

Катедра “Обща теория на икономиката”



Кристиян Цветанов Корелов

**ФИРМЕНАТА СТРАТЕГИЯ –
ПРЕДПОСТАВКА ЗА ПОВИШАВАНЕ
НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ФИРМАТА**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд
за придобиване на образователна и научна степен „доктор”

Професионално направление: 3.8. Икономика

Докторска програма: „Политическа икономия“

**Научен ръководител:
проф. д-р Йордан Василев**

Свищов

2018

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита, по реда на Закона за развитие на академичния състав в Република България и Правилника за прилагане на Закона за развитие на академичния състав в СА „Д. А. Ценов”, от катедра „Обща теория на икономиката” при Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов.

Авторът е докторант в редовна форма на обучение към катедра „Обща теория на икономиката” при Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов.

Дисертационният труд е в обем от 210 стандартни страници. В структурно отношение е изграден от въведение, изложение в три глави, заключение, списък на използваната литература – общо 155 източника, от които 31 на кирилица, 117 на латиница и 7 интернет източника. В подкрепа на изложеното са включени 8 таблици и 29 фигури. Приложенията са 7 на брой в обем от 27 страници.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на г. от часа в Заседателна зала – Ректорат при Стопанска академия „Д. А. Ценов”, гр. Свищов.

Материалите по защитата са на разположение на интересующите се в отдел „Докторантура и академично развитие” при Стопанска академия „Д. А. Ценов”, гр. Свищов.

Съдържание на автореферата

I.	ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	1
	1. Актуалност на анализирания проблем и аргументация за избора на обекта на изследването	1
	2. Обект и предмет на изследването.....	3
	3. Научноизследователска теза на дисертационния труд.....	3
	4. Цел и задачи на изследването	4
	5. Изследователски подходи и методи	4
	6. Уточнения и ограничаващи условия на насоките на разсъждение	5
	7. Информационно осигуряване	6
	8. Логическа рамка на изследването	6
	9. Аprobация на дисертационния труд	6
II.	СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	7
III.	СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	9
	Въведение	9
	Глава първа.....	9
	Глава втора	16
	Глава трета.....	25
	Заклучение	34
IV.	СПРАВКА ЗА ПРИНОСНИТЕ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	35
V.	СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД....	36
VI.	ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ.....	37

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на анализирания проблем и аргументация за избора на обекта на изследването

Глобализирането на българската икономика, нейното интегриране в икономическата система на ЕС и динамиката на бизнес средата поставят непрекъснато променящи се изисквания пред фирмените мениджъри. Дори и тези фирми, които оперират изцяло на българския пазар, не остават незасегнати от посочените процеси. В почти всички основни подсектори, раздели и групи икономически дейности оперират конкуренти с интернационален, мултинационален и дори глобален мащаб на бизнес. Същевременно се наблюдават непрекъснати промени свързани с: потребностите и изискванията на потребителите; подходите на конкуренцията; дистрибуционните канали, чиято търговска сила се увеличава непрекъснато; появата на продукти заместители; увеличаващото се значение на Интернет като дистрибуционен и комуникационен канал. Посочените особености, които не изчерпват списъка от такива, поставят нови предизвикателства и различни изисквания към мениджмънта, тъй като конкурентните позиции на фирмите са все по-неустойчиви.

Всички тези промени не могат да бъдат посрещнати успешно, ако фирмата не е предварително подготвена за тях. Техният анализ и прогнозиране води до преосмислянето на външните условия за фирмата и вътрешните ресурси и възможности, следователно и на източниците на конкурентни предимства, които стават определящи не само за конкурентоспособността на отделните фирми, но и за тяхното оцеляване.

В настоящото изследване се разкрива изключителната важност и ролята на фирмената стратегия като предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на микроикономическо ниво в условията на българската икономика. В тази връзка е направен опит да се разработят основни методологически и методически проблеми, свързани с прилагането на научни подходи и методи за изследване и актуализиране процеса на изграждане и прилагане на фирмената стратегия с цел управление и по-конкретно повишаване на конкурентоспособността на фирмите от отрасъл „Производство на млечни продукти“¹ (ПМП).

¹ В националния класификатор икономическата дейност по „Производство на мляко и млечни продукти, без сладолед“ е с код D10.51 (код по КИД – 2008). Наименованието на икономическата дейност за краткост се ограничава до „Производство на млечни продукти“. Имат се предвид пакетирано прясно

В литературата, посветена на теорията за стратегическия икономикс, се отделя централно внимание на въпросите, които се отнасят до корпоративните стратегии, бизнес стратегиите, функционалните стратегии и т.н. Въпреки това разглеждането им се осъществява на концептуална основа, като на преден план се застъпва тяхната класификация, разкриват се основните теоретични постановки и методически аспекти, но не се предлага конкретен подход, който да позволява тяхното разглеждане в условията на конкретно взет отрасъл от българската икономика.

Отрасълът „ПМП“ в България се характеризира с многообразие от фирми, които се отличават по своята големина, продуктова специализация, пазарно покритие, цели, стратегии, продуктови и пазарен профил. В неговите граници се наблюдават непрекъснати промени, свързани с: навлизането и напускането на конкуренти; промяна на потребителското поведение; промяна на значението на отделните комуникационни канали и конкретни носители; реструктуриране на дистрибуционните канали; появата на продукти заместители; силно изразена вертикална интеграция с доставчиците на суровина; специфични регулаторни мерки и нормативи, които се отразяват върху производителите; нелоялна конкуренция. Освен тези специфични особености трябва да се отбележи стресиращото влияние, което икономическата криза оказва през изминалото десетилетие върху фирмите от отрасъла. Всички тези условия поставят мениджърите пред предизвикателството да осигурят такова равнище на нарастване на продажбите и приходите, при ефективно използване на разполагаемите ресурси, което да спомогне за постигане на пазарните и финансовите цели на управляваните от тях фирми. Ето защо централно място се отделя на въпросите, свързани с фирмените стратегии.

В подкрепа на актуалността и значимостта на дисертационната тема могат да бъдат изложени следните аргументи:

☞ Глобализиращата се икономика поставя нови изисквания пред производството и пазара, което повишава ролята на фирмената конкурентоспособност.

☞ Договарянето на ТТП, ТПТИ и други подобни търговски споразумения е предпоставка за увеличаване концентрацията на общия пазар.

☞ Последствията от световната икономическа криза през 2008 – 2009 г. поставиха на преден план проблема за начините за повишаване на фирмената

мляко и производните от него млечни продукти за крайно потребление, а не такива за междинно потребление каквото е суровото мляко, произведено от ферми. Това уточнение се прави, за да се разграничи разглежданата в дисертационния труд млекопреработвателна промишленост, предмет на настоящото изследване, от производителите на сурово мляко.

конкурентоспособност. Загубата на конкурентни позиции на фирми и отрасли в редица страни насочва вниманието към все по-засилващата се роля на фирмените стратегии в мениджмънта на отделната стратегическа бизнес единица (СБЕ).

☞ Резултатите от различни международни сравнителни проучвания (IDM, WEF) показват, че България значително изостава спрямо основната част от европейските страни по степен на конкурентоспособност както на национално, така и на фирмено равнище.

Научните разработки, в които се разглеждат въпросите, свързани с взаимовръзката между теорията за фирмената стратегия и проблемите на фирмената конкурентоспособност, са сравнително малко. От особено значение за разработването на дисертационния труд са постиженията на следните български и чуждестранни автори: А. Чандлър, К. Андрюс, И. Ансоф, Х. Минтцберг, М. Портър, Ф. Котлър, П. Дракър, Дж. Меткалф, К. Кристенсен, Б. Хендерсън, Р. Каплан, Д. Нортън, Р. Румелт, Е. Пенроуз, А. Петигрю, К. Прахалд, К. Хамел, А. Томпсън, А. Стрикленд, П. Гемауат, Дж. Барни, К. Моая, Дж. Кларк, Р. Грант, Д. Куратко, Г. Джонсън, К. Сколс, Р. Уитингтън, Д. Кембъл, Г. Стоунхаус, Б. Хоустън, Б. Вернефелт, Х. Вайхрих, Н. Яшин, А. Фасхиев, Г. Азоев, А. Юданов, Р. Фатхудинов, Й. Василев, К. Кунев, М. Марикина, К. Тодоров, М. Велев, Й. Илиев, Н. Щерев, Г. Куртева, Д. Стоянов и др.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на дисертационния труд е *фирмената стратегия*, а негов **предмет** са *ролята и значението на процеса на изграждане и прилагане на фирмената стратегия като предпоставка за повишаването на конкурентоспособността на фирмите от отрасъл „Производство на млечни продукти“*.

3. Научноизследователска теза на дисертационния труд

Основната научноизследователска теза, която се застъпва в настоящото изследване е, че *процесът на изграждане и прилагане на фирмената стратегия е важна предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмата в съвременната динамично променяща се бизнес среда*.

За да се докаже основната теза са формулирани няколко работни хипотези:

Първа работна хипотеза: *фирмената стратегия е процес на придобиване на конкурентни предимства и подобряване на фирмените резултати (критерии за конкурентоспособността на фирмата)*.

Втора работна хипотеза: изграждането и прилагането на фирмената стратегия и разгръщането ѝ в конкретни политики и механизми може да се приеме като важен процес по преобразуването на вътрешнофирмените ресурси и възможности от пасивни в активни фактори на фирмената конкурентоспособност.

Трета работна хипотеза: сред външната и вътрешната среда на фирмите от отрасъл „ПМП“ съществуват неизползвани източници на конкурентни предимства, които могат да бъдат активирани от изграждането и прилагането на адекватни фирмени стратегии.

