допълващи съдружници</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Активи, особено пазарно базирани видове</li> <li>▪ Способности и техният жизнен цикъл</li> <li>▪ Връзки с ключови партньори и съюзници</li> <li>▪ ААА: Арбитраж, адаптиране, агрегиране</li> </ul>		<p><i>Акцент:</i> Директно внимание към стойността на клиентите на платформата Маниакално съсредоточаване върху клиентите &gt; Маниакално съсредоточаване върху конкурентите</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разпознаване на водещите ключови съдружници на парадигмата(ите): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Продукт, цена, промоция, място</li> <li>○ Клиент, разход, комуникация, удобство</li> <li>○ Решение, стойност, информация, достъпност</li> </ul> </li> </ul>	
<b>(3) ПОДПОМАГАНЕ</b>		<b>(4) УЧЕНЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ</b>	
Правителство и политически лидери		Членове на платформената компания и клиенти	
<p><i>Акцент:</i> Създаване на условия, които да направят мащабируемите пазарни възможности достъпни за местни и чуждестранни фирми</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Инфраструктура</li> <li>▪ Свързани и поддържащи индустрии</li> <li>▪ Условия на търсенето</li> <li>▪ Създаване на улеснения за функционирането на бизнеса, дейности по придобивания и сливания и др.</li> </ul>		<p><i>Акцент:</i> Подкрепяне на иновациите, които отразяват приобщаващия поток от прозрения на съдружниците и мрежата от клиенти</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Приоритизиране на парадигмите за съвместно създаване на стойност <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Решение, стойност, информация, достъп</li> <li>○ Клиент, стойност, комуникация, удобство</li> <li>○ Продукт, цена, промоция, място</li> </ul> </li> </ul>	

Фигура 1. Съвместно създаване на стойност на марката чрез платформено предприятие

### НАСОКИ ЗА ПРАКТИЦИ И СПЕЦИАЛИСТИ В РАЗРАБОТВАНЕТО НА ОБЩЕСТВЕНИ ПОЛИТИКИ

През 2015 г. Центърът за глобални предприятия с помощта на регионални експерти установява, че в световен мащаб съществуват повече от 175 платформени компании, които оперират в различни сектори на икономиката и имат нетна стойност над прага от 1 билион американски долара (вж. "The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey" [„Възходът на платформените компании: глобално проучване“]). Тези данни ни карат да очакваме, че платформените компании не само ще продължат да съществуват, но и ще показват как компаниите еталони, които развиват пазара, се водят от него, сътрудничат си и работят съвместно (т.е. чрез конкуренция и сътрудничество), за да постигат устойчив успех.

Наред с идеите, базирани на „диаманта“ на Портър и приложени към платформените компании по принцип, лидерите на тези фирми ще бъдат възнаградени и за уменията си да откриват и използват ефектите от мултинационалните мрежи. Следователно за тези мениджъри ще е от полза да въведат един или няколко от елементите на адаптация, агрегиране и/или арбитраж, известни още като *рамката на трите -А* (Ghemawat, 2007). Наред с това, както предлага Gawer (2009), платформените компании принуждават/позволяват на мениджърите да мислят за мащабиране (за разлика от „разтягане“ или „свиване“) на своите пазарни предложения и следователно да прецизират привличането и оползотворяването на приноса на партньорите в екосистемата си (West, 2003). В този смисъл, тъй като натискът за „по-далеч, по-бързо, по-всеобхватно и по-евтино“ определя стандартите за подобряване стойността на марката (Friedman, 2006), тези мениджъри могат да открият убедителни причини да почерпят отново идеи от динамичната теория на стратегията на Портър (1991), разбирането за модулност в сравнение с програмируемост на Lehrer and Behman (2009) и стратегиите за клиентско съвместно създаване/участие на Nuttavuthisit (2010).

Както бе споменато по-горе, националните лидери трябва да обмислят начина, по който техните собствени индустрии могат да

участват в глобалните платформени компании, като по този начин осигурят разкриването на нови работни места и възможности за развитие на търговията и уменията. По-конкретно нововъзникващите пазари, на които често са разположени слабо развитите местни индустрии, могат да се възползват от разширяване на сферата на влияние, като станат участници в платформени компании. Разбира се, както беше отбелязано по-горе, всички съображения от такова естество изискват внимателна оценка на „диамантените“ фактори на съответната нация. По този начин страните разполагат със средства и финансови възможности (например държавно финансиране/инвестиции, безвъзмездни помощи, специални търговски зони) да създават условия („гравитационни сили“), които стимулират създаването на по-големи глобални бизнес общности и осигуряват достъп до близките глобални платформи.

