

Монографична библиотека „Знание и бизнес“, книга 26
Monographic library “Knowledge and business”, book 26

Юлия Христова / Yulia Hristova

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ЗА
ТЪРГОВИЯ С НОВИ АВТОМОБИЛИ В БЪЛГАРИЯ**

**COMPETITIVENESS OF NEW CAR COMMERCIAL ENTERPRISES
IN BULGARIA**

2025

Издателство „Знание и бизнес“, Варна
Publishing house “Knowledge and business” Varna

This book or any part of it may not be copied or distributed electronically without the written permission of the author.

© Yulia Hristova, author, 2025.

© Publishing house “Knowledge and business”, 2025.

Reviewer 1: Prof. PhD Yordanka Kovacheva Vladimirova, University of national and world economy, Sofia, Bulgaria

Reviewer 2: Prof. PhD Dancho Yankov Danchev, University of economics – Varna, Varna, Bulgaria

This monograph is indexed in RePEc
(<https://econpapers.repec.org/bookchap/kabmonogr/26.htm>).

ISBN 978-619-210-079-7

Editorial board “Knowledge and business”

Prof. PhD Petko Shterev Iliev – Head editor, University of Economics Varna, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Svetlozar Dimitrov Stefanov – Deputy Head editor, University of Economics Varna, Bulgaria

Prof. PhD Julian Andreev Vasilev – Deputy Head editor, University of Economics Varna, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Anastasia Stefanova Konduktorova – Scientific Secretary, University of Economics Varna, Bulgaria

Prof. PhD Marin Todorov Neshkov, University of Economics Varna, Bulgaria

Prof. DrSc. Pavel Stoyanov Petrov, University of Economics Varna, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Sabka Dimitrova Pashova, University of Economics Varna, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Andriyana Andreeva, University of Economics Varna, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Desislava Borislavova Serafimova, University of Economics Varna, Bulgaria

Chief Assistant Prof. PhD Todor Kostadinov Dyankov, University of Economics Varna, Bulgaria

Chief Assistant Prof. PhD Svetlana Todorova, University of Economics Varna, Bulgaria

Prof. PhD Zdzislaw Polkowski, Uczelnia Jana Wyżykowskiego, Polkowice, Poland

Prof. PhD Stefan Bojnec, University of Primorska, Koper, Slovenia

Prof. PhD Young Moon, Syracuse University, Institute for Manufacturing Enterprises, USA

Prof. PhD Rajesh Khajuria, Gujarat Technological University, Ahmedabad, India

Dr. Amin Parag, SIES Colleague of Management Studies, Navi Mumbai, India

Prof. Dr Eduard Stoica, Lucian Blaga University, Sibiu

Assoc. Prof. Dr. Boycho Boychev, Veliko Turnovo University

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ЗА ТЪРГОВИЯ С НОВИ АВТОМОБИЛИ В БЪЛГАРИЯ

Юлия Христова¹

¹University of Economics, Varna, Bulgaria

julia_hristova@ue-varna.bg

Резюме

Обект на изследването са предприятията за търговия с нови автомобили в България и по-конкретно тяхната търговска дейност свързана с новите леки и лекотоварни автомобили.

Предмет на изследване е конкурентоспособността на търговските предприятия в контекста на автомобилния пазар и начините за нейното повишаване. Фирмената конкурентоспособност се възприема като способност на предприятието, въз основа на системно търсене на източници на конкурентни предимства във вътрешната и външната среда, да се позиционира по-успешно от конкурентите по набор от показатели с цел достигане на рентабилност в дългосрочен план.

Цел на изследването е въз основа на обобщение и анализ на теорията в областта на конкуренцията и конкурентоспособността, посредством адаптиране и допълване на съществуващите модели, подбор на показатели и методи, да се предложи методика за оценка на конкурентоспособността на предприятията за търговия с нови автомобили в България, с която да се изследват конкурентната структура на пазара на нови автомобили и конкурентните позиции на предприятията, и на тази основа да се формулират стратегическите алтернативи за повишаване на тяхната конкурентоспособност.

Постигането на поставената цел изисква да се решат следните задачи:

1. На база на критично обобщение и анализ на съществуващите теоретични концепции в областта на конкуренцията и конкурентоспособността, да се дефинират същността и характеристиките на фирмената конкурентоспособност, и понятието за устойчиви източници на конкурентни предимства.

2. Въз основа на систематизиране на проблемите при разработването и прилагането на модели за изследване на конкурентната позиция на предприятието и чрез тяхното адаптиране и допълване, да се разработи методика за изследване на фирмената конкурентоспособност, основана на система от показатели за оценка на набор от фактори на външната и вътрешната среда.

3. Да се изследва конкурентната структура на автомобилния пазар в България и стратегическите групи от търговци в него.

4. Да се изследват конкурентните позиции на водещи предприятия за търговия на нови автомобили от гледна точка на потребителите и мениджърите.

5. Да се разкрият стратегическите алтернативи за повишаване на конкурентоспособността на бизнеса въз основа на използване на най-резултативните източници на конкурентно предимство.

Извършеното изследване има следните **приносни моменти**:

1. В резултат на задълбочено проучване, обобщение и критичен анализ на литературни източници в областта на конкурентоспособността, са изведени проблеми, свързани с дефинирането на категорията, нейните характеристики, моделите за оценка и понятието за устойчиви източници на конкурентни предимства.

2. Въз основа на моделите за оценка на конкурентната позиция, чрез тяхното адаптиране и допълване, както и при отчитане на спецификата на търговската дейност,

свързана с новите автомобили, е предложена методика за изследване на конкурентоспособността на предприятията за търговия с нови автомобили.

3. Извършен е задълбочен и комплексен анализ на конкурентната структура на автомобилния пазар в България от гледна точка на влиянието на пазарните сили (съществуващи конкуренти, продукти-заместители, потенциални конкуренти, доставчици, потребители и допълващи продукти) върху дейността на предприятията за търговия с нови автомобили. Оценена е привлекателността на автомобилния пазар в България и стратегическото позициониране на предприятията в него.

4. Изследвани са конкурентните позиции на водещи предприятия за търговия с нови автомобили в България по редица показатели чрез прилагане на мениджърски и потребителски подходи за оценка.

5. Въз основа на извършеното конкурентно позициониране на предприятията за търговия с нови автомобили в България спрямо пазарните сили е определена общата конкурентоспособност на стратегическите групи и лидерите на автомобилния пазар по показатели за състоянието на външната и вътрешната среда и са изведени основните източници на конкурентни предимства за повишаване на фирмената конкурентоспособност.

6. Разработени са стратегически алтернативи за повишаване конкурентоспособността на предприятията за търговия с нови автомобили в България и за организиране на дейностите по веригата за добавяне на стойността.

Настоящата монография се базира на защитен дисертационен труд на 20.06.2014 г. в Икономически университет - Варна на заседание на Научно жури.

Ключови думи: конкурентоспособност, конкурентно предимство, конкурентна стратегия, дилъри на нови автомобили, конкурентно позициониране, рентабилност, потребителско поведение на пазара на нови автомобили, устойчивост, източници на конкурентни предимства, мениджърска оценка, анкетно проучване, анализ на „петте конкурентни сили“ на Портър.

COMPETITIVENESS OF NEW CAR COMMERCIAL ENTERPRISES IN BULGARIA

Yulia Hristova¹

¹University of Economics, Varna, Bulgaria
julia_hristova@ue-varna.bg

Abstract

The object of the study includes the new car commercial enterprises (dealers) in Bulgaria and more specifically their commercial activity related to new passenger cars and light commercial vehicles.

The subject of the study is the competitiveness of commercial enterprises in the context of the automotive market and the methods used for its improvement. Firm competitiveness is perceived as the capability of the enterprise, based on systematic seeking of sources of competitive advantages in the interior and exterior environment, to position itself more successfully than the competitors in a variety of indicators to achieve long-term profitability.

The aim of the study is based on summarizing and analyzing the theory in the area of competition and competitiveness, through adapting and adding to already existing models, a selection of indicators and methods, to offer a methodology of evaluation of the competitiveness of the new car importers in Bulgaria, via which the competitive structure of the new car market and the competitive positions of said companies can be studied, and proceeding on that to formulate strategic alternatives to increase their competitiveness.

Reaching the intended objective requires the following **tasks** to be solved:

1. On the basis of a critical summary and analysis of the existing theoretical concepts in the sphere of competition and competitiveness, the nature and characteristics of company competitiveness are to be defined as well as the notion of sustainable sources of competitive advantages.

2. Based on the systematization of the issues arising from the development and application of models of study of the firm competitive position and through their adaptation and supplementation, a study methodology of the company competitiveness is to be developed, on the basis of a system of evaluation indicators of a selection of factors of the exterior and interior environment.

3. To analyse the competitive structure of the Bulgarian automotive market and the strategic groups of traders in it.

4. To study the competitive positions of leading new car dealers from the viewpoint of consumers and managers.

5. To identify the strategic alternatives for improving the competitiveness of the business based on the use of most effective sources of competitive advantages.

The study conducted has the following **contributions**:

There has been extensive research, a theoretical summary, and a critical analysis done of primary literary sources in the field of the theory of competitiveness, based on which have been highlighted issues related to defining the category, its characteristics, the models of evaluation, and the concept of sustainable sources of competitive advantages.

2. On the basis of the analysis performed and by registering the specifics of the commercial activity related to new cars, a methodology for the study of the competitiveness of new car commercial enterprises has been proposed by adapting and adding to the existing models, a selection of indicators and evaluation methods of a set of external and internal factors determining the competitive position.

3. An in-depth and complex analysis of the competitive structure of the automotive market in Bulgaria has been carried out from the viewpoint of the influence of the market forces

(existing competitors, substitute products, potential competitors, suppliers, consumers, and complementary products) on the activity of the new car commercial enterprises. The attractiveness of the automotive market in Bulgaria and the strategic positioning of the enterprises in it have been assessed.

4. The competitive positions of leading Bulgarian new car commercial enterprises have been studied on a number of indicators via the application of managerial and consumer assessment approaches.

5. Based on the carried out competitive positioning of the Bulgarian new car commercial enterprises against the market, it is determined the general competitiveness of the strategic groups and leaders in the automotive market on the indicators related to the state of the external and internal environment and the primary sources of competitive advantages have been extracted to increase company competitiveness.

6. Strategic alternatives to improve the competitiveness of Bulgarian new car commercial enterprises have been developed as well as a reorganisation of the activities of the adding to the value chain.

The current monograph is based on a defensive dissertational work from 20.06.2014 in the University of Economic – Varna at a meeting of the scientific jury.

Key words: Competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, new car dealers, competitive positioning, profitability, consumer behavior in new car market, sustainability, sources of competitive advantages, management evaluation, marketing research, Porter five forces analysis.