4. Цел и задачи на изследването

Целта на дисертационния труд е да се изследват и систематизират теоретичните, методологичните и практическите въпроси на фирмената стратегия като предпоставка за повишаване на фирмената конкурентоспособност, което намира израз в разработване на подходящ инструментариум и неговото конкретно приложение във фирмите от отрасъл „Производство на млечни продукти“.

Във връзка с изпълнението на поставената цел е необходимо да бъдат изпълнени следните **задачи**:

☞ Изграждане на теоретичния фундамент на изследването, като се открият, дефинират и систематизират теоретичните концепции, разкриващи същността на конкуренцията, конкурентното поведение, конкурентните предимства, фирмената конкурентоспособност и фирмената стратегия.

☞ Разкриване на методически решения за изследване на приложението на стратегическия мениджмънт в управлението на фирмената конкурентоспособност.

☞ Разработване и апробиране на методика и метрична система за оценка и анализ на стратегиите на фирмите от отрасъл „Производство на млечни продукти“.

☞ Използване на резултатите от направения анализ като база за цялостни изводи и обобщения, както и да се дадат насоки и препоръки за изграждане и прилагане на успешни фирмени стратегии с цел повишаване на фирмената конкурентоспособност.

5. Изследователски подходи и методи

Използваният методологичен апарат, необходим за реализацията на поставените задачи и достигане до изследователската цел, включва комплекс от методи и подходи. По-конкретно методологията обхваща: методът на информационното осигуряване; методът на анализа на ограничителни условия; методът на провеждане на анкетно

проучване; методът на обработка и анализ на данни. Използвани са и редица логико-теоретични методи и подходи: методът на сравнението; методът на изследване на историческото развитие; методът на аналогията; методът на комплексния подход; методите на индукция и дедукция; диалектиката; холистичният подход. Количественият анализ в дисертационния труд включва обработка на статистическа информация. Изчисленията са извършени с помощта на софтуерния продукт Microsoft Excel 2016. При качествения анализ се изследват типовите стратегии, цели и характеристики на изследваните фирми.

6. Уточнения и ограничаващи условия на насоките на разсъждение

➤ Разглежда се отрасълът „Производство на млечни продукти“ в България. Обект на проучване са 21 фирми, изследвани в периода 2017-2018 г. По този начин цялото внимание се насочва именно към този отрасъл, т.е. не се правят странични наблюдения, които биха могли да изменят центъра на вниманието на изследването.

➤ В обхвата на изследваните въпроси не се включват всички аспекти, които се отнасят до стратегическия икономикс, стратегическия мениджмънт и теорията за фирмената конкурентоспособност. Акцентът се поставя върху фирмените стратегии като предпоставка за повишаване на фирмената конкурентоспособност. Останалите въпроси, касаещи стратегическия мениджмънт – като мисия, визия, цели, стратегически промени – не са предмет на специално внимание.

➤ Макар в икономическата литература за фирмената стратегия да се среща и по-широкото понятие „фактор на конкурентоспособност“, в настоящия труд се използва по-тесния термин „предпоставка“. Съображенията за това са породени от разглеждането на фирмената стратегия като процес, от наличието на който зависи повишаването на фирмената конкурентоспособност. Докато терминът „фактор“ са свежда до причина, която влияе върху нейното развитие.

➤ Застъпва се схващането, че дори и да не се прилага като формализиран процес, изграждането на фирмената стратегия трябва да се разглежда като логическа рамка, чрез която се преразглеждат реализираните фирмени стратегии и/или се приемат нови такива.

➤ От теоретична гледна точка е прието да се разглеждат основни нива на стратегии – корпоративни, бизнес и функционални (оперативни) стратегии. На практика, когато се разглеждат стратегиите в рамките на конкретно взет отрасъл (бизнес сфера) и трите типа се определят с общото понятие „фирмени стратегии“.

➤ При разглеждането на фирмените стратегии се изхожда от ясното разбиране, че те синтезират в себе си стратегиите и дейностите (операциите) на функционалните области от веригата за добавяне на стойност. За целите на дисертационния труд по-задълбочено се разглеждат само тези, които се отнасят за фирмената конкурентоспособност.

7. Информационно осигуряване

Информационното осигуряване на дисертационния труд е осъществено чрез:

- ✓ теоретично изследване на български и чуждестранни публикации в академични бази данни (JSTOR, ScienceDirect, CEEOL, Scopus, Web of Science, SAGE Journals, ProQuest, WARC, Emerald Insight, EBSCO, IMD World Competitiveness Online);
- ✓ информация от бази данни на асоциации, браншови организации, БСК, АМБ, НСИ, МЗХГ, ЦИАСС, агенции за маркетингови проучвания, публикации в периодични и всекидневни издания;
- ✓ резултати от емпирични международни проучвания (IMD Competitiveness Yearbook, WEF Competitiveness Report);
- ✓ резултати от проведено собствено емпирично проучване.

8. Логическа рамка на изследването

Логиката на дисертацията е построена в следната последователност:

-  Изследване на теоретичните аспекти на фирмената стратегия и конкурентоспособността на фирмата.
-  Разкриване на методически решения за изследване на фирмената стратегия като предпоставка за повишаване на фирмената конкурентоспособност.
-  Апробиране на методически инструментариум за изследване на ролята на фирмените стратегии като предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмите от млекопреработвателната промишленост в България.

9. Аprobация на дисертационния труд

Дисертационният труд е обсъждан на заседания на катедра „Обща теория на икономиката” при СА „Д. А. Ценов” – Свищов. По темата на дисертационното изследване са публикувани в специализирани издания 2 статии и 2 доклада. Част от дисертационния труд е представена на 4 научни форума – 1 докторантска сесия, 2 международни конференции и 1 семинар.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В структурен план дисертационния труд се състои от въведение (9 страници), изложение, представено в три глави (160 страници), заключение (6 страници), списък с използвана литература (7 страници), приложения (27 страници) и декларация за оригиналност и достоверност (1 страница).

Структурата на разработката е изградена по следния начин:

Списък с използваните съкращения

Списък с използваните фигури

Списък с използваните таблици

ВЪВЕДЕНИЕ

Глава първа

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ И СТРАТЕГИЯ НА ФИРМАТА – ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ

1.1. Концепции за конкуренцията и конкурентното поведение на фирмата

1.2. Конкурентоспособност и конкурентни предимства на фирмата

1.2.1. *Фирмената конкурентоспособност – определяща характеристика за дейността на фирмата*

1.2.2. *Подходи за изследване на конкурентните предимства на фирмата – различия и взаимно допълване*

1.3. Фирмената стратегия – условие за успешно конкурентно поведение на фирмата

1.3.1. *Фирмената стратегия и аспекти на нейното влияние върху конкурентните предимства на фирмата*

1.3.2. *Приложение на фирмената стратегия в управлението на фирмената конкурентоспособност*

Глава втора

МЕТОДИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ФИРМЕНАТА СТРАТЕГИЯ В УПРАВЛЕНИЕТО НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ФИРМАТА

2.1. Подходи за изследване на фирмената стратегия

2.1.1. *Подход за интегриране на стратегическия мениджмънт с управлението на фирмената конкурентоспособност*

2.1.2. *Подходи за възприемане на фирмената стратегия като част от стратегическия мениджмънт*

2.2. Методически алтернативи за изследване на фирмените стратегии с фокус отрасъл „Производство на млечни продукти“

2.2.1. *Метод за изследване на текущите стратегии в отрасъла*

2.2.2. *Методи за изследване на външната среда на фирмата*

2.2.3. *Метод за изследване на вътрешната среда на фирмата*

2.2.4. *Метод за идентифициране на предимствата, слабостите, възможностите и заплахите*

2.3. Методическа рамка за изследване на фирмените стратегии в отрасъл „Производство на млечни продукти“

Глава трета

ФИРМЕНИТЕ СТРАТЕГИИ И ТЯХНАТА РОЛЯ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ФИРМИТЕ ОТ МЛЕКОПРЕРАБОТВАТЕЛНАТА ПРОМИШЛЕННОСТ В БЪЛГАРИЯ

3.1. Състояние и особености на българския пазар за мляко и млечни продукт

3.2. Апробиране на методическия инструментариум за изследване на стратегиите на фирмите от отрасъл „Производство на млечни продукти“

3.2.1. *Анализ на текущите стратегии в отрасъла*

3.2.2. *Анализ на външната среда*

3.2.3. *Анализ на вътрешната среда*

3.3. Насоки и препоръки за усъвършенстване на фирмените стратегии като предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмите от отрасъла

3.3.1. *Основни изводи от проведеното емпирично изследване*

3.3.2. *Насоки и препоръки за усъвършенстване на фирмените стратегии като предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмите от отрасъл „Производство на млечни продукти“*

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА И ИЗТОЧНИЦИ

СВИТЪК С ПРИЛОЖЕНИЯ

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Въведение

В уводната част се разкрива общата постановка на изследователската тема, като се очертават рамките за научния анализ, степента на разработеност на проблемите и се разкрива актуалността на разработката. Последователно се дефинират обектът, предметът и изследователската теза на дисертацията, формулира се целта на разработката, поставят се конкретни задачи за изпълнение и се посочват изследователските методи и ограничителните условия на изследването.

Глава първа

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ И СТРАТЕГИЯ НА ФИРМАТА – ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ

В рамките на *първа глава* се изгражда теоретичният фундамент за провеждане на изследването, като се открояват основните аспекти, дефинират се и се систематизират теоретичните концепции, разкриващи същността на конкуренцията, конкурентното поведение, конкурентните предимства, фирмената конкурентоспособност и фирмената стратегия. Главата е структурирана в три параграфа и цели решаването на първа задача на дисертационния труд.