#### **Използвани източници:**

- Accenture Technology Vision for Banking Report, 2016:  
[https://www.accenture.com/t20160529T215527\\_\\_w\\_\\_/us-en/\\_acnmedia/PDF-20/Accenture-Banking-Tech-Vision-Executive-Summary.pdf](https://www.accenture.com/t20160529T215527__w__/us-en/_acnmedia/PDF-20/Accenture-Banking-Tech-Vision-Executive-Summary.pdf); accessed April 20, 2017.
- Bal, A. S., Weidner, K., Hanna, R., & Mills, A. J. (2017). Crowdsourcing and Brand Control. *Business Horizons*, 60(2), 219-228.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *The Academy of Management Review*, 11(4), 791-800. doi:10.2307/258397
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bezos, J. (2016) /Interviewer: C. Rose.

## СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА ...

---

- Chamberlin, E. H. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- David-West, O., & Evans, P. C. (2016). The Rise of African Platforms. *The Emerging Platform Economy Series No. 2*.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Dev, C. S., & Schultz, D. (2005a). Simply SIVA. *Marketing Management*, 14(2), 36-41.
- Dev, C. S., & Schultz, D. E. (2005b). In The Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix Into The 21st Century. *Marketing Management*, 14(1), 16-22.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Evans, P. C. (2016). The Rise of Asian Platforms. *The Emerging Platform Economy Series No. 3*.
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise. *The Emerging Platform Economy Series No. 1*.
- Fang, E. (2008). Customer Participation and the Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market. *Journal of Marketing*, 72(4), 90-104.
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Evans, K. R. (2008). Influence of Customer Participation on Creating and Sharing of New Product Value. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36(3), 322-336.
- Friedman, T. L. (2006). *The world is flat: The globalized world in the twenty-first century*: Penguin London.
- Gawer, Annabelle. 2009. Platform Dynamics and Strategies: From Products to Services. Annabelle Gawer, ed. *Platforms, Markets and Innovation*. Edward Elgar, London.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy*: Boston: Harvard Business School Press.

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a Theory of Brand Co-creation With Implications for Brand Governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590-604. doi:10.1057/bm.2010.14
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Lauterborn, B. (1990). New marketing litany. *Advertising age*, 61(41), 26-26.
- Mahr, D., Lievens, A., & Blazevic, V. (2014). The Value of Customer Cocreated Knowledge during the Innovation Process. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 599–615.
- McCarthy, E. J. (1960). Basic marketing: a managerial approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin. *Inc.*
- Merlo, O., Eisingerich, A., & Auh, S. (2014). Why Customer Participation Matters. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 81-88.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nuttavuthisit, K. (2010). If You Can't Beat Them, Let Them Join: The Development of Strategies to Foster Consumers' Co-Creative Practices. *Business Horizons*, 53(3), 315-324.
- Porter, M. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4-15.



## **СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА ...**

---

- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand Value Co-creation in a Digitalized World: An Integrative Framework and Research Implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93-106.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge.
- Steiner, M., Wiegand, N., Eggert, A., & Backhaus, K. (2016). Platform Adoption in System Markets: The Roles of Preference Heterogeneity and Consumer Expectations. *International Journal of Research in Marketing*, 33(2), 276-296.
- Täuscher, K. (2017). Leveraging Collective Intelligence: How to Design and Manage Crowd-based Business Models. *Business Horizons*, 60(2), 237-245.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(January), 1-17.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- West, J. (2003). How open is open enough?: Melding proprietary and open source platform strategies. *Research policy*, 32(7), 1259-1285.
- Wilson, M., Robson, K., & Botha, E. (2017). Crowdsourcing in a Time of Empowered Stakeholders: Lessons From Crowdsourcing Campaigns. *Business Horizons*, 60(2), 247-253.
- Zeng, J., & Glaister, K. W. (2016). Competitive Dynamics between Multinational Enterprises and Local Internet Platform Companies in the Virtual Market in China. *British Journal of Management*, 27, 479-496.

# БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ

Стопанска академия  
„Д. А. Ценов“ – Свищов

Година XXVII, кн. 3, 2017

## СЪДЪРЖАНИЕ

### МЕНИДЖМЪНТ теория

#### **СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА МАРКА ЧРЕЗ ПЛАТФОРМЕНИТЕ КОМПАНИИ**

Д-р Боряна Димитрова, доц. д-р Брент Смит,  
проф. д-р Трина Ларсен Андра ..... 5

### МЕНИДЖМЪНТ практика

#### **ДЕТЕРМИНАНТИ ОПРЕДЕЛЯЩИ РАЗВИТИЕТО НА МЕЖДУОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ВЗАИМОТНОШЕНИЯ**

Доц. д-р Дариуш Новак ..... 30

#### **ВЛИЯНИЕ НА НАВИЦИТЕ ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС**

Ас. д-р Станимир Бернадов Славов ..... 54

### СЧЕТОВОДСТВО и одит

#### **ПЪЛНОТА И СВОЕВРЕМЕННОСТ НА ПУБЛИКУВАНЕТО НА ГОДИШНИТЕ ФИНАНСОВИ ОТЧЕТИ НА БЪЛГАРСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Гл. ас. д-р Рени Петрова ..... 73