Съдържание

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ЗА ТЪРГОВИЯ С НОВИ АВТОМОБИЛИ В БЪЛГАРИЯ	4
COMPETITIVENESS OF NEW CAR COMMERCIAL ENTERPRISES IN BULGARIA ..	6
Съдържание	8
УВОД.....	9
ПЪРВА ГЛАВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ПРОБЛЕМИ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА.....	13
1.1. Конкурентоспособността като икономическа категория	13
1.2. Устойчиви източници на конкурентно предимство.....	21
1.3. Модели за оценка на конкурентната позиция на предприятието	29
1.4. Методика за изследване на конкурентоспособността на предприятието	39
ВТОРА ГЛАВА. КОНКУРЕНТНО ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ЗА ТЪРГОВИЯ С НОВИ АВТОМОБИЛИ В БЪЛГАРИЯ	58
2.1. Граници на автомобилния пазар и интензивност на конкурентната борба.....	58
2.2. Структурен анализ на пазара на нови автомобили в България.....	77
2.2.1. Взаимоотношения на конкурентите с доставчиците и клиентите	77
2.2.2. Заместители и допълващи продукти.....	86
2.3. Стратегическо позициониране на вносителите на нови автомобили на пазара... 97	
2.4. Анализ на конкурентната позиция на лидерите на пазара на нови автомобили в България	101
ТРЕТА ГЛАВА. НАСОКИ ЗА ПОВИШАВАНЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ЗА ТЪРГОВИЯ С НОВИ АВТОМОБИЛИ В БЪЛГАРИЯ.....	116
3.1. Източници на конкурентни предимства пред автомобилния бизнес	116
3.2. Стратегически алтернативи пред търговците на нови автомобили в България .	127
3.3. Възможности за реализиране на стратегическите алтернативи чрез реорганизиране и подобряване на дейностите по веригата на добавената стойност	135
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	151
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	154
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	161

УВОД

Глобалните промени и динамика в икономиката на страните, както и високата интензивност на конкуренцията съпътстват функционирането на бизнеса в преследване на неговите финансови цели и устойчив тренд. Редица фирми прекратяват своето съществуване и биват заменени от нови, които оцеляват чрез непрекъснато усъвършенстване и изграждане на своята конкурентоспособност. Последната предопределя икономическата сила на един пазарен субект спрямо друг и вероятността за постигане на високи икономически и социални ефекти.

Като многомерна категория, конкурентоспособността се проявява на продуктово, фирмено, отраслово и национално равнище. Тези равнища непосредствено си взаимодействат, като конкурентоспособната икономика, която се свързва с висок стандарт на живот и възвръщаемост на инвестициите, дава възможност за развитието и просперитета на отраслите, а високо привлекателните отрасли са източник на висока рентабилност за фирмите. Конкурентоспособните предприятия, от своя страна, имат възможност да инвестират и да развиват своята дейност, което променя конкурентната структура на даден отрасъл, повишава националната ефективност и стандарта на живот на населението. От тази гледна точка конкурентоспособността на фирмите се явява движеща сила за просперитета на дадена нация, а нейното изучаване е актуален и значим проблем пред изследователите и специалистите от практиката.

Генезисът на развитието на теорията за конкуренцията и конкурентоспособността на пазарните субекти се търси още в началото на развитие на пазарната икономика. Като комплексна и многоаспектна категория, конкурентоспособността на фирмата се свързва със съперничеството за по-високи резултати, с предлагането на по-добър продукт, с достигането на висок пазарен дял, с притежаването на повече и по-добри ресурси и тяхната ефективност, с привличането на клиенти и т.н. Въпреки значителния брой литературни източници, дефинирането на фирмената конкурентоспособност остава еднозначно неразрешен въпрос, поради различното разбиране на учените за целите на пазарните субекти и източниците на конкурентни предимства. Последните се търсят в отделни ключови характеристики на бизнеса или преразпределението на пазарните сили с цел да се намерят тези, които най-силно диференцират фирмите една от друга и водят до проспериране на едни за сметка на други.

В същото време, подходите към конкуренцията, в зависимост от актуалните проблеми на фирмите за даден период от време, дават приоритет или на ограничен брой характеристики, или акцентират единствено върху външни или вътрешнофирмени фактори, които водят до висок резултат. В контекста на различните дефиниции на фирмената конкурентоспособност и източниците на конкурентни предимства, методите и моделите за тяхната оценка, най-често, обхващат различен, ограничен по своя състав и обхват, набор от фактори, който се изследва и прилага единствено от мениджърите на фирмата. Последното може да доведе до неадекватни и недостатъчно гъвкави управленски решения. Въпреки че съвременното развитие на теорията за конкуренцията и конкурентоспособността подчертава необходимостта от системен задълбочен анализ на конкурентите и изграждане на система за конкурентно разузнаване, голяма част от изследванията акцентират върху ключови компетенции и динамични способности, стандартизирани стратегии на база на недостатъчен обем информация от финансови отчети, съвременни практики на конкуренти или мениджърска оценка. Фирмите от своя страна в контекста на липсата на време, средства, липса на информация и невъзможност

за оценка провеждат частичен (недостатъчно всеобхватен) анализ на ограничена информация и действат въз основа на неформални впечатления, допускания и интуиция.

Основната теза, която авторът застъпва в дисертацията е, че съвременното и системното търсене и оценката на източници на конкурентни предимства, както във външната, така и във вътрешнофирмената среда и използването им по подходящ начин, повишава фирмената конкурентоспособност и създава възможност за по-благоприятно позициониране на пазара и достигане на устойчиви резултати в дългосрочен план.

Целта на дисертационния труд е въз основа на обобщение и анализ на теорията в областта на конкуренцията и конкурентоспособността, посредством адаптиране и допълване на съществуващите модели, подбор на показатели и методи, да се предложи методика за оценка на конкурентоспособността на предприятията за търговия с нови автомобили в България, с която да се изследват конкурентната структура на пазара на нови автомобили и конкурентните позиции на предприятията, и на тази основа да се формулират стратегическите алтернативи за повишаване на тяхната конкурентоспособност.

Постигането на поставената цел изисква да се решат следните **задачи**:

1) на база на критично обобщение и анализ на съществуващите теоретични концепции в областта на конкуренцията и конкурентоспособността да се дефинират същността и характеристиките на фирмената конкурентоспособност и понятието за устойчиви източници на конкурентни предимства;

2) въз основа на систематизиране на проблемите при разработването и прилагането на модели за изследване на конкурентната позиция на предприятието и чрез тяхното адаптиране и допълване да се разработи методика за изследване на фирмената конкурентоспособност, основана на система от показатели за оценка на набор от фактори на външната и вътрешната среда;

3) да се изследва конкурентната структура на автомобилния пазар в България и стратегическите групи от търговци в него;

4) да се изследват конкурентните позиции на водещи предприятия за търговия на нови автомобили от гледна точка на потребителите и мениджърите;

5) да се разкрият стратегическите алтернативи за повишаване на конкурентоспособността на бизнеса въз основа на използване на най-резултативните източници на конкурентно предимство.

Обект на изследването са предприятията за търговия с нови автомобили в България и по-конкретно тяхната търговска дейност свързана с новите леки и лекотоварни автомобили. Предприятията за търговия с нови автомобили се явяват изключителни представители на световноизвестни производители на автомобили за страната и осъществяват дейностите по внос и търговия на дребно с автомобили. Автомобилът придобива все по-голяма популярност сред потребителите, както в световен мащаб, така и в България, въпреки че развитието на финансовата и икономическа криза и негативните очаквания на населението, водят до свиване на пазара на нови автомобили. Произведената продукция на предприятията в раздел „Търговия с автомобили и мотоциклети, техническо обслужване и ремонт“ заема през 2011 г. 8,05% (7,90 % през 2012 г.) от общата продукция в сектор „Търговия“ в страната.¹ Докато в световен и европейски мащаб съществуват не малък брой изследвания, посветени на

¹Произведената продукция включва стойността на оборота, намалена с балансовата стойност на продадените активи, без тази на собствените дълготрайни активи. Тук се включва и изменението на запасите от продукция и незавършено производство, а също и стойността на направените разходи за придобиване на активи по стопански начин. По-подробно виж. НСИ, раздел „Бизнес статистика“, подраздел „Отраслова статистика“, „Вътрешна търговия; Хотелиерство и ресторантьорство, Други годишни данни. Достъпен на: <www.nsi.bg> (17.01.2025 г.).

развитието на автомобилната индустрия и автомобилния пазар, то в България такива изследвания са частични или проблемно ограничени, не се провеждат систематично, а информация за пазара и действията на фирмите се намира трудно. Провеждането на задълбочено изследване на предприятията за търговия с нови автомобили ще стъпи върху обобщение на теоретичните достижения по проблема, ще допринесе за издигне равнището на тяхната практико-приложна значимост и ще подпомогне запълването на съществуващия информационен вакуум.

Предмет на изследване е конкурентоспособността на търговските предприятия в контекста на автомобилния пазар и начините за нейното повишаване. Фирмената конкурентоспособност се възприема като способност на предприятието, въз основа на системно търсене на източници на конкурентни предимства във вътрешната и външната среда, да се позиционира по-успешно от конкурентите по набор от показатели с цел достигане на рентабилност в дългосрочен план. Във връзка с това в дисертационния труд се изследват конкурентните позиции на фирмите, които формират определен набор ключови източници на предимство, връзката между преимуществото и общата конкурентоспособност и основните насоки за успешно препозициониране.

Методологически изследването е основано на системния и интердисциплинарния подход, проведен е качествен и количествен анализ на информация свързана с темата на изследване. В теоретичната част са използвани методите на индукцията и дедукцията, методът на абстракция, обобщението, историческият метод, контент анализът на документи. В изследователската част са приложени статистически методи; социологически методи (анкетни проучвания и дълбочинно интервю, контент анализ на документи). За целите на изследването е извършен структурен анализ на пазара, анализ на стратегическите групи, анализ на потребителската ценност, анализ на „мъртви зони“, Дюпон анализ, анализ на устойчивия ръст, Z-score анализ на Алтман. За оценка на конкурентните позиции в съзнанието на потребителите и мениджърите е събрана външна първична информация от анкетни проучвания на потребители по Интернет и в точки за продажба (търговски обекти) чрез социологическо проучване (дълбочинно интервю), както и анкетно проучване по електронна поща на дилърите на водещи вносители на нови автомобили, като и двете проучвания са по разработени от автора въпросници във връзка с целите на изследването. За обработка на информацията са използвани възможностите на съвременни програмни продукти като: SPSS 16.0, MicrosoftExcel и MicrosoftWord.

Ограниченията, които съпътстват разработването на дисертационния труд са свързани основно с липсата на единно мнение относно същността на конкурентоспособността, динамичния характер на категорията и прилаганите основно статични методи и модели за изследване, трудностите при намирането на информация и използването на различни по своя състав и измерване количествени и качествени показатели, и по-конкретно:

1) В практически аспект изследването обхваща основно дейността на вносителите на нови автомобили в България, които членуват в „Асоциация на автомобилните производители и техните оторизирани представители в България“ (ААП). Те се явяват изключителни представители на световноизвестни производители и разпространяват автомобилите чрез изградена собствена или договорна търговска мрежа на дребно в отделните градове на страната. В изследването се акцентира върху търговската дейност при продажбата на нови автомобили, като се прави анализ по вносители, но се разглежда и дейността на дилърите в контекста на характеристиките на търговските обекти. Възприемането на вносителите като основни търговски предприятия се налага поради по-големия информационен масив от данни във връзка с финансовите показатели на дейността; в контекста на изключителните споразумения между вносителите и дилърите

на нови автомобили в канала за реализация търговската дейност на двата субекта е взаимнообвързана и дилърите на нови автомобили могат да се разглеждат като търговска мрежа на дребно на даден вносител; голяма част от отчетната информация свързана с продажбите на нови автомобили, която се структурира по вносител, а не по дилъри. Този фокус на изследването осигурява от една страна повече информация за развитие на пазара, а от друга страна задълбочава проведения анализ.

2) Използваните методи и модели за анализ на конкурентната позиция предполагат статичност в изследването и не отразяват тактическите действия и противодействия на фирмите, които в крайна сметка водят до промяна на позицията. Поради спецификата на избрания проблем в дисертационния труд е обхванат периодът от 2006-2011 година.

3) Използването на различни методи и модели, които притежават свои предимства и недостатъци, налага тяхното адаптиране към целите на изследването чрез разработване на цялостна методика за конкурентно позициониране и препозициониране на предприятията за продажба на нови автомобили.

Теоретичните изводи и практическите приложения на дисертационния труд са представени в научни статии и доклади в страната и чужбина. Методиката за изследване на фирмената конкурентоспособност е апробирана спрямо вносителите на нови автомобили в България, но би могла да бъде адаптирана и за други пазарни сегменти при отчитане на тяхната специфика и уникални особености.