1.1. Концепции за конкуренцията и конкурентното поведение на фирмата

В параграфа се разглеждат теоретичните аспекти на конкуренцията и конкурентното поведение на фирмата, които разкриват тяхната икономическа същност. Направен е преглед на някои от по-известните концепции и подходи за дефиниране на тези две категории. Разгледани са трактовките за статичния и динамичния модел по Дж. Кларк и поведенческата, структурната и функционалната концепция по Т. Ненов.

Според автора, за анализа на конкуренцията във връзка с теорията на фирмената конкурентоспособност и конкурентните предимства, най-подходяща и последователна в ретроспективен план изглежда класификацията на Джей Барни, която представя *три концептуални подхода* за конкуренцията през призмата на стратегическия икономикс. Те се основават на отделни школи в микроикономическата теория, а именно:

Индустриалният икономикс – „СПР модел”; Неокласическият микроикономикс – подход на Е. Чембърлин; Еволюционният икономикс – подход на Й. Шумпетер.

От направения анализ на трактовките и концепциите на категорията „конкуренция“, авторът разкрива наличие на сходство при някои от концептуалните подходи (вж. таблица 1). Така например, динамичният аспект на конкуренцията през призмата на Еволюционния икономикс напълно съвпада по характеристики и представители с функционалната концепция по Т. Ненов и динамичния модел на Кларк. Структурната и поведенческата концепция имат общи черти с IOV подхода, подхода на Чембърлин и статичния подход на Кларк.

Таблица 1. Обобщение на характеристиките на конкуренцията според различните концептуални подходи

<i>Концептуални подходи:</i>	<i>Подход IOV</i>	<i>Подход на Чембърлин</i>	<i>Подход на Шумпетер</i>
<i>Обект на изследване</i>	отрасъл	отрасъл / фирма	фирма
<i>Ключови концепции</i>	СПР модел	Специфични ресурси и възможности	Иновации
<i>Представители</i>	Бейн, Мейсън, Портър	Чембърлин, Робинсън,	Шумпетер, Хайек, Барни
<i>Съвпадение с моделите на Кларк</i>	Статичен модел		Динамичен модел
<i>Съвпадение с концепциите на Т. Ненов</i>	Поведенческа и структурна концепция		Функционална концепция
<i>Приложение в теорията за конкурентните предимства</i>	Структурен подход (IOV)	Ресурсен подход (RBV)	

Източник: собствена систематизация

Изведените сходства в подпараграфа дават възможност да се правят комбинации между различните подходи, когато дадена фирма трябва да избира какви стратегии да прилага, като реакция срещу останалите конкуренти в един отрасъл. Така например би било подходящо да се комбинират подхода на Чембърлин относно индивидуалните черти на фирмата и IOV относно структурата на отрасъла. Когато се прилага концепцията на IOV, за да се характеризира структурата на отрасъла, може да се правят препоръки, кои съществени категории от структурата на отрасъла би следвало да се вземат предвид (напр. бариери за навлизане, продуктова диференциация и пр.). Освен това концепцията на IOV е основа за разработването на структурния подход

в теорията за конкурентните предимства. Подходът на Чембърлин препоръчва по-специфични стратегии, които би следвало да прилагат фирмите. Такива са например стратегиите, които използват вътрешнофирмените ресурси и възможности. По ред причини подходът на Шумпетер не е пряко използван и развиван в стратегическия икономикс, но той заедно с подхода на Е. Чембърлин, са основа за разработването на ресурсно базирания подход (RBV) на фирмите, който става отправна точка за разработване на модели за фирмено развитие.

Анализирането в подпараграфа на концептуалните подходи за конкуренцията създава отправна точка за осветляване на теорията за фирмената конкурентоспособност и конкурентните предимства.

1.2. Конкурентоспособност и конкурентни предимства на фирмата

1.2.1. Фирмената конкурентоспособност – определяща характеристика за дейността на фирмата

В подпараграфа се прави обстоен обзор на разнообразни тези и възгледи за същността на фирмената конкурентоспособност. В резултат на направения литературен анализ може да се твърди, че въпреки множеството изразени мнения проблемът за дефинирането на категорията „фирмена конкурентоспособност“ все още не е окончателно решен. Видно в подпараграфа е недостатъчно пълното разкриване на тази категория от гледна точка на същността на конкуренцията и поставените цели, свързани с ролята на различните фактори и предпоставки.

Според автора разглеждането в единство на фирмената цел и фирмената конкурентоспособност предполага целта да е свързана с постигане на по-добри резултати от дейността на фирмата, в сравнение с другите участници на конкретен пазар, и да удовлетворява в по-голяма степен потребностите на клиентите си. Борбата за изпълнение на тази цел се води за ресурсна осигуреност в конкурентни условия. Тези условия зависят от характеристиката на външната среда и преди всичко от ограничеността на ресурсите: необходим капитал, съвременни технологии, квалифициран персонал, информационно осигуряване и т.н. Научно-техническият прогрес с времето променя мащабите и пропорциите на изразходваните ресурси, но съдържанието на механизма на конкурентната борба остава непроменен. Резултатите са тези, които определят фирмената конкурентоспособност като отражение на ефективното използване на ресурсите.

В този подпараграф се стига до извода, че конкурентоспособността на фирмата е способността ѝ в дългосрочен период да се възползва в максимална степен от условията на външната бизнес среда и в сравнение с конкурентите си по-успешно да използва собствените си ресурси и възможности за постигане на високи фирмени резултати. На това основание в дисертационния труд под фирмена конкурентоспособност се разбира тази конкурентоспособност, която е постигната чрез изграждането и реализиране на такава фирмена стратегия, която подпомага създаването на устойчиви конкурентни предимства на фирмата пред настоящите и потенциалните ѝ конкуренти.

1.2.2. Подходи за изследване на конкурентни предимства на фирмата – различия и взаимно допълване

От изложеното в подпараграфа може да се обобщи, че традиционно се обособяват *два подхода* за произхода на фирменото конкурентно предимство – **структурен** и **ресурсен** подход. Според структурния подход се приема, че конкурентното предимство произтича по-скоро от външни източници отколкото от вътрешни, специфични за организацията. Приема се, че фирмите се конкурират в рамките на даден отрасъл и зависят от следните параметри: текущо ниво на конкуренция, договорна сила на доставчиците и на клиентите, заплахата от ново навлизащи компании, заплахата от продукти (услуги) заместители. Според ресурсния подход се приема, че дадена фирма създава конкурентно предимство чрез развитие и подобряване на възможности, технологиите и управлението.

В подпараграфа се стига до извода, че **конкурентното предимство представлява крайният резултат от управлението на външните и вътрешните фактори, оказващи силно влияние върху фирмата**. Базирайки се на структурния подход, може да се обобщи, че външно фирмата трябва да установи с какво е привлекателна в отрасъла и кои са основните насоки на нейното по-нататъшно развитие, както и характеристиките на основните си конкуренти. Това помага да се разкрият благоприятните възможности и заплахи, за които трябва да се държи сметка. Вземайки предвид условията на външната среда, може да се идентифицират източниците на конкурентни предимства отвън. С помощта на ресурсния подход, може да се определи кои вътрешни ресурси и възможности следва да бъдат източници на конкурентни предимства на фирмата.

В заключение на изложеното в подпараграфа могат да се приемат основанията за ролята както на *външната среда*, така и на *вътрешните (фирмени) ресурси и възможности* за формирането на конкурентно предимство. Поради това е подходящо взаимното допълване на структурния и ресурсния подход. От еволюционна гледна точка и двата подхода имат важно значение за разкриването на устойчиви конкурентни предимства. Тяхното приложение се изразява в **подпомагане на процеса на изграждането и прилагането на фирмената стратегия, която отразява способността на всяка една организация да оползотворява собствените си ресурси по подходящ начин, съобразно изискванията на бизнес средата.**

1.3. Фирмената стратегия – условие за успешно конкурентно поведение на фирмата

1.3.1. Фирмената стратегия и аспекти на нейното влияние върху конкурентните предимства на фирмата

В изложението на подпараграфа се отчита обстоятелството, че външно фирмата трябва да установи с какво е привлекателна в отрасъла и кои са основните насоки на нейното по-нататъшно развитие, както и характеристиките на основните си конкуренти. Това помага да се разкрият благоприятните възможности и заплахи, за които трябва да се държи сметка. Вътрешно фирмата трябва да определи своите конкурентни възможности, което води до дефиниране на нейните силни и слаби страни. **Стратегията е тази, която позволява на фирмата да постигне важно съответствие между външните условия и техните вътрешни възможности. Нейната роля е да извършва непрекъснато и активно приспособяване на фирмата, за да може да удовлетвори изискванията на променящите се условия**

Въз основа на изложеното в този подпараграф автора приема че фирмената стратегия е **процес на придобиване на конкурентни предимства и подобряване на фирмените резултати (критерии за конкурентоспособността на фирмата).** Чрез този процес се цели да се преодоляват слабите и да се подобряват силните страни на фирмата, а също така да се посрещат възможностите и заплахите от външната среда. Главната цел на стратегията трябва да бъде постигане на дългосрочно конкурентно предимство над основните конкуренти на фирмата във всеки отрасъл, в който участва. Конкурентното предимство представлява крайния резултат от управлението на външните и вътрешните фактори, оказващи силно влияние върху фирмата. А постигането на устойчиви

конкурентни предимства води до повишаване на фирмената конкурентоспособност в дългосрочен план.