### ЗАСТРАХОВАНЕ и осигуряване

#### **ЕКСПЕРТНА ОЦЕНКА НА ЕКОЛОГИЧНИЯ РИСК С ТЕХНОГЕНЕН ХАРАКТЕР –ЕЛЕМЕНТ ОТ ЕКОЛОГИЧНОТО ЗАСТРАХОВАНЕ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Доц. д-р Ирена Мишева ..... 93

## **Редколегия на сп. „Бизнес управление“**

**Красимир Шишманов** – главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Никола Янков** – зам. главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Иван Марчевски**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Ирена Емилова**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Любчо Варамезов**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Румен Ерусалимов**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Силвия Костова**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

## **Международна редколегия на сп. „Бизнес управление“**

**Александру Неделеа** – Университет „Стефан Велики“, Сучава, Румъния

**Дмитрий Владимирович Чистов**, – ФГОБУ ВПО Финансов университет при правителството на руската федерация, Москва, Русия

**Йоана Панагорец** – Университет Валахия, Търговище, Румъния

**Йото Йотов** – Драксел университет, Филадельфия, САЩ

**Махмуд Ел Батран** – Университет Кайро, Кайро, Египет

**Наталья Борисовна Голованова** – Московски технологически университет, Москва, Русия

**Татяна Викторовна Орехова** – Донецки национален университет, Виница, Украйна

**Тадиа Джукич** — Университет в Ниш, Ниш, Сърбия

**Ян Тадеуш Дуда** – AGH Университет за наука и технологии, Краков, Полша

**Виктор Чужиков** – Киевски национален икономически университет "Вадим Гетман", Киев, Украйна

Дадено за печат на 19.09.2017 г., излязло от печат на 25.09.2017 г.,  
формат 70x100/16, тираж 50

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,  
ул. „Ем. Чакъров“ 2, тел.: +359 631 66298

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Градево“ 24

ISSN 0861 - 6604

# БИЗНЕС управление

БИЗНЕС управление 3/2017



ИЗДАНИЕ НА  
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ  
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

**3/2017**

## КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ И АВТОРИТЕ НА СПИСАНИЕ „БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ“

Списание „БИЗНЕС управление“ публикува изследователски статии, методологически и методически разработки и прегледи, рецензии, опит.

### 1. Обем:

Статии: минимум - 12 страници; максимум – 20 страници;  
Прегледи, рецензии, опит: минимум – 5 страници; максимум -10 страници.

### 2. Делозиране на материалите:

- на хартиен носител и в електронен вид (по E-mail и/или на CD);

### 3. Технически характеристики:

- изпълнение Word 2003 (минимум);
- размер на страницата - А4, 29-31 реда и 60-65 знака на ред;
- разстояние между редовете 1,5 lines (At least 22 pt);
- шрифт - Times New Roman 14 pt;
- полета - Top - 2.54 cm.; Bottom - 2.54 cm; Left - 3.17 cm; Right - 3.17 cm;
- номерация на страницата - долу вдясно;
- текст под линия - размер 10 pt;
- графики и фигури - Word 2003 или Power Point.

### 4. Оформление:

- наименование на статията, име на автора, научна степен, научно звание - шрифт Times New Roman, 14 pt, с големи букви Bold - центрирано;
- наименование и адрес на местоработата; телефони за контакти и E-mail;
- резюме на български език в обем до 30 реда; ключови думи - от 3 до 5;
- JEL класификация на публикациите с икономически характер (<http://ideas.repec.org/j/index.html>);
- основен текст (изложение);
- таблиците, графиките и фигурите се вграждат софтуерно в текста (да позволяват езикова корекция и превод на английски). Цифрите и текстът вътре в тях се изписват с шрифт Times New Roman 12 pt;
- формулите се създават с Equation Editor;

### 5. Правила за цитиране под линия:

При цитиране да се спазват изискванията на **APA Style (American Psychological Association)**, поместени тук: <https://www.uni-svishtov.bg/?page=page&id=71>

Всеки автор носи отговорност за отстояваните идеи, съдържанието и техническото оформление на своя текст.

### 6. Контакти:

Главен редактор: тел.: (+359) 631-66-397  
Зам.-главен редактор: тел.: (+359) 631-66-299  
Стилов редактор: тел.: (+359) 631-66-335  
E-mail: zh.tananeeva@uni-svishtov.bg ; bm@uni-svishtov.bg  
Адрес: Стопанска академия „Д. А. Ценов“, ул. „Ем. Чакъров“ №2, Свищов, България