ПЪРВА ГЛАВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ПРОБЛЕМИ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА

1.1. Конкурентоспособността като икономическа категория

Конкурентоспособността е сложна и многоаспектна категория, в основата на която стоят конкурентните пазарни отношения. „Конкуренцията е взаимодействие на пазарните субекти, при което всеки се стреми да реализира своите интереси, независимо от интересите на останалите участници на пазара при спазването на законите“². Наличието на конкуренция изисква на пазара да функционират много независими (свободно вземащи решения) купувачи и продавачи, които си взаимодействат в преследване на собствените си интереси чрез съперничество или координиране на усилията в рамките на закона.

В условията на пазарна икономика, конкуренцията се разглежда като основен двигател на прогреса, както на фирмено, така и на национално и отраслово равнище. Според П. Завьялов конкуренцията притежава принудителен характер за производителите и търговците, тъй като ги тласка към използване на нови технологии, повишаване на производителността и намаляване на цените на предлаганите продукти.³ Чрез натиска върху поведението на пазарните участници към балансиране на срещуположните им интереси, конкуренцията се явява средство за икономически контрол, своеобразна „невидима ръка“ на пазара, която изисква от обществото минимални разходи⁴. Несъмнено, в ситуация на монопол, никое предприятие няма да има стимул да подобрява своята дейност, тъй като никой друг не заплашва реализираната от него печалба. Именно затова, в съвременността почти всяко монополно положение (с някои изключения) е предмет на регулиране. Конкуренцията се счита за най-ефективно и ефикасно средство за балансиране на срещуположните интереси на предприятията, потребителите и обществото. Значението на конкуренцията се проявява в следните направления:

- 1) конкуренцията позволява на потребителите максимално да удовлетворят своите потребности, тъй като имат възможност да избират от значително количество продукти, които фирмите в конкурентната борба усъвършенстват;
- 2) интензивната конкуренция намалява властта на фирмите над пазара, което съответно активизира иновационната дейност и желанието на фирмите да се усъвършенстват с цел получаване на резултати насочени към бъдещето;
- 3) конкуренцията позволява ефективно разпределяне и преразпределяне на стойността между участниците в каналите за реализацията, тъй като всеки от тях получава толкова, колкото е заслужил благодарение на своите способности и умения за иновация;
- 4) конкуренцията отстранява от пазара неконкурентноспособните фирми и повишава ефективността на тези, които притежават предприемачески способности и гъвкаво се адаптират към средата;
- 5) конкуренцията води до създаване на развити технологични отрасли в икономиката, които генерират доходи за населението, а това повишава стандарта на живот в дадена страна и съответно нейната производителност и богатство;

²Сълова, Н. и др. Изследване на пазара и на пазарния риск в търговията с потребителски стоки в България. Варна: Унив. изд. при Икономически университет - Варна, 2000, с.104.

³Виж по-подробно: Завьялов П. Конкуренция - неотъемлемое свойство развитого рынка. // Маркетинг, 1997, 5, с. 5.

⁴Пак там.

б) конкуренцията е динамична категория, тя е динамичен и развиващ се процес, непрекъснато променящ се ландшафт, върху който се появяват нови стоки, нови маркетингови пътища, нови производствени процеси и нови пазарни структури⁵. Именно като динамичен процес, конкуренцията води до постоянна промяна в тактиката и стратегията на фирмите да си противодействат с цел получаване на по-трайни и по-високи резултати в сравнение с конкурентите.

Възникването на конкурентни отношения е породено от основния принцип на икономиката – ограничеността на ресурсите (бюджета на потребителите; човешките, материалните, интелектуалните ресурси). В условията на хиперконкуренция и динамичност на пазарните условия всяка година фалират стотици фирми и се откриват нови с цел постигане на високи финансови резултати, изграждане на благоприятен имидж и растеж. Никой от пазарните участници не би могъл максимално да удовлетвори своите интереси, а разпределението на печалбата помежду им зависи от достигната конкурентоспособност. Тя се превръща в основна категория, която описва икономическата мощ на предприятието по отношение на неговите конкуренти в пазарната икономика, в която стоки, услуги, хора и идеи се движат свободно в географски мащаб.

Конкурентоспособността, както и конкуренцията, е категория, която се проявява на много нива – макро (конкурентоспособност на страната); мезо (конкурентоспособност на отрасъла); микро (конкурентоспособност на фирмата и конкурентоспособност на продукта). Нивата на конкурентоспособност са свързани помежду си чрез двупосочна връзка. Конкурентоспособната икономика на дадена страна се свързва с производителността, с която нацията използва своите човешки и природни ресурси⁶, осигурява стандарта на живот на населението и възвръщаемостта на инвестициите, дава възможност за устойчиво икономическо развитие на отрасли, в които фирмите да получават по-висока рентабилност (конкурентоспособност на отрасъл). Високо привлекателният отрасъл, чрез положителното влияние на конкурентните сили в него, дава възможност на фирмите да придобият по-висока печалба в сравнение с другите фирми, и да усъвършенстват качествените характеристики на продукта и неговата потребителска ценност за купувача (конкурентоспособност на продукта). В същото време по-високо рентабилните фирми имат възможност в много по-голяма степен да инвестират и развиват своята дейност, което им помага да се противопоставят на конкурентното въздействие, а оттам да променят структурата на отрасъла. Високата норма на фирмена печалба позволява и повишаване на заплащането и мотивирането на служителите, което води до по-добра производителност в национален мащаб от една страна и по-висок стандарт на живот от друга. Факторите на външната среда, засегнати на национално и отраслово равнище, са в повече или в по-малка степен еднакви за всички фирми на пазара. Изследванията показват, че 36% от различията в рентабилността могат да се дължат на фирмените действия⁷. От тази гледна точка конкурентоспособността на икономиката и тази на отрасъла са фактори за достигане на конкурентоспособност на предприятието, а тя от своя страна е предпоставка за производителността на националната икономика и устойчивото развитие на отраслите. Докато конкурентоспособността на национално и отраслово ниво е сравнително добре изучена, то по отношение на фирмената

⁵Porter, M. Конкуренция. Москва: Издателският дом „Вилъямс“, 2005.

⁶Porter, M. The Competitive Advantage of Nations, States and Regions. Harvard Business Review, march – april 1990. Достъпен на: <https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf> (17.12.2025).

⁷McGahn, A. Competition, Strategy, and Business Performance. // California Management Review, 1999, 41(3), pp.74-101.

конкурентоспособност „теориите са много, но за практиката не са актуални и се използват рядко“⁸, което е основен проблем, изискващ задълбочено изучаване и изследване.

Дефинирането на конкурентоспособността като категория за отделните равнища се различава по смисъл, съдържание и методика на изследване. Виждането за това, че нацията може да се представи като голяма корпорация, чиито стратегии за конкуриране водят до печалба на един субект за сметка на друг, се счита за необосновано. Ако предприятието е неконкурентоспособно, неговата негативна пазарна позиция е нестабилна и икономическият резултат не позволява извършване на по-нататъшна дейност, то ще е склонно да напусне пазара. На национално равнище негативните икономически резултати (например свързани с неблагоприятен търговски баланс) не могат да станат причина за отказ от съществуване. Конкурентоспособността на нацията не може да се изследва чрез инструментариума на конкурентоспособността на равнище предприятие, тъй като „това просто не е случай, при който водещите световни нации се конкурират една с друга в каквато и да е важна степен, или такъв, при който които и да е техни важни икономически проблеми могат да се отнасят към загуби от конкуренцията на международните пазари“⁹. Следователно измерителите на конкурентоспособността, които могат да доведат до по-добри резултати на предприятията, не въздействат еднакво и точно определено върху благосъстоянието на нациите, което стои в основата на националната конкурентоспособност¹⁰.

Теорията и практиката в областта на конкурентоспособността на предприятието се сблъсква с проблема за различното тълкуване на понятието, най-често в следствие от нееднаквите разбирания на учените за източниците на конкурентно предимство, целите, които преследва фирмата в конкурентната борба и начина на измерване на категорията. Всеобщо виждане на изследователите е, че конкурентоспособността се изразява в постигане на определен резултат, който е по-добър от този на конкурентите. Съдържанието и обхватът на резултата са противоречив момент в дефинициите на понятието. Някои приемат за по-конкурентоспособна фирма, която предоставя по-висока потребителска ценност на продукта, други се опират на разполагаемите ресурси; трети - на крайните резултати от дейността и резултативните показатели. Възприемането на всеки един показател, като мярка на конкурентоспособността има своите предимства и недостатъци, които определят в една или друга степен точното дефиниране и измерване на категорията.

Редица учени (Виж прил. 1, дефиниция номер 7,8,9,10,15) приравняват фирмената конкурентоспособност с тази на продукта, която се характеризира с „неговата способност да отговори на изискванията на дадения пазар за определен период в сравнение с аналогичен продукт на конкурентите“¹¹. Една част от авторите разглеждат само и единствено продукта като инструмент на фирмата в конкурентната борба, докато друга част прибавят към него и всички останали характеристики на фирмената дейност, които биха могли да се видят и оценят от потребителите. В основата на подобни дефиниции на фирмената конкурентоспособност лежи предоставяната на потребителите ценност, която прави даден продукт по-конкурентоспособен от останалите продукти, тъй като тласка купувача към покупка и определя неговия избор. Лоялността на даден потребител към продукта на фирмата от своя страна повишава нейните приходи от

⁸Ambastha, A. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Framework, and Models. // Singapore Management Review, 2002, 26(1), p.46.

⁹Krugman, P. Competitiveness: A Dangerous Obsession. // Foreign Affairs, Mar/Apr94, 73(2), p.29.

¹⁰Swagel, Ph. International Competitiveness. AEI forum on “Nation vs. Nation: Do countries compete in trade and health care?”, January 18, 2012.

¹¹Лифиц, И. Конкурентоспособность товаров и услуг. Москва: Юрайт, 2009, с.13.

продажби, които са първоначалният резултат от дейността на фирмата и „най-важен фактор за нарастване на печалбата“¹². В тази връзка маркетинговата концепция (насочена основно към интересите на потребителите), изтъква управлението на удовлетвореността на купувачите (Customer Satisfaction Management) като основно средство в борбата за потребителя, а оттам и постигането на конкурентно благоприятен резултат. Високата предоставяна ценност на потребителите според М. Портър стои в основата на външното конкурентно предимство и стратегията на диференциация. В същото време не може да се утвърждава, че потребителският интерес е единствен (и най-важен) измерител на конкурентоспособността на дадена фирма. Несъмнено всеки продукт е насочен към потребителя и неотчитането на неговите изисквания и предпочитания, както и процеса на вземане на решение за покупка (недостатъчно добре изучен поради т.н. „черна кутия“), би довело до намаляване на продажбите, неоптималност на търговската оферта, а оттам до конкурентен недостатък. От друга страна дори дадено предприятие да притежава конкурентоспособен продукт, то би могло да изостава от конкурентите си по редица други показатели, като например разходи, печалба, връзки с доставчици, рентабилност. Тоест защитата на интересите на потребителите, не винаги води до защита на интересите на фирмите. Предприятието е субект, който може да продава не само един, но много продукти и конкуренцията между икономическите субекти на пазара за постигане на техните цели може да се осъществява и по други начини освен чрез усъвършенстване характеристиките на продукта.

А. Глухов разглежда конкурентоспособността на фирмата като „текущо положение на предприятието на пазара (основно, заемания от него пазарен дял) и тенденциите на неговото изменение“¹³. Пазарният дял, като показател, който би определил дадена фирма като по-конкурентоспособна от друга, препокрива донякъде значението на предоставяната потребителска ценност, тъй като представлява отношението между продажбите на дадена фирма в общия обем продажби на пазара (а той зависи от потребителското предпочитание към продукта). Отчитането на конкурентната позиция на предприятието чрез реализирания относителен обем на продажбите спрямо пазара има своето предимство, което се изразява в сравнително лесния и гъвкав начин за измерване и определяне на структурните промени в предпочитанията на потребителите. От друга страна световната практика доказва, че съществуват фирми с големи пазарни дялове, които обаче не са достатъчно конкурентоспособни, тъй като не реализират необходимото за нормалното им съществуване, и задържане на тези дялове, равнище на рентабилност. Връзката между пазарния дял и рентабилността не е еднозначно пропорционална, тъй като резултативността от фирмената дейност се предопределя и от други фактори. За да е налице еднозначна зависимост е необходимо компанията да предлага продукти с високо качество по премиални цени и да осъществява ефект от мащаба¹⁴.