1.3.2. Приложение на фирмената стратегия в управлението на фирмената конкурентоспособност

В този подпараграф се стига до извода, че източниците на фирмена конкурентоспособност са *ресурсите* и *процесите* в една фирма, които могат да осигурят конкурентни предимства. Първата категория представляват отличителните компетенции на фирмата, които се превръщат от пасивни фактори на конкурентоспособността в активни, само тогава, когато са трансформирани от втората категория „процеси“. Именно последните са *предпоставките* за постигане на устойчива конкурентоспособност на фирмата. По този начин **фирмената конкурентоспособност включва комбинация от ресурси и процеси, където ресурсите са наследени или създадени, а процесите са тези, които ги трансформират в икономически печалби от реализираната продукция.**

По-нататък в подпараграфа тези постановки се разглеждат в контекста на развития модел: „конкурентни ресурси – конкурентни процеси – конкурентни резултати“ (РПР) (вж. фигура 1). Развитието на модела РПР интегрира разглеждането на конкурентните ресурси и конкурентните процеси в обща рамка заедно с фирмените резултати. Последната категория „конкурентни резултати“ показва различните критерии за устойчива фирмена конкурентоспособност. Портър например определя конкурентоспособността на фирмено равнище като растеж на производителността, който се базира или на по-ниските разходи, които прави фирмата, или на уникалността на нейните продукти. По-високата производителност на фирмата е тази, която я прави по-конкурентоспособна от останалите конкуренти на пазара. Моделът РПР, освен че свързва съвместно в една рамка разглеждането на ресурсите на фирмата заедно с нейните преки резултати от дейността ѝ, представлява също така добър инструмент за интегрираното възприемане на категориите „фирмена конкурентоспособност“ и „фирмена стратегия“. Всяка една от изброените категории „ресурси“, „процеси“ и „резултати“ играе важна роля за постигането на устойчива фирмена конкурентоспособност.



Фигура 1. Модел „РПР“

Адаптирано по Momaya, K., Evaluating international competitiveness at the industry level, 1998

В заключение на този подпараграф може да се обопи, че **ресурсите и възможностите на фирмата са пасивни фактори, които могат да се превърнат в конкурентни предимства само тогава, когато биват активирани от фирмения мениджмънт, в това число от фирмените стратегии, научната и развойна дейност, производствения процес и прочие.** Ето защо фирмената стратегия трябва да се разглежда като процес, от наличието на който зависи повишаването на фирмената конкурентоспособност, т.е. нейна предпоставка. Така стратегическия мениджмънт играе важна роля при управлението на фирмената конкурентоспособност.

Глава втора

МЕТОДИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ФИРМЕНАТА СТРАТЕГИЯ В УПРАВЛЕНИЕТО НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ФИРМАТА

Във втора глава се представят методическите решения за изследване на приложението на фирмената стратегия в управлението на конкурентоспособността на фирмата. Главата е структурирана в три параграфа и цели решаването на втора и отчасти на трета задача на дисертационния труд. Разкриват се основни подходи за изследване на фирмените стратегии. Анализират се съществуващите методически алтернативи за изследване на фирмените стратегии в отрасъл „Производство на млечни продукти“. На тази база се извежда методическа рамка за изследване на фирмените стратегии на фирмите от отрасъла.

2.1. Подходи за изследване на фирмената стратегия

2.1.1. *Подход за интегриране на стратегическия мениджмънт с управлението на фирмената конкурентоспособност*

В този подпараграф се разкриват основни аспекти, които са свързани с изграждането на фирмената стратегия и нейното прилагане. Поради това тя се разглежда в контекста на всяка отделна фаза от стратегическия мениджмънт. Възприемането на фирмената стратегия като негова съставна част произтича от разбирането, че нейното изграждане и прилагане не е самоцелно упражнение на фирмения мениджмънт. По този начин на стратегията се отрежда ролята на „трансмисия“, чрез която тя, определена в контекста на външната и вътрешната среда на фирмата, се трансформира в конкретни политики и програми за изпълнение по отделни функционални области. Възприемането на този подход е обусловено от разбирането, че фирмената стратегия е процес, чрез който се определя конкурентното поведение на фирмата и механизмите, чрез които той ще се стреми да удовлетвори потребностите на пазара по-ефективно и по-ефикасно в сравнение с конкурентите. По този начин стратегията на фирмата може да бъде разгледана като едно от условията за повишаване на фирмената конкурентоспособност.

Чрез обобщение на анализираните постановки в подпараграфа, могат да се изведат *две базови предпоставки*, които се приемат като необходими за наличието на ефективно функциониращ стратегически мениджмънт, способстващ за управлението и

по-конкретно повишаването на конкурентоспособността на фирмата. Първата предпоставка е свързана с изискването за **познаването в структурно и съдържателно отношение на характерните за стратегическия мениджмънт основни фази и присъщия му методологичен апарат от подходи, принципи и методи**. Втората предпоставка е свързана с неизбежността от интегрираното разглеждане на процеса по стратегическото управление с управлението на фирмената конкурентоспособност. Необходимо е **изграждането и изпълнението на фирмената стратегия и разгръщането ѝ в конкретни политики и механизми да се приеме като важен процес по преобразуването на вътрешнофирмените ресурси и възможности от пасивни в активни фактори на конкурентоспособността**.

2.1.2. Подходи за възприемане на фирмената стратегия като част от стратегическия мениджмънт

В този подпараграф се прави детайлно проучване на съществуващите подходи за възприемане на фирмените стратегии като част от стратегическия мениджмънт. Целта е да се селектират най-подходящите от тях, които отговарят на предмета на настоящото изследване. По този начин се прави опит на базата на избраните подходи да се определи методическият инструментариум, който да се апробира за целите на дисертационното изследване, а именно да се разкрие ролята на фирмената стратегия като предпоставка за повишаване на фирмената конкурентоспособност.

След извършения анализ в този подпараграф се приема позицията, че всеки един от разгледаните подходи притежава както своите положителни страни, така и своите недостатъци. Положителното е, че те разкриват въпросите, които се отнасят до фирмените стратегии от различни гледни точки и перспективи. Основен техен недостатък е, че те ги разглеждат от определен ъгъл. Приемането „на сляпо“, на който и да е от подходите, крие рискове от това при приемането и изпълнението на стратегията да се пропуснат важни аспекти и обстоятелства.

В настоящия подпараграф се застъпва един **модифициран вариант на позиционния подход, който на база на конфигурационния подход съчетава в себе си предимствата на останалите подходи**. При тази модификация процесът на изграждане на фирмената стратегия престава да се разглежда единствено като формализиран процес. Чрез отделните етапи и аспекти, които са присъщи на процеса на позициониране, се съчетават принципите, подходите и методите, които са присъщи на дизайнерския подход и подхода в зависимост от външните условия и вътрешните предпоставки; застъпва се

необходимостта от предприемаческо мислене; изхожда се от когнитивния подход и се отчитат въпросите, свързани със стратегическото планиране.

Според автора стратегическото управление не се изчерпва единствено с вземането на решения, свързани с дългосрочните цели и стратегии за тяхното изпълнение. Окончателният избор пада върху тази стратегическа алтернатива, която дава възможност да се постигнат най-добрите възможни резултати при рационално използване на фирмените ресурси. След като се приеме определена стратегическа алтернатива, се пристъпва към нейната реализация на практика. Това означава, че стратегията трябва да бъде подкрепена, като се създадат необходимите предпоставки за нейната реализация на практика и осъществяването на надежден контрол.

2.2. Методически алтернативи за изследване на фирмените стратегии с фокус отрасъл „Производство на млечни продукти“

В този параграф се определя методическият инструментариум, който е необходим за изследване на фирмената стратегия като предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмата. За установяване на ролята на стратегическия мениджмънт в управлението на конкурентоспособността на фирмата не е достатъчно да се анализира единствено пазарната структура, която обхваща потребителите и конкурентите. Необходимо е да се разшири обхватът на анализиралите фактори, като се приложи *комплексният подход*. Той изисква **оценката на изпълняваните текущо фирмени стратегии да се съчетае с оценката на обкръжаващата бизнес среда и вътрешнофирмените ресурсите и възможности**. Тази оценка трябва да се извърши на база по-задълбоченото познаване на всички основни характеристики на отрасъла.

В параграфа се предлага списък от основни характеристики, които мениджърите на опериращите на пазара на млечни продукти фирми и желаещите да навлязат на него следва да познават и да отчитат. Разбира се предложеният списък не може да се определи като меродавен и изчерпателен. В зависимост от специфичните особености на конкретния отрасъл той може да се адаптира, като се добавят нови характеристики или като се изменят предложените. Идентифицирането на тези особености може да се извърши интуитивно на основата на познанията и опита на мениджмънта.

В изложението на параграфа се идентифицират и синтезират такива методически алтернативи, които имат отношение към разгледания в предходните параграфи подход за тяхното интегриране: методи за анализ на *текущите стратегии*; методи за анализ на

външната (макро и микро) среда; методи за анализ на вътрешната среда; методи за подобряване изпълнението (прилагането) на текущите стратегии или изграждането (формиране) на нови фирмени стратегии (вж. таблица 2).

По-нататък в параграфа са подбрани само онези методи, които са част от инструментариума на позиционния и конфигурационния подход, а именно: *матрицата на Портър*, *PEST анализ*, *анализ на привлекателността на отрасъла*, *анализ чрез веригата за добавяне на стойност (Value chain)*, *SWOT анализ*.

Таблица 2. Методически алтернативи за стратегически анализ

Етапи на стратегическото планиране	Модели/методи/подходи
Анализ на текущите стратегии в отрасъла	▪ Матрицата за конкурентен подход на Портър; ▪ Продуктово-пазарна матрица на Ансоф;
Анализ на външната среда (IOV подход):	▪ EFE матрица; ▪ ОТ анализ.
- анализ на макросредата	▪ PEST анализ ▪ PESTEL анализ; ▪ SPENT анализ; ▪ STEEPV анализ; ▪ STEEPLA анализ.
- анализ на микросредата	▪ анализ на привлекателността на отрасъла по Портър; ▪ анализ на отрасловата структура; ▪ конкурентен анализ – индустриална и пазарна концепция. ▪ CPM матрица.
Анализ на вътрешната среда (RBV подход)	▪ анализ чрез веригата за добавяне на стойност; ▪ анализ чрез функционалния подход; ▪ сравнителен конкурентен анализ; ▪ IFE матрица; ▪ SW анализ.
Подобряване изпълнението на текущите стратегии или формиране на нови стратегии	▪ Комплексни методи за анализ: ○ <i>SWOT матрица (SW анализ + ОТ анализ)</i>; ○ <i>IE матрица (IFE матрица + EFE матрица)</i>; ▪ Портфейлни методи за анализ: ○ <i>SPACE, GE, BCG</i>;

Източник: собствена систематизация.