Според проведено изследване на зависимостта между пазарния дял и рентабилността се оказва, че „в 15 от 38 отрасли последователите са били много по-рентабилни от лидерите“¹⁵, при това лидерите са съвсем малко по-рентабилни отколкото последователите, а стандартното отклонение при тях е по-голямо, тоест в повечето случаи не са по-печеливши. Р. Румелт и Дж. Уинсли изследват връзката между пазарния

¹²Сълова, Н., В. Димитрова. Организация и технология на търговията. Варна: УИ „ИУ-Варна“, 2002, с.384.

¹³Глухов, А. Оценка конкурентоспособности продукта и способы ее обеспечения. // Маркетинг, 1999, 2, с.56-64.

¹⁴Jacobson, R., D. Aaker. Is Market Share All That It Is Cracked Up To Be? // Journal of Marketing, Fall 1985, 46(4), pp. 11-22.

¹⁵Porter, M. Structure Within Industries And Companies Performance. // The Review of Economics and Statistics, 1979, 61, p. 223.

дял и рентабилността на фирмата, като емпирично доказват, че „пазарният дял няма действителна стойност (...) съществуват силни предпоставки, ценността на пазарния дял в голяма част от съвременната литература по стратегически мениджмънт да е преувеличена (...) пазарният дял не се явява сам за себе си фактор на производството и не може да бъде единствена стратегическа цел“¹⁶. Поставянето на пазарния дял като база за определяне на фирмената конкурентоспособност е едностранно и неточно дефинирано, което може да доведе до заблуда на фирмата, основно поради факта, че не е известна точната причина, поради която клиентите предпочитат да закупуват фирмения продукт и дали съществуването на тази причина няма да се окаже твърде кратко, за да може предприятието да постигне достатъчно добри фирмени резултати.

Измерителят на фирмената конкурентоспособност някои икономисти виждат в потенциала, който фирмата притежава. Прави се разлика между ресурсен потенциал (съвкупността от материални, информационни, финансови, човешки, организационни, предприемачески ресурси) и конкурентен потенциал (частта от ресурсния потенциал, която съдържа конкурентните предимства на дадено предприятие пред неговите конкуренти). Приема се, че дадено предприятие може да притежава висок ресурсен потенциал, но това не е достатъчно условие то да притежава конкурентен такъв, тъй като съперниците на пазара могат да имат по-високи ресурсни възможности¹⁷. Потенциалът на фирмата е основно условие за нейното нормално съществуване и функциониране. Никое предприятие, не би могло да осъществява ефективно своите цели и стратегии, без наличието на необходимите ресурси. В същото време търсенето на предимства единствено във вътрешните характеристики на дейността, би довело до неотчитане на редица външни за предприятието фактори, които оказват влияние върху фирмената дейност и оттам фирменият потенциал не може да се дефинира като достатъчно всеобхватен измерител на конкурентоспособността. Фирмата не е изолиран субект, който е независим от промяната на външната среда, а правилното използване на ресурсите изисква възможност за реализация на изходния продукт. Търсенето на същността на конкурентоспособността в потенциала на фирмата, дава представа за силни и слаби страни в използването и притежаването на ресурси спрямо конкурентите, но не отговаря на въпроса доколко е рентабилна фирмената дейност, доколко е правилна стратегията на фирмата съобразно факторите на външната среда.

Още от времето на класицизма икономистите търсят основната причина, поради която фирмите встъпват в конкурентна борба, въпреки това, че те „възприемат конкуренцията като дразнител, защото им пречи да живеят свободно“¹⁸, в необходимостта от постигане на определена стойност за акционерите и, както съвременната теория счита т.н. stakeholders¹⁹, явяваща се едновременно основна цел на предприятието и средство за нейното функциониране. Предметът на икономическата наука като цяло се свързва с поведението на пазарните субекти в борбата за максимизиране на своя интерес (своето благосъстояние) в условията на ограничените

¹⁶Rumelt, R., J. Winsley. Market Share And Business Profitability: Testing The Stochastic Hypothesis. // Working paper MGL-62, 1981, p.1-5.

¹⁷ По-подробно виж.: Рубин, Ю. Теория и практика предприемаческой конкуренции. Москва: Маркет ДС, 2010.

¹⁸Хайек, Ф. Познание, конкуренция, свобода. СПб: „Пневма“, 2008, с. 91.

¹⁹За разлика от акционерния подход към фирмата, който отчита интересите на собствениците над всички останали субекти, моделът на „държателите на пържолата“ твърди, че всички лица или групи, които имат законни връзки с предприятието се стремят да удовлетворят своите интереси на равно с този на самата фирма и не може да се дава приоритет на интересите на който и да било участник. По-подробно виж: Donaldson, Th. The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications. // Academy Of Management Review, 1995, 20(1), pp. 65-91.

ресурси²⁰. От тази гледна точка конкурентоспособността се свързва с възможността на фирмата да постига по-висок резултат в борбата за разпределение на пазара. П. Самуелсън свързва конкурентоспособността със „съпернически отношения между два или няколко пазарни субекта, които се проявяват в стремежа на всеки от тях да надмине другите в постигането на единна цел или получаването на по-висок ефект“²¹. Ефектът от дейността намира израз във величините на приходите от продажби, brutния и чистия доход, печалбата. Всеки един от тези икономически ефекти има своето значение за дейността на фирмата, но за основен и обобщаващ измерител на фирмения ефект обикновено се приема величината на печалбата²². От времето на класицизма се счита, че печалбата е безспорният доход от факторите на производството; възнаграждение за предприемаческата дейност, техническите нововъведения и усъвършенствания, за уменията да се рискува в условията на неопределеност; монополистичен доход в определени пазарни ситуации. Високите ефекти от фирмената дейност могат да се разглеждат едновременно и като следствие и като стимул, който формира желанието на дадена фирма да участва в конкурентната борба. От друга страна отделните ефекти, в това число и печалбата, са абсолютно изражение на настъпилите фирмени промени и не дават представа за вложените от фирмата средства и инвестираните ресурси за тяхното постигане.

По-висока точност притежават резултативните фирмени показатели, които измерват получения ефект на единица вложени средства. Като такива могат да се приемат ефективността и рентабилността. Ефективното използване на ресурсите предполага достигането на максимално висок ефект (печалба, чист или брутен доход, продажби) от използваните ресурси или направените разходи (максимална ресурсна, съответно разходна ефективност) от една страна, а от друга - достигане на поставените от фирмата цели. В това се изразяват двете срещани в литературата понятия - effectiveness (ефективност - степен на достигане на целите, които си е поставила фирмата) и efficiency (ефикасност - с какви ресурси или разходи са постигнати резултатите от фирмената дейност). На практика обвързването на двете понятия дава същността на ефективността. Тоест дадено предприятие следва да си поставя реално изпълними цели свързани с резултата и да се стреми да ги постигне чрез влагането на оптимални ресурси и разходи. Разликата между ефективността и рентабилността най-общо се изразява в използването на показателите за измерване на получения резултат на единица вложен ресурс или разход, който при рентабилността като категория е печалбата, докато при ефективността може да се прилага система от показатели (печалба, брутен доход, чист доход, приходи от продажби и др.) Оттук ефективността е по-широко понятие от рентабилността.²³ Следва да се има предвид, че рентабилността и ефективността могат да се определят спрямо всички видове ресурси, инвестиции, разходи. От двата показателя по-синтетично изражение на достигнатото ниво на резултативност предоставят показателите за рентабилност, тъй като те изразяват получавания основен ефект – печалбата, от заангажираните средства. Именно рентабилността се разглежда от много учени като основен критерий за това, дали фирмата ще може да устои в конкурентната борба или не²⁴.

²⁰Ивашковский, С. Микроэкономика. М.: Дело, 2001, с.25.

²¹Самуельсон, П., В. Нордхаус. Экономика. М: БИНОМ, 1997.

²²Виж по подробно: Цит.сът.: Сълова, Н., В. Димитрова. Организация и технология на търговията.

²³Вижпо-подробно: Сълова, Н. Икономическа и социална ефективност на вътрешната търговия в НРБ и фактори за нейното повишаване. Варна: Г. Бакалов, 1983.

²⁴Виж по-подробно: цит.стат. McGahn, A. Competition, Strategy, and Business Performance; Цит.стат. Porter, M. Structure Within Industries And Companies Performance; McKee, K. Manufacturing Productivity and Competitiveness. // Journal of Manufacturing, 1989, 3, pp. 35-39; Pace, R., E. Stephan. Paradigms of

Резултативните показатели (в частност рентабилността) са често използвани за анализ на фирменото състояние – това което предприятието вече е достигнало и това, което то има възможност да постигне. Те до голяма степен представляват и фактори, които са довели фирмата до определена позиция на пазара. Съпоставянето на достигнатото равнище на резултативните показатели с това на съперниците, може да изрази наличието на конкурентното предимство на фирмата, а също така да даде отговор на въпроса за оптималността от използването на ресурсите. В същото време нито ефективността, нито рентабилността, могат да бъдат единствени измерители на конкурентоспособността, поради следните основни причини:

- Печалбата и рентабилността не са единствени цели на предприятието, което се доказва от съвременните изследвания по мениджмънт и маркетинг. Съществуват и мнения, че „печалбата за бизнеса е все едно дишането за човека. Без дишане животът е невъзможен, но то не се явява негова цел. Същото може да се каже за печалбата – тя е важна за живота на корпорацията, но не се явява причина за нейното съществуване“. От тази гледна точка основна цел на бизнеса е по-скоро „създаването и задържането на потребителя“²⁵. Самоцелното преследване на висок финансов резултат е неоправдано. Колкото фирмата да се стреми да реализира възможно най-високо ниво на възвръщаемост на своите инвестиции, то винаги ще бъде ограничавано от наличието на други фирми, и от техните действия. От тази гледна точка, част от учените разделят целите на финансови и стратегически. Финансовите са свързани с печалбата и рентабилността и често ощетяват потребителя от гледна точка на ценността на продукта. Стратегическите са свързани със защитаване на интересите на потребителите и повишаване на тяхната удовлетвореност. Въпреки че и стратегическите цели са насочени към финансовия резултат, начинът на неговото постигане лежи в разработване на стратегия ориентирана към клиентите и техните изисквания. При това и финансовите и стратегическите цели могат да бъдат краткосрочни и дългосрочни, но стратегическите цели се отнасят до положението на фирмата в отрасъла и нейната конкурентоспособност, което в крайна сметка повишава финансовия резултат от дейността²⁶.

- Въпреки че резултативните показатели често се явяват основни цели на фирмата и отчитат някакъв краен резултат, който дава възможност на всички заинтересовани страни в дейността на фирмата да получат заслуженото им възнаграждение и да инвестират нови средства за усъвършенстване на фирмената дейност, те не отчитат всички източници на конкурентно предимство за фирмите. То може да произхожда от всички фактори на външната и вътрешната среда, които имат отношение към фирмената дейност. Практиката показва, че дори дадена фирма да е по-рентабилна от друга, това не винаги означава, че тя има превъзходство по други показатели или че ще съумее да задържи благоприятната си позиция в бъдеще;

- Въпреки, че най-често рентабилността се счита за индикатор на наличието на дадено конкурентно предимство, предприятието в даден момент от време може лесно да се откаже от получаването на по-висока печалба в полза на инвестиция в пазарен дял, лоялни клиенти, технологии или допълнителни заплати за служителите²⁷.

- В числово изражение, най-често резултативните показатели се представят като отношение между даден ефект и един фактор, който води до неговото достигане, но в

Competitiveness. // *Competitiveness Review*, 1996, 6(1), pp.8-13; Shepherd, W. *The Elements of Market Structure*. // *Review of Economics and Statistics*, 1972, 54, pp.25-36 и др.

²⁵Fifield, P. *Marketing Strategy: The Difference Between Marketing and Markets*. USA: Elsevier, 2007, p.34.

²⁶Томпсон-мл., А., А. Стрикленд. *Стратегическият мениджмънт: концепции и ситуации для анализа*. Москва: „Вильямс“, 2006, с.39.

²⁷Грант, Р. *Современный стратегический анализ*. СПб: Питер, 2008, с.228.

съвременните условия, ефектът от фирмената дейност е резултат от съвкупното въздействие на множество фактори, които не могат да бъдат обхванати в един показател.

- Резултативните показатели не могат да покажат по какъв начин предприятието е станало по-конкурентоспособно и съответно по какъв начин то следва да подобри своята позиция. Например новите предприятия на даден пазар като правило не се отличават с висока рентабилност, но притежават потенциал да я достигнат благодарение на редица иновативни за пазара действия²⁸.

- Използването на резултативните показатели, като основни измерители на конкурентоспособността, води до постоянно съпоставяне на фирмите по ниво на рентабилност и ефективност. Това може да доведе до конкурентна конвергенция, тоест сходство на стратегиите и конкурентна борба, осъществявана по идентичен начин²⁹. „Последствие от тази политика е конкуренция, в която никой не печели, като статичността, намаляващите се цени и натиска върху разходите заплашват способността на фирмите да осъществяват дългосрочни инвестиции в бизнеса“³⁰.

От тази гледна точка конкурентоспособността е по-широко понятие от ефективността и рентабилността. Ефективността е статична категория, която измерва резултата от използването на ресурсите или разходите в даден момент, отчита миналото въздействие на няколко фактора, и не може да предвиди изцяло източниците на конкурентни предимства, които биха довели до по-благоприятно позициониране на фирмата спрямо конкурентите. Ефективността и рентабилността са цели, които предприятието се стреми да постигне. Тяхното отчитане при оценка на конкурентоспособността е от голямо значение за реалността на анализа, но те не дават отговор на въпросите свързани с: начина, по който предприятието ги е постигнало; дали предприятието притежава достатъчно умения и компетенции да бъде ефективно и рентабилно в повече от един период от време; доколко уменията и компетенциите на предприятието са по-добри от тези на преките му съперници.

Недостатъците на посочените по-горе дефиниции дават основание да се счита, че фирмената конкурентоспособност е многомерна категория (не може да бъде измерена с един показател) или не е възможно да съществува единствен критерий за конкурентоспособност. В различни времеви периоди, в зависимост от промените на външната среда и от вътрешните способности и ресурси, мениджърите избират стратегия за развитие въз основа на най-резултативните източници на конкурентни предимства в съответния момент. Всяко управленско решение трябва да бъде обосновано и гъвкаво от гледна точка на промените в средата, и оттам конкурентоспособността е сложна, многоаспектна, комплексна категория, която измерва както резултата, така и причината за достигане на определена позиция спрямо конкурентите. Конкурентоспособността е пряко свързана с поддържането на постоянни конкурентни предимства, които се крият както в потенциала, така и в резултата и резултативните показатели, а също така в мениджърския стил и умение за адаптиране към промените във външната среда. В този смисъл позицията на автора е, че *фирмената конкурентоспособност е способност на предприятието, въз основа на системно търсене на източници на конкурентни предимства във вътрешната и външната среда, да се позиционира по-успешно от конкурентите по набор от показатели с цел достигане на рентабилност в дългосрочен план*. Въз основа на гореизложеното могат да се изведат основни характеристики на конкурентоспособността:

²⁸Afuah, A. Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage. NY: Routledge, 2009, p.35.

²⁹Porter, M. What Is Strategy? // Harvard Business Review, Nov/Dec, 1996, 74 (6), pp.61-78.

³⁰ Пак там, p.72.

- тя е сложна, многомерна и комплексна категория – следва да се измерва комплексно чрез съвкупност от показатели, които определят мястото на предприятието спрямо конкурентите;
- тя е вътрешна способност на предприятието, тоест зависи от неговия потенциал да отрива и да инвестира във възможно най-перспективните източници на конкурентни предимства;
- свързана е постоянно поддържане и развитие на конкурентни предимства;
- е относителна величина, тоест винаги се измерва сравнително по отношение на някакъв аналогичен обект;
- включва отчитане и адаптиране към промените във външната среда;
- изразява степента на достигнатата конкурентна позиция на предприятието спрямо конкурентите и спрямо пазарните сили;
- тя е способност за поддържане на висока рентабилност в дългосрочен план, благодарение на знанието на предприятието да търси и инвестира в източниците на устойчиво конкурентно предимство.

1.2. Устойчиви източници на конкурентно предимство

Фирмената конкурентоспособност се свързва с успешното конкурентно позициониране, в основата на което стоят конкурентните предимства. „Конкурентното предимство е асиметрия или диференциация в дадена фирмена характеристика или фактор, което позволява на фирмата да обслужва по-добре своите клиенти от конкурентите, и по този начин, да създава по-добра ценност за потребителя, както и да постига по-висока рентабилност“³¹. То може да се разглежда като „превъзходство на фирмата над конкурентите в икономическата, политическата и организационната дейност“³² или по-добри характеристики на дейността на предприятието спрямо другите на пазара, водещи до по-ниски разходи, по-високо качество, по-отличителни продукти и предоставяна потребителска стойност³³. В основата на предимството стои хетерогенното поведение и потенциал на пазара, в който функционира предприятието. Наличието на възможност дадена фирма да постигне конкурентно предимство предполага хетерогенност в поведението и потенциала на фирмите на даден пазар.

Във връзка с това Р. Румелт обобщава някои становища по отношение на същността на конкурентното предимство. Всяко предприятие може да се разгледа като система, която самостоятелно или при взаимодействието си с доставчици, клиенти и други контрагенти, извършва набор от взаимосвързани дейности, в резултат на което се създава стойност и потребителна стойност. От тази гледна точка една част от икономистите (М. Портър, Дж. Петераф, Дж. Барни) считат, че по-високата стойност от дейността на предприятието спрямо конкурентите е израз на конкурентно предимство, докато други икономисти (например А. Шепарт и Дж. Подолни) свързват предимството с по-високата потребителна стойност³⁴. От тук произтичат и основните видове конкурентно предимство, а именно външно (основано на високата потребителска ценност) и вътрешно (базирано на сравнително по-ниските разходи в сравнение с конкурентите). Стойността, която получава предприятието от своята дейност безспорно се изразява в даден ефект или резултативен показател, но кой точно да се приеме за

³¹Ma, H. Creation And Preemption For Competitive Advantage. // Management Decision, 1999, 37 (3), p.259.

³²Владиминова, Й. Конкуренция и конкурентоспособност на фирмите в търговията. Габрово: „Васил Априлов“, 2005, с.105

³³Ненов, Т. Управление на конкурентоспособността и растежа. Варна: Изд. „Наука и икономика“, 2008.

³⁴Rumelt, R. What In The World Is Competitive Advantage?. // Policy Working Paper 105, 2003. Достъпен на: < https://www.anderson.ucla.edu/documents/areas/adm/media/rumelt_what_is.pdf >(17.01.2025).

основен е спорен въпрос³⁵. По-високата потребителна стойност като мярка за конкурентно предимство е насочена не толкова към самия ефект, въпреки че в крайна сметка се достига до него, колкото до начина на неговото постигане, а именно чрез привличане на потребителите. Начините за привличане на клиентите и повишаване на потребителната стойност са много и оттам отново не може еднозначно да се определи съдържанието на конкурентното предимство. В тази връзка може да се заключи, че в съдържателно отношение конкурентното предимство остава недостатъчно изяснено. То винаги се изразява в по-добро проявление на даден фактор спрямо конкурентите, но кой или кои конкретно фактори следва да се сравняват, остава спорен въпрос, който изисква търсене на източниците на конкурентно предимство³⁶.

Универсалността не е характерна за конкурентното предимство. То се променя с течение на времето, факторите на средата, динамиката на конкуренцията и способността за иновация, гъвкавост и адаптация на самото предприятие. По този начин в различните етапи от икономическо развитие, „рецептата“ за начина на достигане на успех в постоянната конкурентна борба е различна.

Първоначално класикът А. Смит в „Изследване на природата и причините за богатството на народите“ разглежда конкуренцията като: „поведенческа категория, когато индивидуалните продавачи и купувачи си съперничат на пазара за съответно по-добри продажби и покупки“³⁷. Изследванията на А. Смит стоят в основата на поведенческата трактовка на конкуренцията. Нейното съдържание е съперничеството за завоюване на предимство чрез максимално съответстващо на пазарното търсене разпределение на ограничените блага (ресурси и бюджет на потребителите) с помощта на ценовия механизъм. Критиката на подхода на А. Смит е насочена към неговото предположение за пълна мобилност на ресурсите и съвършен достъп до информация, които на практика не са характерни за съвременните пазари. Цената също така не може да бъде основен инструмент в търсенето на по-висока конкурентоспособност, тъй като ценовата конкуренция в крайна сметка води до разрушение на пазара под действието на „ценови войни“.

През 1930 г. Е. Мейсън поставя началото на структурния подход към конкуренцията, който разглежда структурата (концентрация на фирмите в даден отрасъл), поведението (интензивност на съперничеството) и резултатите (агрегирана оценка на рентабилността на отделните фирми) на отрасъла, като основни източници на конкурентно предимство. Чрез метода на регресионния анализ Дж. Бейн определя и други фактори (освен концентрацията): сила на купувачите, доставчиците, заместителите, степента на диференциация на продуктите, бариери на входа, структура на разходите, вертикална интеграция, държавно регулиране, които оказват влияние върху резултатите. М. Портър, разглежда структурния подход не само по отношение на пазара като цяло, но и по отношение на т.н. стратегически групи, които имат различно поведение в отрасъла и различни бариери за мобилност, а оттам и различна

³⁵В различни изследвания са възприети различни показатели, които изразяват стойността: икономическа печалба, рентабилност на инвестициите, рентабилност на активите, рентабилност на продажбите, паричен поток. По-подробно виж. Сълова, Н. Основни фактори и резерви за повишаване на ефективността на вътрешната търговия в НРБ. // Трудове ВИНС „Д.Благоев“ – Варна, 1981, 53(4), с.7-99; също така: Durant, M. Economic Value Added: The Invisible Hand at Work. Columbia: Credit Research Foundation, 1999; Tully, Sh. EVA: The real key to creating wealth. // Fortune, 1993, 128(6), pp.38-52; Barney, J. Types Of Competition And The Theory Of Strategy: Toward An Integrative Framework. // Academy of Management Review, 1986, 11(4), pp.791-800; Цит.съч. McGahn, A. Competition, Strategy and Business Performance, p.76; Уолш, С. Ключови управленски коефициенти. София: Делфин Прес, 1995, с.68.

³⁶Цит.съч. Rumelt, R. What In The World Is Competitive Advantage?., p.3.

³⁷Цитирано по Царев, В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008, с.26.

интензивност на конкурентната борба³⁸. Редица други автори³⁹ изследват връзката между фирмените резултати и факторите на отрасъла в търсене на доказателство на основната парадигма на подхода – конкурентната структура определя поведението на фирмата, която се бори за увеличаване на пазарния дял чрез предоставяне на потребителите на полезност на по-ниска цена. В зависимост от параметрите на пазарната структура – количество продавачи и купувачи, тип на продукта, бариери на входа и взаимодействие на фирмите – пазарите могат да се разделят на: съвършени и несъвършени (монопол, олигопол, монополистична конкуренция), а основната цел е достигане на равновесие между търсенето и предлагането предимно чрез ценови механизми. Поради неуспешното емпирично доказване на предположенията; липсата на отчитане на вътрешнофирмени фактори; разглеждането на отрасъла, а не на фирмата като обект на конкуриране и най-вече поради своята статичност в противовес на динамично променящата се пазарна среда структурният подход често бива критикуван.