2.2.1. Метод за изследване на текущите стратегии в отрасъла

В този подпараграф се разглежда метода за анализа на текущите стратегии, от гледна точка на позиционния и конфигурационния подход. Принципните постановки за конкурентното позициониране са концептуализирани от М. Портър и са известни като

базисни или още **генерични конкурентни стратегии**. Тези стратегии се изпълняват на бизнес ниво, но се състоят от конкретни политики и механизми, които дават отражение по отделните операции на фирмата на функционално ниво. Мениджърите в отрасъл „ПМП“ могат да избират измежду няколко стратегии, за да ръководят съответните бизнес единици и отделните продукти, които влизат в състава на матрицата: стратегия – лидерство в разходите; стратегия на диференциация; стратегия на фокусиране (нишева стратегия); комбинирана (смесена) стратегия. Предложените от Портьър стратегически алтернативи се наричат базисни, защото са широко приложими и са се утвърдили в теорията и практиката. При прилагането им в отрасъла „ПМП“ те могат да се адаптират, като се отчитат специфични за бизнес сферата (отрасъла) особености и характеристиките на съответната бизнес единица.

2.2.2. Методи за изследване на външната среда на фирмата

В подпараграфа се разглеждат методите за изследване на външната среда на фирмата, от гледна точка на позиционния и конфигурационния подход. От съществена важност за определянето на възможностите и заплахите, които са следствие от обкръжаващата среда на фирмата, е познаването на факторите на **макросредата**. Това изисква установяването и предвиждането на посоката и силата на влияние на: политико-правните, икономическите, социално-демографските и технологичните. За тази цел авторът предлага да се разгледа *PEST анализа*. В зависимост от пазарното покритие факторите, които се анализират чрез него, може да се разгледат за отделни държави, региони или дори в глобален аспект. Най-точен е анализът на ниво конкретно взета страна. Тези фактори са извън контрола на фирмения мениджмънт, тъй като стратегическите бизнес единици не могат да оказват пряко и дори косвено влияние върху тях.

За оценка и анализ на **микросредата** в подпараграфа се предлага моделът „Анализ на привлекателността на отрасъла“, който е разработен от Портьър. Чрез него се извършва синтезирана оценка на отрасловата структура и привлекателност като резултат от въздействието на пет основни сили: търговска сила на доставчиците, търговска сила на клиентите, продукти заместители, конкуренция в отрасъла, опасност от новонавлизащи. Този подход на анализ на микрообкръжаващата среда позволява да се идентифицират и анализират всички онези вътрешноприсъщи на отрасъла сили, които индивидуално или комплексно оказват влияние върху рентабилността на конкуриращите се фирми. Разширената интерпретация на този анализ, при която всяка от посочените

сили се разглежда в по-голяма дълбочина, способства да се открият печелившите модели на бизнес, измежду които мениджърите може да изберат най-подходящия от гледна точка на притежаваните от фирмата силни и слаби страни.

2.2.3. *Метод за изследване на вътрешната среда на фирмата*

В подпараграфа се разглежда метода за изследване на вътрешната среда на фирмата, от гледна точка на позиционния и конфигурационния подход. За установяване на стратегическите вътрешнофирмени фактори от гледна точка на избрания конкурентен подход авторът предлага метода „*верига за добавяне на стойност*“. Тя дезагрегира фирмения бизнес на стратегически дейности (функции), за да се разбере поведението на разходите и да се открият съществуващите и потенциалните източници, чрез които се добавя стойност за потребителите, така че да се диференцират фирмените продукти. Основно предимство на този метод е, че позволява да се извърши комплексна оценка на дейността на основните функции от гледна точка на избраната (прилаганата) конкурентна стратегия.

На базата на този модел се оценява какви и кои са приоритетните дейности, които са определящи за успешното реализиране на избраната конкурентна стратегия. Определянето на приоритетните дейности се извършва, като се отчита взаимовръзката между всички основни и спомагателни функции, които се разглеждат в модела. Комбинацията от всички функции и взаимодействието между тях отразява избраната конкурентна фирмена стратегия (конкурентния подход). При извършването на анализа чрез модела се отчитат едновременно ролята на функциите при добавянето на стойности и разходите, които се извършват във връзка с това, като на тази база се определят силните и слабите страни на фирмения бизнес.

2.2.4. *Метод за идентифициране на предимствата, слабостите, възможностите и заплахите*

В този подпараграф се разглежда метод, чрез който се идентифицират предимствата, слабостите, възможностите и заплахите, които са характерни за фирмите от даден отрасъл. Този метод е комплексен, защото обединява получените резултати от апробирането на предходните методи. Целта е да се разкрие нуждата от *подобряване прилагането на текущите стратегии или изграждането на нови фирмени стратегии*.

В подпараграфа се стига до извода, че за оценка и анализ както на проблемите и възможностите за бизнеса, характеризиращи външната среда на фирмата, така и за

слабите и силните ѝ страни, е подходящ SWOT анализа. Той представлява инструмент за ситуационен комплексен анализ, който се използва като **обобщаващ за стратегическия анализ на дадена фирма**. На практика SWOT анализът се основава на резултатите от разгледаните до момента аспекти на стратегическия анализ. Негова основна цел е да **подпомогне мениджмънта при вземането на стратегически решения, отчитайки силните и слабите страни на стратегическите бизнес единици и заплахите и възможностите, произтичащи от външната среда**. От една страна, резултатите от SWOT анализа способстват да се идентифицират благоприятните и неблагоприятните външни и вътрешни условия и предпоставки, които спомагат за, респективно възпрепятстват, изпълнението на приетите текущи стратегии. От друга страна, SWOT анализът е в основата на вземането на обосновани стратегически решения.

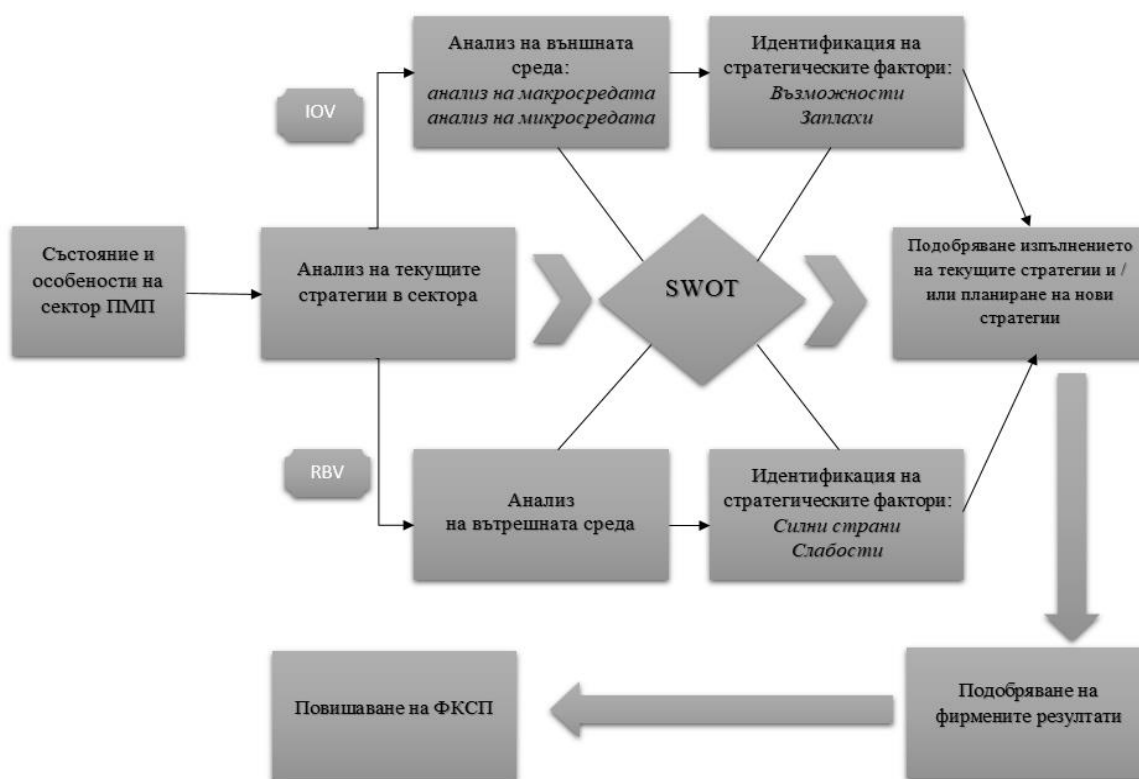
2.3. Методическа рамка за изследване на фирмените стратегии в отрасъл „Производство на млечни продукти“

В параграф 2.3, основавайки се на теоретичните постановки и произтичащите от тях методически решения, се извежда методическа рамка за емпирично изследване на фирмените стратегии в отрасъл „Производство на млечни продукти“ (ПМП). Дефинират се обект, предмет, цел, задачи и теза на прилаганата методика и се аргументират отделните ѝ компоненти.

Методическата рамка, която се използва, за да се изследват фирмените стратегии в отрасъл „ПМП“, се базира на подхода на интегриране на трите основни фази на стратегическия мениджмънт, разгледани в предходните параграфи на дисертационния труд – *анализ на стратегическата позиция, вземане на стратегическо решение, изпълнение на стратегическото решение*. Интегрирането се осъществява чрез процесния подход. Той позволява да се изведе логическа последователност от етапи, посредством които се осъществява емпиричното проучване (вж. фигура 2).

Първият етап включва изследване на пазара на мляко и млечни продукти и на общото състояние на отрасъл „ПМП“. Разглеждат се особеностите свързани с функционалните области като производствения процес, логистиката, разходите и ценовите нива, маркетинга и продажбите. Във **втория етап** се анализира състоянието на текущите стратегии използвани от фирмите в отрасъл „ПМП“. **Третият и четвъртият етап** също са аналитични – чрез тях се извършва анализ на външната среда и на вътрешните условия свързани с фирмата и нейните стратегии. В рамките на тези два

етапа чрез SWOT анализ се извършва идентифициране на силните страни, слабостите, възможностите и заплахите на фирмите от стратегическата бизнес сфера (отрасъл).



Фигура 2. Етапи на методическата рамка

Източник: схемата е съставена от автора.

На базата на резултатите от първите четири етапа се взема решение относно потвърждаването или ревизирането на съществуващите стратегии. На този **пети етап** се определят бъдещия конкурентен подход и конкретните мерки, които трябва да се вземат на трите нива – корпоративно, бизнес и функционално, ако това е необходимо. На **шестия етап** се разглеждат въпросите за създаване на необходимите предпоставки за изпълнение на набелязаните фирмени стратегии, в т.ч. организационни, ресурсни, свързани с фирмената култура, правни аспекти и др.п. Тези предпоставки ще спомогнат за подобряване на фирмените резултати, които са критерии за повишаване на фирмената конкурентоспособност. Пети и шести етап се въвеждат, изхождайки от разбирането за наличието на взаимна обусловеност между стратегическите решения и фирмените оперативни (функционални) дейности. Стратегическите решения, които са дългосрочни по своя характер, трябва да се разгърнат в определени механизми и фирмени дейности. Чрез представената последователност от етапи се спомага постигането на целта на

емпиричното проучване, а именно да се изследват практическите въпроси на фирмената стратегия като предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмите от отрасъл „ПМП“.

При преминаването през отделните етапи на методическата рамка се апробира разгледания в предните параграфи инструментариум на позиционния и конфигурационния подход, а именно: матрицата на Портър, PEST анализ, анализ на привлекателността на отрасъла, анализ чрез веригата за добавяне на стойност (Value chain), SWOT анализ.

Освен това, при набиране на информация от първичните източници, се използва и *методът на анкетирането*. Анкетирането е реализирано чрез разпространяване на анкетни карти сред фирмите от отрасъл „ПМП“. За целта на анкетирането е предложена метрична методическа система, която позволява проучване на част от въпросите, които са предмет на внимание в емпиричното изследване. В приложената метрична рамка се включват три раздела, в рамките на които се оформят тематично обособени групи въпроси, чрез които се изследват фирмените стратегии, които са характерни за фирмите от отрасъла „ПМП“: 1) Общи сведения за фирмата; 2) Оценка на текущите фирмени стратегии и 3) Оценка за участие на фирмата във веригата за добавяне на стойност.

Въпросите от анкетното проучване съдържат в имплицитна форма критериите за оценка на конкурентния подход при фирмените стратегии. Използваните критерии се оценяват по седембална скала, която обхваща оценки от 1 до 7. Визираната скала за оценяване се постига чрез използването на утвърдените в теорията и практиката типове закрити въпроси: рейтингова скала, скала на значимост, ликертова скала.

Глава трета

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ФИРМЕНИТЕ СТРАТЕГИИ И ТЯХНАТА РОЛЯ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ФИРМИТЕ ОТ МЛЕКОПРЕРАБОТВАТЕЛНАТА ПРОМИШЛЕННОСТ В БЪЛГАРИЯ

Трета глава има приложна същност и се конструира в три параграфа. Главата е ориентирана към решаването на трета (отчасти) и четвърта задача на дисертационния труд. В нея се представя състоянието и особеностите на българския пазар за мляко и млечни продукти. Освен това се извършва апробиране на методическия инструментариум за изследване на стратегиите на фирмите от отрасъл „Производство на млечни продукти“. На тази база се синтезират основни изводи, очертават се насоките и се формулират конкретни препоръки за повишаване на конкурентоспособността на фирмите от отрасъла.

3.1. Състояние и особености на българския пазар за мляко и млечни продукти

В този параграф се прави анализ на състоянието и особеностите на българския пазар за мляко и млечни продукти. Анализират се функционалните области на фирмите от отрасъл „ПМП“, производството на мляко и млечни продукти, търсенето на мляко и млечни продукти, динамиката на цените на някои основни суровини. От направения анализ авторът стига до следните **изводи и обобщения**:

☞ Поради свиване на овцевъдството и маргинализирането при козевъдството и биволовъдството, България все повече се доближава до европейския модел на млечно говедовъдство, който залага на изключително производство (над 98%) на краве мляко.

☞ Пазарът на мляко и млечни продукти се характеризира с ниска стоковост на производството. Голяма част от суровото произведено мляко се използва за директна продажба и собствена консумация, като само 50% от суровината се изкупува от млекопреработвателите в отрасъл „ПМП“.

☞ Продуктовият асортимент на млекопреработвателните фирми е сравнително малък и доста традиционен. Въпреки това при производството на млечни продукти фирмите могат да се обособят като производители на натурални млечни продукти или на продукти, произведени от изкуствени добавки и обогатители. Логично натуралните продукти имат по-високи производствени разходи от произведените на изкуствена основа, което води до определяне на по-високи цени.

☞ Технологичното равнище е от определящо значение за производството на конкурентоспособни продукти, поради което усилията трябва да бъдат насочени към непрекъснати технологични и продуктови иновации, които отговарят на изискванията на пазара и действията на конкурентните.

☞ Производството и предлагането на мляко и производните му млечни продукти в страната се характеризира със сравнително еднакъв обем на количеството през последните 15 години. В портфолиото от продукти, които се предлагат на българския пазар, може да се обособяват две основни групи – основни млечни продукти, към които спадат пакетираното прясно мляко, натуралното кисело мляко, бялото саламурено сирене и кашкавала; второстепенни млечни продукти, към които спадат млечни мазнини, извара, сметана, топени и пушени сирена. Най-голямо е предлагането на натуралното кисело мляко като количеството което се предлага на пазара структурно представлява половината от общия обем на всички предлагани млечни продукти.

☞ При търсенето на пазара на мляко и млечни продукти се наблюдава тенденция на занижена консумация през последните години, която се обуславя най-вече от трайната тенденция на намаляващо население в страната. Поради завишена покупателна способност през последните 7 години се наблюдава намаляване на консумацията на традиционните основни млечни продукти в замяна на увеличеното търсене на второстепенни млечни продукти като сметана, топени сирена и др. Разликата между повишеното предлагане и пониженото търсене на пакетирано прясно мляко се обуславя от завишения износ, който извършват млекопреработвателните фирми през последното десетилетие.

☞ През 2015 г. изкупната цена на основната суровина за млекопреработвателните фирми е освободена от институционален контрол и предстои да се разбере как това ще се отрази и на пазара на мляко и млечни продукти в страната.

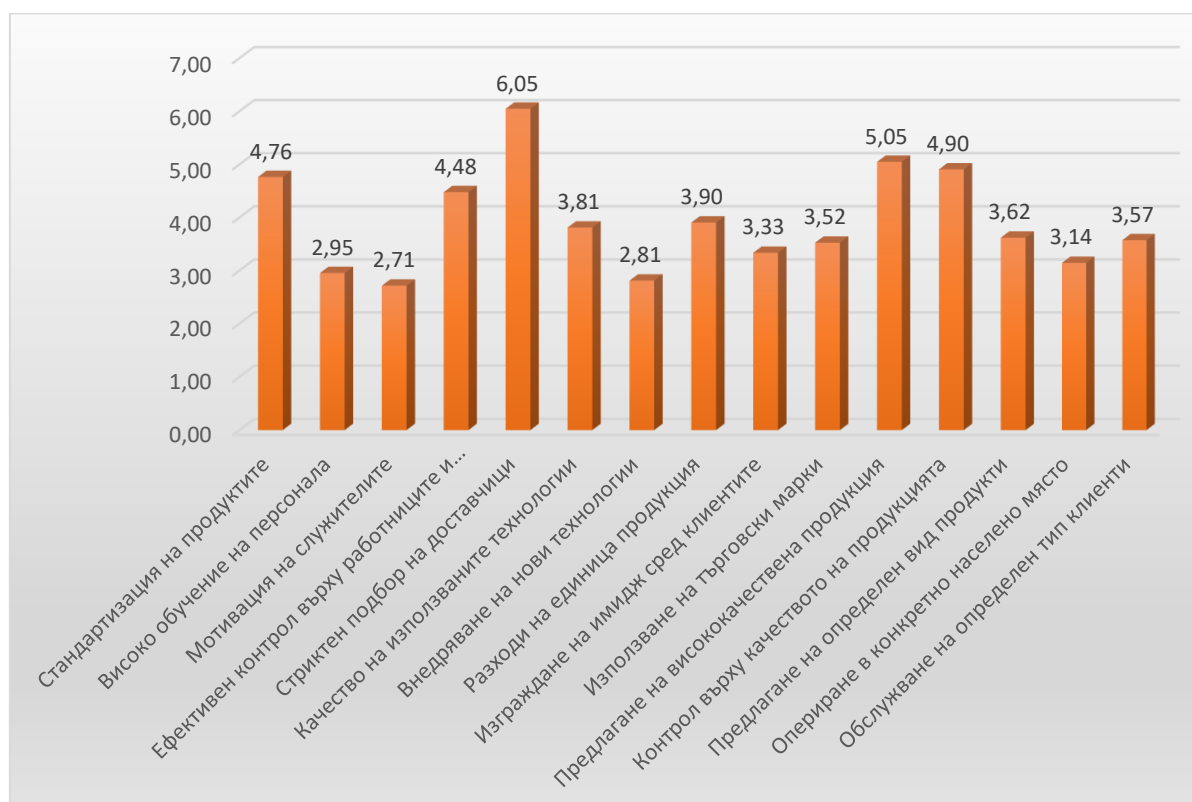
3.2. Апробиране на методическия инструментариум за изследване на стратегиите на фирмите от отрасъл „Производство на млечни продукти“

В този параграф се проучват практическите въпроси на фирмената стратегия като предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмите от отрасъл „ПМП“. Следват се етапите от представената в предходните параграфи методическа рамка. За тази цел се апробират разгледаните методи и способности, а именно: метода на анкетирането, матрицата на Портър, PEST анализ, анализ на привлекателността на отрасъла, анализ

чрез веригата за добавяне на стойност (Value chain), SWOT анализ. Анализират се резултатите от апробираната методика, които служат за основа при извеждането на някои насоки и препоръки за усъвършенстване на фирмените стратегии като предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмите от отрасъл „ПМП“.