С развитието на т.н. „дилема на затворника“ през 1950 г. се развива предприемаческият подход към изследване на съдържанието на процеса на конкуриране. В основата на този подход лежат идеите на Й. Шумпетер, представител на Австрийската икономическа школа. Според тази концепция от конкурентното поведение на фирмата (нейните действия и противодействия спрямо другите фирми) зависят високите фирмени резултати. Предприемаческият подход към конкуренцията поставя началото на разбирането ѝ като динамична категория, тоест конкуренцията не е толкова стабилна, нито предсказуема, и оттам не може да съществува модел за планиране, който да позволява на фирмите предварително да оценят заплахите и възможностите и след това да отговорят на тях по подходящ начин. Успешните действия, които носят свръхпечалба, могат да бъдат копирани от другите фирми на пазара и за това успехът ще е само временен, тоест печалбата е следствие и стимул за предприемане на други, иновативни действия. Инициращата действие страна ще получи предимство на „първо действащия“ или на инициатора (First-Mover Advantage)⁴⁰, което предимство ще бъде удържано толкова по-дълго, колкото по-иновативно е действието (в продуктове, технологичен или организационен план). Противодействащата фирма ще получи предимство, ако успее бързо да имитира действието на инициатора или да иновира своята политика така, че да привлече неговите клиенти. От тази гледна точка конкуренцията се разглежда като „процес на съзидателно разрушаване“ и „борба на новото и старото“⁴¹. Възгледите на Й. Шумпетер безспорно са били новаторски за времето си и намират все по-голям отклик в съвременните изследвания в областта на конкурентната динамика. Основният недостатък на модела според учените е недостатъчната теоретична обосновааност за това, как именно иновативните действия на фирмите ще водят до конкурентно предимство⁴².

³⁸Caves, R., M. Porter. From Entry Barriers To Mobility Barriers: Conjectural Decisions And Contrived Deterrence To New Competition. // Quarterly Journal of Economics, 1977, 91, pp.241–261; Цит.съч. Porter M. The Structure Within Industries And Companies' Performance.

³⁹Ravenscraft D. Structure-Profit Relationships At The Line Of Business And Industry Level. // Review of Economics and Statistics 1983, 65, pp. 22–31; Цит.съч. Shepherd, W. The Elements Of Market Structure.

⁴⁰Kerin, R., P. Varadarajan, R. Peterson. First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. // Journal of Marketing, October 1992, 56, pp.33-52.

⁴¹Й. Шумпетер определя процеса на „съзидателно разрушаване“ като процес на индустриална мутация, който непрекъснато реконструира икономическата структура отвърте, разрушавайки старата структура и създавайки нова такава. По-подробно виж. Шумпетер, Й. Капитализъм, Социализъм и Демократия. М.: Экономика, 1995.

⁴²Grinn, C., H. Lee, K. Smith. Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage. NY: Oxford University Press, 2006, p.46.

Ф. Хаек разглежда конкуренцията като процес, чрез който хората получават и предават знания. Тя води до по-добро използване на способностите и информацията, изисква рационално поведение; тя е процес на доказване на правата на новаторите, усилва ефективността, променя навиците и затова изисква голямо внимание. Знанието се състои в способността на фирмите да откриват дадена възможност, което може да стане ефективно само ако пазарът дава сигнали кои стоки и услуги са търсени и колко често. „Дори във високоразвитите страни конкуренцията се разглежда като процес на откриване, чрез който предприемачите постоянно търсят неизползвани възможности, за да излъжат съперниците“⁴³. От гледна точка на функционалния подход конкуренцията е процес на генериране и разпространение на знание, който подпомага пазарните субекти да съгласуват действията си в условията на неговата неопределеност и несъвършеност. Диспропорцията в рентабилността на фирмите се дължи на разпръснатото знание и асиметрия в информацията, която способства „знаещите“ фирми да предприемат по-ефективни действия и да са по-жизнеспособни. Натрупването на опит (Path Dependence Model) в процеса на конкуриране води до възможност за получаване и правилно анализиране на повече информация, а оттам и постигане на по-висока конкурентоспособност. От друга страна съществуват и фирми със значителен опит, които не могат да се справят с динамично променящите се условия, или техният опит, напротив, възпрепятства гъвкавостта и новаторството в стратегиите за конкурентна борба. Разглеждането единствено на знанието и асиметрията в информацията между фирмите като предимство е ограничено и едностранно. Фирмите следва не само да притежават знание, което да не е достъпно за другите, но и да имат способност и възможност за използването му, което не е засегнато във виждането на Ф. Хаек.

Р. Нелсън и С. Уинтър през 1982 г. разглеждат конкуренцията като динамичен процес, в който се генерира търсене на ефективни форми на поведение и едновременно се осъществява техният подбор. Поведението, взаимодействието на пазара и появата на нови фирми се представя аналогично на биологичната еволюция. Еволюционният подход към конкуренцията предполага, че всяка фирма се стреми към висок резултат, но нейната способност да го постигне зависи от една страна от миналия опит, а от друга страна от възможностите, които предоставя средата в даден момент, тоест конкуренцията е процес на подбор на тези фирми, които са си поставили цели съответстващи на развитието на средата. По-високата рентабилност на фирмите води до зависимост от миналия опит и възникване на ефекта на блокиране. Чрез това агентите се адаптират към средата, която диктува определени правила на поведение: максимизиране на печалбата, рутинност, действия от типа „проба-грешка“, имитация. Това поведение води до спонтанно икономическо развитие, което не подлежи на оптимизиране. За разлика от Ф. Хаек, именно зависимостта на мениджърите от миналия опит води до възникване на т. нар. „мъртви зони“ и до ограниченост на действията от достигната рутина. Предимство ще завоюва фирмата, която успее да адаптира потенциала си към промените в средата и изискванията на потребителите. Конкуренцията определя кои фирми ще бъдат жизнеспособни и ще останат на пазара, а кои не. От тази гледна точка еволюционният подход се противопоставя на функционалния. Той разрешава проблема с едностранното отчитане единствено на знанието и миналия опит при достигането на висока конкурентоспособност, но в същото време погледът му е устремен към друга крайност – постоянна адаптация, гъвкавост и чувствителност към промените на външната среда и търсене на това поведение, което ще възнагради правилния избор и ще накаже неправилния, което може да доведе до

⁴³Hayek, F. Competition as a Discovery Procedure. // The Quarterly Journal Of Austrian Economics, Summer 2002, 5(3), pp.9-15.

„заличаване“ на фирмената идентичност, постоянна промяна на тактиката и стратегията и оттам загуба на позиции на пазара.

През 90-те години на 20-ти век се появяват изследвания на конкуренцията насочени към идеята за това, че не толкова промените във външната среда, а по-скоро ресурсите и способностите на фирмата водят до достигане на високи фирмени резултати. Популяризиране на ресурсния подход (Resource Based View) прави през 1991 г. Р. Румелт⁴⁴, като изследва разликите във фирмената ефективност в и между отраслите и доказва, че те са по-високи в самите отрасли. Според него, отраслите са значително хетерогенни, което не зависи от пазарния дял на фирмата, а отрасловите фактори обясняват само 8% от разликата в ефективността. За да се опишат различията между фирмите в отрасъла е необходим анализ на бизнес единица или дори на по-малка част от нея.

Ресурсната теория разглежда вътрешните ресурси на фирмата, като източник на конкурентно предимство. Под ресурси Дж. Барни разбира всички активи, способности, организационен процес, фирмени характеристики, информация, знание, тоест всички вътрешнофирмени характеристики⁴⁵. Основният възглед на последователите на подхода (М. Портър, в трудовете от 90-те години на 20-ти век, Дж. Барни, К.Конър и К. Прахалад, Р. Нелсон, М. Петераф, Робъртс, А. Локет) е съществуването на т.н. устойчиво конкурентно предимство. Под устойчиво се разбира това предимство, което е трудно за копиране или „устойчиво е само това предимство, което продължава да съществува след опитите на конкурентите да го копират“⁴⁶. Основни характеристики на устойчивостта са:

1) зависи от способността на съперниците да копират предимството, а не от времевия (календарния) период, който според М. Портър трябва да е 10 и повече години⁴⁷;

2) устойчивото конкурентно предимство се базира не на една ключова компетенция или на отделен вид дейност, а на правилно съчетаване на дейностите. „На играча му е значително по-трудно да копира множество преплетени видове дейност, отколкото един подход към организацията на търговския или технологическия процес“⁴⁸. Тоест ако ресурсите в различните видове дейности се допълват, то техният потенциал да създадат устойчиво предимство расте⁴⁹;

3) устойчивостта зависи от ранга⁵⁰ на неговите източници от една страна, броя на предимствата и степента на непрекъснатата модернизация на видовете дейност;

4) желанието на фирмите да копират дадено предимство зависи от това каква рентабилност носи то на фирмата, която вече е инвестирала в него и от удовлетвореността на фирмата-имитатор от своята позиция (тя се определя от степента на постигането на целите, текущата стратегия, допусканията за конкурентите и наличните ресурси и способности). Колкото по-неудовлетворена е фирмата от своята настояща позиция на пазара, толкова по-малки жертви ще понесе тя от промяната на

⁴⁴Rumelt, R. How Much Does Industry Matter? // Strategic Management Journal, 1991, 12, pp.167-185.

⁴⁵Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. // Journal of Management, 1991, 17(1), pp.99-120.

⁴⁶Цит. стат. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, p.102.

⁴⁷Цит. съч. Портър, М. Конкуренция, с.95.

⁴⁸ Пак там, с.94.

⁴⁹Eisenhardt, K., J. Martin. Dynamic Capabilities: What Are They? // Strategic Management Journal, 2000, 21, p.1106.

⁵⁰ Нисък ранг – евтина работна ръка, икономия на суровини, икономия от мащаба (такива конкурентни предимства трудно се задържат и лесно могат да се копират); висок ранг – патенти, диференциация възоснова на уникални продукти, репутация, лоялност на клиентите.

тази позиция, и съответно толкова по-заинтересована ще е от имитирането на предимството;

5) устойчивостта на предимството зависи от т.н. „изолационни механизми“, които фирмата изгражда пред имитаторите. Според Дж. Барни предимството трябва да се изгражда върху ресурси и способности, които не са мобилни и се отличават с: ценност, уникалност, трудност за копиране, незаместимост⁵¹. Източниците на предимство трябва да отговарят и на четирите условия едновременно за да носят устойчиви фирмени резултати.

Дори ако фирмата притежава ресурси, които ѝ позволяват да максимизира възможностите и да минимизира заплахите, ако тези ресурси са притежавани и използвани по един и същи начин от много фирми, то нито една от тях няма да получи устойчиво предимство. Ако се допусне, че ресурсите са ценни и редки и фирмата успее да подобри позицията на пазара за сметка на тяхното използване, те няма да носят устойчиви резултати, ако бъдат лесно копирани. Трудността за копиране може да зависи от историческия фактор: разположение, което е станало значимо (исторически трудни за копиране физически ресурси), квалифицирани специалисти (труден за копиране човешки ресурс), стойностна организационна култура (труден за копиране организационен ресурс); от разбирането на причинно-следствената връзка между ресурсите и конкурентното предимство („често ресурсите се приемат като даденост от мениджърите на фирмата и не подлежат на точен анализ“⁵²); от отчитането на социални фактори - връзки между мениджърите, фирмена култура, репутация на фирмата сред доставчиците и клиентите. Ако се окаже, че две групи фирмени ресурси осигуряват възможност за осъществяване на една и съща фирмена стратегия, при което първата група ресурси е трудна за копиране, а втората – не, то имитаторите ще могат да завземат предимството на инициатора. Това предполага, че фирмата следва да има само една група ценни, редки, трудни за копиране ресурси.