3.2.1. Анализ на текущите стратегии в отрасъла

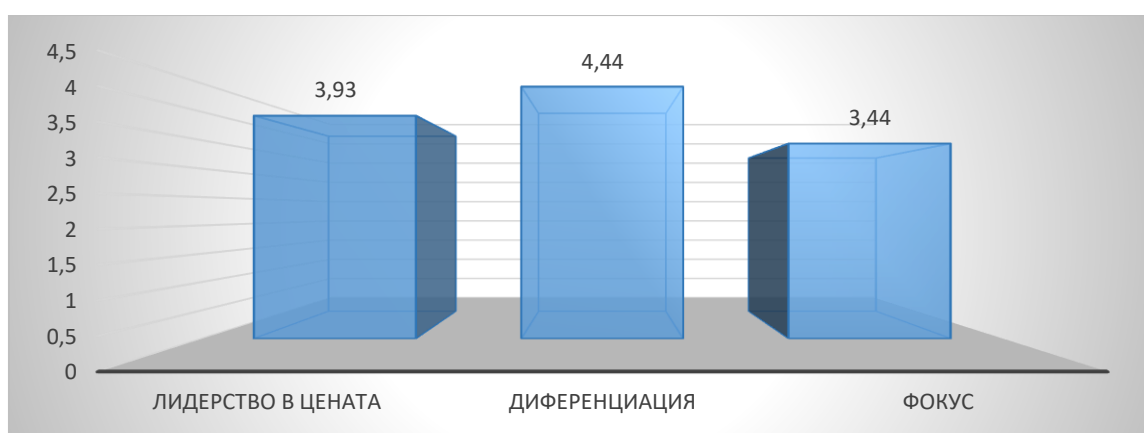
В този подпараграф се прави анализ на текущите стратегии на фирмите от отрасъл „ПМП“. За изследване на текущите стратегии, от гледна точка на управлението на конкурентоспособността на млекопреработвателните фирми, се анализира избрания конкурентен подход на позициониране на фирмените продукти на целевия пазар. Това се осъществява с матрицата на конкурентния подход на М. Портър. С проведеното анкетно проучване се открояват основни характеристики на българските предприемачи в отрасъл „ПМП“, техните нагласи и практики във фирмите по отношение на изграждането и прилагането на фирмените стратегии и провеждането на вътрешно фирмените си дейности (операции). Основните резултати са дадени на фигура 3.



Фигура 3. Средни оценки на показателите отразяващи спецификата на фирмените стратегии и дейности на фирмите от отрасъл „ПМП“

Източник: Собствени изчисления

От резултатите се стига до извода, че **няма ясно открояване на конкурентния подход на фирмите от отрасъл „ПМП“** (вж. фигура 4). Този факт кореспондира с водещата цел при производството и предлагането на млечните продукти за млекопреработвателните фирми, която е постигане на относително ниска цена в комбинация с високо качество. Това до голяма степен се определя от спецификата на вътрешното потребление на млечни продукти в страната. Обобщава се, че **фирмите от отрасъл „ПМП“ ползват смесена стратегия, тъй като конкурентният им подход е насочен и в двете направления – ниска цена и високо качество.**



Фигура 4. Конкурентни подходи на фирмите от отрасъл „ПМП“

Източник: Собствени изчисления

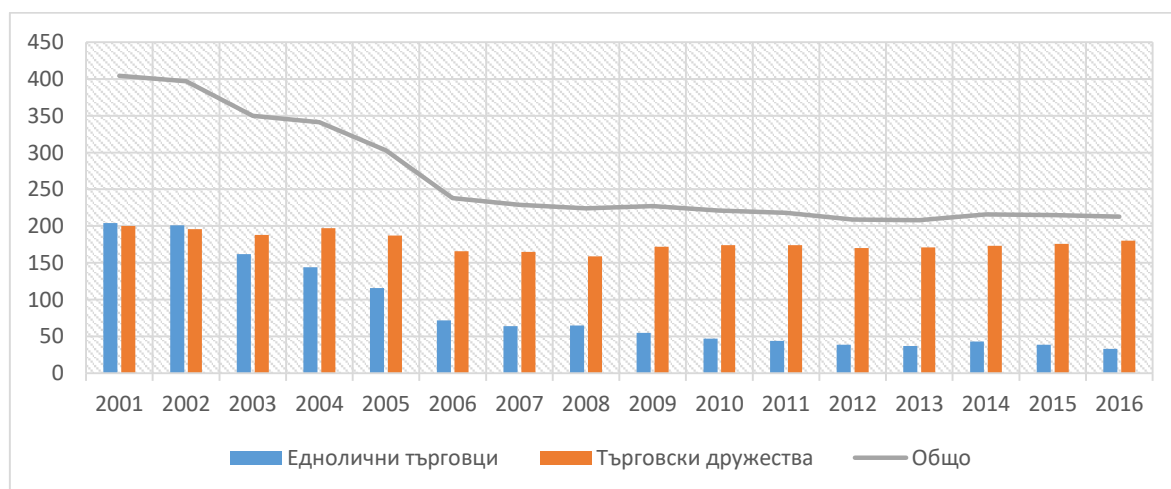
По-нататък в подпараграфа се обобщава, че прилагащите комбинирана стратегия млекопреработвателни фирми се прицелват в обслужването на голям и относително чувствителен към цената пазар, като в същото време се опитват да предлагат високи по качество продукти. Увеличаването на интензивността и глобализацията на конкуренцията, както и ориентацията на българския потребител към прагматични покупки с най-добро съотношение „цена - качество“ обуславят използваната комбинирана стратегия от фирмите в отрасъл „ПМП“. Стратегическия стремеж на фирмите към постигането на високо качество обаче не успява да се материализира изцяло поради технологичната изостаналост и ниската квалификация и мотивация на персонала. Същевременно млекопреработвателите не съумяват да се доближат изцяло до лидерство в разходите спрямо конкурентите на пазара – този факт в комбинация със стремежа към постигането на ниска цена до голяма степен намалява техния марж на печалба и свива възможностите за инвестиции.

3.2.2. Анализ на външната среда

В подпараграфа се прави анализ на външната страна, която включва в себе си макро- и микросредата. За анализ на **макросредата** е използван PEST анализ. Анализират се политико-правни, икономически, демографски и технологични фактори. Стига се до извода, че от **политико-правна и икономическа гледна точка в България са налице редица благоприятни за бизнеса условия**. За разлика от тях, **демографските и технологичните фактори влияят върху фирмите от отрасъла предимно в негативна насока**. Отрицателният естествен прираст и неравномерното разпределение на населението оказват неблагоприятно влияние върху местните млекопреработватели. Интензивните технологични промени от своя страна също принуждават фирмите от отрасъла постоянно да се приспособяват, за да бъдат конкурентоспособни.

За анализ на **микросредата** е апробиран моделът „Анализ на привлекателността на отрасъла“. Извършва се синтезирана оценка на отрасловата структура и привлекателност като резултат от въздействието на петте основни сили по Портър, които са разгледани в предходните параграфи.

Резултатите от апробирания метод показват, че **през годините интензитетът на конкуренцията се променя** (вж. фигура 5). През 2001 г. млекопреработвателите в България наброяват малко над 400 фирми. През следващите години (от 2002 - 2007 г.) броят на конкурентните фирми спада с близо 50%, след което се задържа в диапазона 200 – 250 броя.



Фигура 5. Интензивност на конкуренцията в отрасъл „ПМП“

Източник: собствени изчисления по данни на отдел „Агростатистика“ към МЗГХ

Освен това в отрасъла „ПМП“ се открояват редица особености, които създават **относително високи бариери за навлизане на нови конкуренти**. За разлика от тях, бариерите за излизане от пазара на мляко и млечни продукти не са високи. Решението за излизане от отрасъла е свързано с оценка на целесъобразността и финансово-икономическото състояние на съответната фирма.

По-нататък в подпараграфа резултатите показват, че **млекопреработвателните фирми имат по-голяма сила в преговорите за изкупната цена на суровото мляко, отколкото доставчиците**. До този извод се стига въпреки спада в динамиката на произведените количества сурово мляко в страната. Това се обуславя от няколко фактора: спад на търсенето и консумацията на мляко и млечни продукти на човек от населението, залежаване на стоките по складовете, породено от свръх капацитета; намаляващия пазарен потенциал на отрасъла, нелоялни практики от страна на някои от доставчиците; премахване на млечните квоти през 2015 г.; внос на суровини и млечни продукти от други страни; ползване на други суровини, които са заместители на суровото мляко като споменатите растителни добавки, нишестета, соево мляко и др.

При анализа на търговската и договорната сила на клиентите се стига до извода, че реализираните от търговските вериги обеми продукция и оборот ги превръщат в задължителна предпоставка за успех. Те формират значителен дял от продажбите на и приходите от млечни продукти, който по различни оценки възлиза на 30-40 %. Въпреки реализираните от тях големи обеми, поради търговската им договорна цена **те имат способността да преговарят от позицията на притежаваната от тях търговска или договорна сила, което им позволява да налагат неблагоприятни за млекопреработвателите условия на търговия**. Тези условия касаят количествата доставки, срока на годност на продуктите, ценовите нива, маржовете, първоначалните такси за навлизане, разходите за промоционални активности, мърчандайзинг, разходи за логистика и други.

Друг извод, от апробирания метод в подпараграфа, е, че съществува значима опасност от продукти – заместители. Такива са например **продуктите на растителна основа или ароматизирани и овкусени с различни плодови и други вкусове**. В дисертационния труд се обръща внимание, че ако преди години млякото се произвеждаше по класически изпитана рецепта, при която основна съставна част на млечните продукти е суровото прясно мляко, към настоящия момент се наблюдава сериозен пазарен дял на млечните продукти, произведени на растителна основа чрез използването в по-малък или по-голям процент на различни видове растителни добавки.

Резултатите, от извършения анализ на външната среда в този подпараграф, спомагат за идентифициране на **възможностите и заплахите**, които съпътстват млекопреработвателните фирми в отрасъл „ПМП“. Навременното им установяване представлява изходна предпоставка за съставяне на SWOT анализ, който е важна стъпка към постигане на устойчиви конкурентни предимства чрез подобряване на текущите фирмени стратегии или планиране на нови.

3.2.3. Анализ на вътрешната среда

В този подпараграф се анализира вътрешнофирмената среда с цел да се разкрият силните и слабите страни на фирмите от отрасъл „ПМП“. За установяване на стратегическите ресурси и възможности от гледна точка на избрания конкурентен подход е априориран метода на **веригата за добавяне на стойност**. Основните резултати от проведеното проучване са дадени на фигура 6.



Фигура 6. Средни аритметични оценки на елементите от веригата за добавяне на стойност

Източник: собствени изчисления

Обобщава се, че най-проблемни елементи на фирмените стратегии и дейности на млекопреработвателните фирми са: **снабдяването, технологичното развитие, фирмената инфраструктура и управлението на човешките ресурси**. Постигнатите резултати доказват, че **най-проблемни от гледна точка на фирмената**

конкурентоспособност са спомагателните дейности на фирмите. Най-слабо представеният се елемент от основните дейности на млекопреработвателните фирми е **маркетингът и продажбите.** Този елемент е особено проблемен съгласно провежданите до този момент периодични изследвания и би могъл да бъде разглеждан като допълнителен елемент от веригата, към който би трябвало да бъдат насочени приоритетно усилията за повишаване на фирмената конкурентоспособност.

Съгласно резултатите от анкетното проучване проведено сред фирмите от „ПМП“, **сравнително високи оценки са получени сред показателите характеризиращи производствения процес, изходящата и входящата логистика.** Тези дейности могат да се определят като източници за конкуренти предимства, докато фирмените дейности, които се характеризират с ниски оценки, могат да се характеризират по-скоро като евентуални резерви за извличане на конкурентни предимства.

3.3. Насоки и препоръки за усъвършенстване на фирмените стратегии като предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмите от отрасъла

В параграфа се представят изводите от апробираната методика, които служат за основа при извеждането на някои насоки и препоръки за усъвършенстване на фирмените стратегии като предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмите от отрасъл „ПМП“.

3.3.1. Основни изводи от проведеното емпирично изследване

В този подпараграф чрез SWOT анализ са направени изводи по отношение на стратегическите предимства, слабости, възможности и заплахи на фирмите от българската млекопреработвателна промишленост. По-нататък в подпараграфа се обосновава решението, **че конкурентния подход не е нужно да се променя, но трябва да се ревизират стратегиите и дейностите по функционални области с цел подобряване на фирмената конкурентоспособност.** Предлага се да се пристъпи към корекция на някои от стратегическите слаби страни. Същевременно на базата на конкурентния подход, който ползват млекопреработвателните фирми, а именно този на ниска цена и високо качество, се предлага да се оползотворяват откритите се множество възможности на външната среда.

3.3.2. Насоки и препоръки за усъвършенстване на фирмените стратегии като предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмите от отрасъл „Производство на млечни продукти“

В този подпараграф се синтезират някои основни насоки и препоръки за усъвършенстване на фирмените стратегии като предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмите от отрасъл „ПМП“. Направените предложения са с цел повишаване на конкурентоспособността на фирмата и са подчинени на основната идея, че млекопреработвателите трябва **постоянно** да изследват и отчитат съотношението на съществуващите пазарни сили и на заетите от конкурентите позиции. **Насоките** за усъвършенстване на фирмените стратегии се категоризирани на три нива – корпоративно, бизнес и функционално ниво. Към изведените основни насоки се прибавят и комплекс от **подкрепящи препоръки**.

Освен това се добавят и **конкретни препоръки за подобряване на някои дейности по функционалните области на фирмите от отрасъл „ПМП“**, които са получили ниски резултати от проведеното анкетно проучване. Според автора фирмените резултати на българските млекопреработватели могат да се повишат чрез прилагането на някои от следните фирмени стратегии и спомагателни дейности от Портъровата верига на стойността:

- ✓ инвестиции в модернизация на техниката, технологията, продуктите и знанията на фирмите;
- ✓ повишаване на иновационния потенциал;
- ✓ вертикална интеграция чрез създаване или придобиване на ферми;
- ✓ набиране на млади кадри;
- ✓ повишаване на мотивацията и квалификацията на текущия персонал.

Въз основа на представените насоки и препоръки в подпараграфа е направен извода, че фирмите от отрасъл „ПМП“ следва да ревизират своите фирмени стратегии. Според автора корекции трябва да бъдат направени основно в конкретизираните механизми по функционални области от веригата на стойността. Следва да бъдат обезпечени и необходимите средства за реализацията. Изразено е мнение, че при правилно изграждане и прилагане на ревизираните фирмени стратегии, може да се постигне желаното повишаване на конкурентоспособността на млекопреработвателните фирми.

Заключение

В заключението се резюмира логическата схема на проведеното изследване и се представят в синтезиран вид основните изводи в контекста на основната цел и поставените за нейното изпълнение задачи. Извършена е проверка на всяка една от работните хипотези. Изпълнените в хода на изследването цел и задачи, както и потвърждаването на работните хипотези, способстват за доказването на състоятелността на застъпената в дисертационния труд основна научноизследователска теза, че процесът на изграждане и прилагане на фирмената стратегия е важна предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмата в съвременната динамично променяща се бизнес среда.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСНИТЕ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Основните *научни приноси*, изведени вследствие на осъщественото дисертационно изследване, могат да се представят както следва:

Приноси с научно-теоретичен характер

1. Проучени, анализирани и систематизирани са теоретичните постановки в областта на конкуренцията, конкурентните предимства, фирмената конкурентоспособност и фирмената стратегия. Очертани са собствени дефиниции, аргументирани становища и класификации за разглежданите категории. Всичко това допринася за прецизирането и разширяването на съществуващите научни знания за конкуренцията, конкурентните предимства, фирмената конкурентоспособност и фирмената стратегия

2. Обоснована е специфичната роля и значение на процеса на изграждане и прилагане на фирмената стратегия като важна предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмата в съвременната динамично променяща се бизнес среда.

Приноси с научно-приложен характер

3. Разработена е и е приложена на практика методика и метрична система за изследване на ролята и значението на процеса на изграждане и реализиране на фирмените стратегии на фирмите от отрасъл „Производство на млечни продукти“ като предпоставка за повишаване на фирмената конкурентоспособност.

4. Изведени са насоки и конкретни препоръки за подобряване на приложението на фирмените стратегии от фирмите от отрасъл „Производство на млечни продукти“ с оглед повишаване на тяхната конкурентоспособност.

V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Статии:

1. **Корелов, К.** Еволюционен аспект на конкурентните предимства на фирмата // *Годишен алманах. Научни изследвания на докторанти на СА Д. А. Ценов - Свищов.* - Свищов : АИ Ценов, 2016, с.193-204. **ISSN: 1313-6542**
2. **Korelov, K.** Trends in the development of the Bulgarian dairy market // *Eastern Academic Journal*, September 2018, Issue 3, pp. 24-32, **ISSN: 2367-738.**

Доклади:

1. **Корелов, К.** Повишаване на конкурентоспособността – актуален проблем пред фирмите от българската икономика // *Развитието на българската икономика - 25 години между очакванията и реалностите : Юбилейна международна научна конференция 20-21 ноември 2015 г. : Сборник с доклади.* - Свищов : АИ Ценов, 2015, с. 551-556. **ISBN: 978-954-23-1105-8**
2. **Корелов, К.** Конкурентните предимства на фирмата – необходимо условие за устойчиво развитие на фирмата // *Икономически предизвикателства: миграция, глобализация, устойчивост, политики : Международна научна конференция 21 – 22 октомври 2016, УНСС,* с. 351 – 355, **ISBN: 978-954-644-986-3**

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

от Кристиян Цветанов Корелов

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователна и научна степен „доктор” по докторска програма „Политическа икономика” декларирам:

1. Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема „Фирмената стратегия – предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмата”, са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участия.

2. Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и др. съответства на обективната истина.

гр. Свищов

ДЕКЛАРАТОР.....