А. Рангон критикува ресурсния подход от гледна точка на това, че той се отнася единствено за големите фирми и не е приложим за малките и средни предприятия, които нямат достатъчно ресурси за да направят предимството устойчиво. Според нея, малките предприятия трябва да обръщат внимание на една или няколко конкретни базисни способности, които ще водят до предимство. Това могат да бъдат иновативни способности, производствени способности (свързани с производството и доставката на продукти до потребителите чрез осигуряване на определени приоритети: качество, гъвкавост, разходи и др.) и маркетингови способности (ефективна и ефикасна продажба). развитието на една или няколко способности зависи от тяхното въздействие върху ключови управленски резултати и критичните ресурси за достигането им. Под критични се разбират финансови, физически, човешки, организационни ресурси и способности, ноу-хау, компетенции, марка и репутация, които отговарят на изискванията за ценност, рядкост, трудност за копиране и незаместимост⁵³. Изследване на 21 компании показва, че съществува много силна причинно-следствена връзка между ключовите компетенции и конкурентното предимство (коэффициент на корелация 0,83), като от основно значение са уникалните ресурси, информацията и процесите⁵⁴. В същото време следенето на няколко основни базисни способности може да доведе до загуба на

⁵¹Цит.съч. Грант, Р. Современный стратегический анализ, с.236.

⁵²Цит.стат. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, p.110.

⁵³Rangone, A. A Resource-Based Approach To Strategy Analysis In Small-Medium Sizes Enterprises. // Small Business Economics 1999, 12, pp. 233–248.

⁵⁴Bani-Hani, J. The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge. // International Bulletin of Business Administration 2009, 6, pp.93-104.

поглед върху други основни характеристики на дейността, които потенциално биха могли да носят устойчиво предимство, което е слаба страна на предложените съждения.

„Всяка фирма е уникален продукт на ресурсите получавани в резултат на миналия ѝ опит (...) това означава, че решенията на фирмата следва да отразяват съвкупността от притежавани ресурси“⁵⁵. В статията на Дж. Барни и М. Райт „Ресурсната теория на фирмата: 10 години след 1991 г.“⁵⁶, се обобщават промените във възгледите на икономистите относно конкуренцията и конкурентното предимство и други направления на подхода: Управление на човешките ресурси; Теория на агентските съглашения (Agency Theory) и транзакционните разходи⁵⁷; Предприемачество; Маркетинг; Международно сътрудничество. Важна тенденция в икономиката на 90-те години на 20-ти век се оказва появата на големи корпорации, които функционират не само на националните пазари, но също така и на международните такива. Процесите на концентрация, диверсификация, вертикална интеграция напред и назад, позволяват на бизнеса да удовлетворява потребностите на все по-голяма част от потребителите, като същевременно получава висока финансова обезпеченост. Характерно за съвременните корпорации е отделянето на собствеността от управлението и извършването на значителни разходи за осигуряване на ресурси, превръщането им в готов продукт и придвижването до потребителя. Тези характеристики определят връзката между ресурсния подход и теорията на агентските съглашения⁵⁸ и транзакционните разходи⁵⁹. Характерно за развитието на ресурсния подход през 90-те години е и връзката между ресурсите на фирмата и идеите на неокласическата и еволюционната теория за конкуренцията. Връзката с неокласическата теория осигурява трактовка на това, как да се съчетаят ресурсите и възможностите, тоест да се отчитат не само вътрешнофирмените фактори и потенциал, но и факторите на външната среда, при стратегическия избор. От своя страна, връзката с еволюционната теория, определя посоката на развитие на процесите и възможностите. Ресурсният подход стои в основата и на съвременни изследвания на конкуренцията, но той не обяснява как точно може да се постигне устойчиво конкурентно предимство в условията на хиперконкуренция и динамично променяща се среда, тоест акцентът пада върху вътрешните източници на предимство, но не и върху промените в чувствителността на фирмите към тяхното обкръжение.

В съвременната икономика се развива концепцията за т.н. „нова конкуренция“, в основата на която стои конкурентната динамика и развитието на предприемаческата активност. Динамиката на пазарите се изразява в постоянни промени за кратък период от време в потребителското търсене, пазарната структура, технологичното развитие, които водят до промяна на поведението на фирмите – те следва да използват нови начини за реализиране на дългосрочна рентабилност. Динамиката на пазара изисква все по-голямо умение от фирмите да откриват възможностите и да реагират на тях, което учените определят като предприемачество⁶⁰. Предприемаческата фирма е ориентирана към непрекъснато самоусъвършенстване при отчитане на условията на външната среда.

⁵⁵Lockett, A, St. Thompson. The Resource-Based View And Economics. // Journal of Management 2001, 27, pp.723-754.

⁵⁶Barney J., M. Wright, D. Ketchen. The Resource-Based View Of The Firm: Ten Years After 1991. // Journal of Management, 2001, 27, pp.625-641.

⁵⁷ Това са разходите за търсене, водене на преговори, сключване на сделки или контрол за изпълнението на задълженията по тях, както и тези за арбитраж и съдебни спорове.

⁵⁸ Предполага, че собствениците (акционерите) и мениджърите на големите корпорации влизат в противоречие помежду си, тъй като собствениците се отделят от управлението на компаниите, с което са запознати мениджърите, а последните не получават необходимото им възнаграждение, което се удържа за собствениците.

⁵⁹Mahoney. J. A Resource-Based Theory Of Sustainable Rents. // Journal of Management, 2001, 27, pp.651-660.

⁶⁰Цит.съч. Грант, Р. Современный стратегический анализ, с.229.

Предприемаческата фирма участва в конкурентната борба чрез нововъведения – продуктови и технологични, при наличието на ограничение във времето за реализация на тези нововъведения. Технологичните нововъведения водят до концентрация на фирмите, което засилва техните пазарни позиции, докато продуктите - формират нова пазарна ниша, в която влизат малките фирми. В резултат на това на пазара се изграждат мрежи от фирми, бариери за навлизане на нови фирми, формират се клъстери, финансово промишлени обединения, корпорации, повишава се интензивността на конкуренцията, което води до нова необходимост от иновация. Предприемаческите открития, знания и умения, водят до по-високи фирмени резултати от средните в отрасъла, при това е недостатъчно фирмата да разполага с уникални ресурси, а е необходимо да може да се иновира в кратък период от време.

В основата на предимството според динамичната теория за конкуренцията са т.н. динамични способности. Това са „способности на предприятието към интеграция, създаване и реорганизация на вътрешните и външните способности спрямо бързо променящата се пазарна среда. Динамичните възможности определят способността на организацията да достигне нови и новаторски форми на конкурентно предимство, определени от историческия опит и пазарната позиция“⁶¹. В основата на динамичните способности лежат организационните процеси, специфичните активи и пътищата, по които те ще бъдат достигнати. От решаващо значение за организационния процес е координацията и интеграцията на дейностите във фирмите и между фирмата и обкръжаващата среда; процесът на обучение, на реорганизация и трансформация (постоянно наблюдение на пазара и технологиите и готовност за внедряване на добрите практики). Специфични активи са тези, които са различни за фирмите в даден пазар – технологични, допълнителни, финансови, репутация, структурни, институционални, пазарни, организационни (степен на интеграция, граници на фирмата). „Пътят“ се описва в теорията на динамиката като история или опит, който е натрупала фирмата и технологичните възможности създавани от външната среда или от иновациите в отделните фирми. Конкурентно предимство според тази концепция постигат тези фирми, които са защитили своите процеси, активи и стратегии от имитация.

Изследванията в областта на конкурентната динамика и динамичните способности, базиращи се на Австрийската икономическа школа, отричат възможността за съществуване на устойчиво предимство, тъй като „успешните действия (тези, които генерират нови клиенти и печалба) предизвикват конкурентна реакция, насочена към блокиране и имитиране“⁶². Оттам устойчивостта на конкурентното предимство е относителна. Тя зависи от т.н. лаг във времето, който позволява на инициращата действието фирма да задържи конкурентното си предимство преди то да бъде копирано от имитаторите. От тази гледна точка, всяко конкурентно предимство има свой жизнен цикъл, или период на създаване на предимство, период на задържане на предимството и период на спад, в който предимствата биват „съзидателно разрушавани“ от конкурентите и фирмите трябва да създават ново предимство. Или в динамичните условия на пазара предимство може да се постигне само ако предприятието „рано, по-проницателно и по-удачно“ може да използва монополно възможността спрямо своите конкуренти. „Фирмите могат да се нуждаят не от преследване на веднъж постигнато „устойчиво конкурентно предимство“, а от „възпроизвеждащо се конкурентно предимство“, използвайки една временна позиция за придвижване към нова - по-

⁶¹Teece, D. et al. Dynamic Capabilities And Strategic Management. // Strategic Management Journal, 1997, 18(7), p.516.

⁶²Smith., K. Competitive Dynamics Research: Critique And Future Directions. L: Blackwell Publishers, 2001, p.3.

добра⁶³. „В основата на по-доброто функциониране на търговските фирми стои непрекъснатото търсене на нови печеливши комбинации от източници на конкурентни предимства⁶⁴. При това, ако отрасълът от динамичен се преобразува в статичен, това предимство губи своето значение или използването на дадена възможност трябва да се преценява в контекста на пазара.

Източниците на конкурентни предимства се променят в зависимост от периода на развитие и проблемите, които стоят пред бизнеса. За да бъдат конкурентоспособни фирмите трябва да могат да намират онези фактори и характеристики на външната и вътрешната среда, които водят до успех във фирмената дейност, да ги използват по подобър от конкурентите начин и да изградят високи бариери пред желанието на съперниците за имитация. Колкото по-всеобхватно предприятието търси източник на предимство и по-иновативно го използва, толкова по-висока ще е заеманата от него конкурентна позиция на пазара, а резултатите от дейността - високи и устойчиви.

1.3. Модели за оценка на конкурентната позиция на предприятието

Отправна точка при оценката на конкурентоспособността и стратегията, като начин за нейното постигане, е изследването на текущото положение на предприятието на пазара. То е повтарящ се процес, при който предприятието на база на достигнатите конкурентни предимства и недостатъци, търси източници на конкурентни предимства и инвестира в тези, които ще доведат до по-добро място сред конкурентите⁶⁵. Под конкурентна позиция най-често се разбира съвкупност от силни и слаби страни на фирмата в даден отрасъл по отношение на основните ѝ конкуренти, които са постигнати на законни основания⁶⁶ или това е мястото на фирмата спрямо основните ѝ конкуренти⁶⁷. За разлика от конкурентното предимство, което се изразява в превъзходството на фирмата по дадени характеристики, конкурентната позиция включва в себе си не само положителните, но и отрицателните страни на фирмената дейност, тоест конкурентната позиция е резултат, както от предимствата, така и от недостатъците на предприятието спрямо основните му конкуренти. Позицията на фирмата на пазара е следствие от начина и уменията на фирмата да използва източниците на конкурентни предимства. От друга страна самата позиция дава възможност на фирмата да определи бъдещата посока на стратегическото си развитие. Постигнатата по-благоприятна позиция дава финансови, организационни, управленски възможности за осъществяване на фирмените цели и стратегии, докато по-слабата позиция поставя предприятието в състояние на ожесточена борба за оцеляване.

Предприятието е единна система, която разполага с определени ресурси, които могат да бъдат по-добри, или обратно, да изостават от тези на другите фирми на пазара. В същото време предприятието не е само част от конкурентното пространство, но и част от цяла съвкупност от икономически субекти, свързани помежду си в една „невронна мрежа“. Конкурентоспособността изисква превъзходство на конкурентите по вътрешни ресурси и способности и функциониране на пазар, който дава възможност за благоприятно преразпределение на печалбата в полза на фирмата. В тази връзка моделите за оценка на конкурентната позиция на предприятието могат да се разделят на:

⁶³Fiol, M. Revisiting An Identity-Based View Of Sustainable Competitive Advantage. // Journal of Management, 2001, 27, pp.691-699.

⁶⁴Димитрова, В. Динамика в конкурентните предимства в търговията с потребителски стоки. // Диалог, Свищов 2006, бр.4, с.130. Достъпен на:< <https://www2.uni-svishtov.bg/dialog/title.asp?title=247>> (14.01.2025 г.).

⁶⁵Henderson, B. The Origin of Strategy. // Harvard Business Review, 1989, 67(6), p.141.

⁶⁶Градов, А. Эффективность стратегии фирмы. СПб: Специальная литература, 2006, с.206.

⁶⁷Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 1999.

такива, които имат за обект разширеното съперничество и пазарните сили и такива, които имат за обект прякото съперничество на пазара.

Разширеното съперничество се състои в конкурирането на предприятието с всички контактни аудитории (не само с преките си съперници, но и с потенциалните такива; с фирмите, които продават продукти заместители, с доставчиците и потребителите). Конкуренцията между разширените съперници съществува, тъй като всички те имат способността да оказват влияние върху разпределението на дохода в отрасъла, което се определя от тяхната пазарна власт⁶⁸. Един от най-често прилаганите модели за оценка на разширеното съперничество е този на „петте сили“ на М. Портър, който извежда 5 структурни характеристики (пазарни сили), от които зависи интензивността на конкурентната борба в даден отрасъл и неговата привлекателност: стоки заместители, потенциални конкуренти, съществуващи конкуренти, купувачи и доставчици. Основна задача на модела е да се установи, по какъв начин отрасловите сили (групи фактори) въздействат върху рентабилността на съществуващите конкуренти в отрасъла. Счита се, че даден отрасъл е привлекателен, ако фирмите, които се конкурират в него, се намират в силна позиция спрямо отделните конкурентни сили, което ще им позволи да извлекат по-висока печалба от конкурентната борба. Съществуващите конкуренти на пазара притежават пазарна власт, ако:

- са изградили високи бариери за вход в отрасъла на база на постигнати икономии от мащаба, диференциация на продуктите, висок размер на капитала, специфичност на активите и т.н. Това намалява мотивацията на потенциалните съперници да навлизат в отрасъла и оттам намалява тяхната сила;
- конкурентната борба между тях е слабо интензивна (съществуват малко на брой предприятия с висок пазарен дял, висока рентабилност, диференциация на продукта и на стратегиите, висок ръст на пазара);
- заместителите на предлаганите от съществуващите предприятия продукти са малко с неблагоприятна релация качество-цена;
- силата на клиентите и доставчиците е ниска (съществуват много на брой клиенти и доставчици, фирмата е значим фактор във взаимоотношенията с тях; изградена е вертикална интеграция от съществуващите конкуренти; разходите на клиентите за закупуване на продукта са ниски, а на доставчиците за предлагане на продукта – високи).

Оценката на конкурентните сили по посочените показатели предопределя привлекателността на отрасъла за развитие на бизнес от гледна точка на възможността на съществуващите предприятия да получат доход. Ако допуснем, че възвръщаемостта на капитала в отрасъла е по-голяма от стойността, която плащат фирмите за него, то отрасълът се счита за привлекателен за всички играчи, които действат на пазара.

Съществуват и други модели за оценка на конкурентната структура на отрасъла, но те обикновено се построяват в допълнение или видоизменят някои от характеристиките на модела на М. Портър. Такива са моделите на Д. Лемън, П. Диксън, Буено, Дженч и Глuch, Ф. Шерър⁶⁹. Те се отличават помежду си по брой, подбор и структура на факторите, определящи отрасловата привлекателност. В същото време, моделите са близки до този на М. Портър, което предопределя неговата значимост за

⁶⁸Портер, М. Конкурентна стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: „Альпинабизнес букс“, 2005, с.40.

⁶⁹По-подробно виж. Сълова, Н., Е. Георгиева, В.Димитрова и др. Изследване на пазара и пазарния риск в търговията с потребителски стоки в България, Варна: УИ „ИУ-Варна“, 2000, с.110, а също така: Зафирова, Цв. Методологически аспекти в изследването на конкуренцията при вземане на стратегически решения в бизнеса. // Икономически годишник на ИУ-Варна, 2002, т.74, с.167; Цит.съч. Владимирова, Й. Конкуренция и конкурентоспособност на фирмите в търговията, с.88-92.

процеса на търсене на конкурентни предимства и изграждане на адекватна на външните условия фирмена стратегия.

Основните недостатъци на структурните модели, в частност на този на „петте сили“, се крият в:

- противоречие в дефинирането на отрасъла като категория. Отрасълът обхваща множество фирми с еднакъв предмет на дейност, но удовлетворяващи потребностите на потребителите по различен начин. Икономическото разбиране за отрасъл се свързва с понятието икономическа дейност⁷⁰. Класифицирането на икономическите дейности е насочено в по-голяма степен да удовлетвори статистическите нужди на предприятията и правителството. Интересите на потребителите и удовлетворението на техните потребности в процеса на размяна не е част от понятието за отрасъл, а отразява същността на пазара. Последният се разглежда като по-обширна категория, която обхваща процесите на взаимодействие между фирмите и потребителите, тоест взаимодействие между търсенето и предлагането⁷¹;

- трудност при определяне на границите на отрасъла (пазара). Границите са от решаващо значение за конкретизиране на широките съперници и в голяма степен зависят от взаимозаменяемостта на търсенето и на предлагането на съответния продукт и географски пазар. Ако потребителите на даден продукт „А“ не искат да го заменят с подобен продукт „Б“ в резултат на ценови различия, то пазарите на двата продукта са различни. Тоест, ниската кръстосана еластичност между двата продукта не способства за причисляването им към един и същи пазар. В същото време, ако производителите на продукт „А“ бързо и без особени разходи могат да произведат продукт „Б“ (при повишаване на неговата цена), то двата продукта могат да се смятат като продукти от един и същи пазар. Субституцията е важен фактор и за определяне на географските граници на пазара. Ако клиентите могат да се пренасочат от един към друг продукт въпреки отдалеченото им пространствено разположение, то двата продукта са част от един и същ пазар⁷². Определянето на съответния пазар остава субективно и „на практика разграничаването на пазарите и отраслите зависи от субективното съждение, тоест от целите и контекста на анализа“⁷³. Пазарът не е ограничено пространство, а по-скоро континуум, в който се сблъскват и си взаимодействат конкурентните сили. Границите на пазара са от значение за извършването на анализ, но изборът на това, къде да се постави линията между разширените съперници остава прерогатив на изследователя;

- статичност на модела – М. Портър описва пазарната структура като относително стабилна, тоест тя се променя с промените на основните сили, но не и под въздействието на никакви второстепенни фактори, които могат да променят тактиката на фирмите, но не и тяхната стратегия. Емпиричните изследвания наистина показват, че съществуват стабилни отрасли, в които „новаци“ се появяват рядко, което води до постепенно намаляване на печалбата, докато промените в отрасловата концентрация са

⁷⁰Група относително еднородни производства и услуги: сходство в технологията, суровините, материалите, икономическото предназначение на продукцията, количеството и качеството на използвания труд и други. По-подробно виж: НСИ: Класификация на икономическите дейности (КИД-2008), София, 2008, с.29. Достъпна на: <<http://www.nsi.bg/Classifics/KID-2008.pdf>>(07.12.2013).

⁷¹ Данчев, Д, Д. Гроздева. Въведение в търговския бизнес. В. Търново: Фабер, 2010, с.266-270.

⁷²Заместимостта на търсенето и предлагането са част от Методиката за определяне границите на съответния пазар разработена от Комисията за защита на конкуренцията, в която освен посочените фактори се определят и бариерите за навлизане на нови конкуренти, виж. Методика за извършване на проучване и определяне на пазарното положение на предприятията на съответния пазар, Решение № 939 на КЗК, София, 21.04.2009г. Достъпен на: <<http://www.cpc.bg/Competence/SectorAnalysesLegislation.aspx>>(07.12.2013).

⁷³Цит.произв. Грант, Р. Современный стратегический анализ, с.105.

много бавни, тоест „конкурентният процес се отличава с крайна инертност“⁷⁴. Същевременно, съществуват отрасли, които се характеризират с революционно (бърза и динамична промяна едновременно на много отраслови фактори), а не еволюционно развитие (бавно и постепенно с промяна на един или два структурни фактора)⁷⁵. Структурният анализ на революционните отрасли може да се извърши само чрез системно, периодично прилагане и своевременно предвиждане на действието на конкурентните сили;

- разглеждане на отрасъла, а не на предприятието като обект на анализ. Поведението на преките конкуренти на пазара се отчита като хомогенно, а въздействието на силите върху съществуващите предприятия на даден пазар – еднакво. Преодоляването на този недостатък се търси в анализа на стратегическите групи, който се счита като ефективно допълнение към анализа на „петте сили“, но с акцент върху отделните фирми и стратегическите различия между тях⁷⁶. Разликите в стратегиите на фирмите, могат да се дължат на: различия в практическия опит или ресурсите; различно поставени цели и отношение към поемането на риск; еволюцията на самия отрасъл в момента на навлизане на фирмата на пазара или динамиката на структурата на отрасъла, която поражда стимул за промяна на стратегията, в резултат на което се създават нови, реорганизиран се стари или се обединяват стратегически групи. Основните силни страни на анализа на стратегическите групи са високата степен на комплексност, дефиниране на стратегическите възможности и рискове, ориентация към фирмите, а не към потребителите, определяне на разликите между фирмите в отрасъла и предимствата на фирмите в стратегическата група на база на единната стратегия. Недостатъките му се крият в това, че не показва начина на реализиране на стратегия, предполага фирмената възможност към обучение, която не винаги е налице, както и негативни последици от единствата на стратегията в групата;

- какъв да бъде обхватът и вида на пазарните сили, което да позволи най-точно определяне на привлекателността на пазара за извършване на бизнес. Този недостатък проличава в разликите на структурните модели на отделните учени. Отчитането на влиянието на повече фактори дава по-обхватен и по-точен анализ, но изисква време, ресурси и умения. В съвременността моделът на „петте сили“ претърпява известни промени свързани с добавяне на силата на допълващите продукти и тази на правителството. От друга страна структурните модели все още не отчитат влиянието на косвените фактори на външната среда, които в някои случаи определят политиката на фирмите и техните действия.

Промените във външната среда могат да бъдат използвани от фирмите като източник на конкурентно предимство от гледна точка на борбата им с разширените съперници и като ориентир за възможностите, които дава пазарът за развитие на дейност. Изследванията на А. Мак Ган, Р. Шмалензи, Р. Румелт, М. Портър показват, че значителна част от вариациите в рентабилността на фирмите се дължат не на промените в структурата и привлекателността на отрасъла, а във вътрешните характеристики на фирмите и това, как те могат да се развиват във времето.

Моделите, чиито обект на анализ е позицията на предприятието спрямо преките съперници, най-често сравняват силните и слабите страни на дадена фирма с неин пряк конкурент. Конкурентните предимства, които притежават дадени фирми спрямо други от тази гледна точка, произхождат от вътрешните ресурси на фирмите и техните

⁷⁴Пак там, с.117.

⁷⁵Цит.съч. Grinn, C., H. Lee, K. Smith. Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage, p.75.

⁷⁶Leask G., D. Parker. Strategic Group Theory: Review, Examination And Application In The Uk Pharmaceutical Industry. // Journal of Management Development, 2006, 25(4), pp.386-408.

способности да вземат правилни управленски решения. Конкуrentната позиция на предприятието спрямо преките конкуренти може да бъде определена от мениджърите на фирмите (към това са насочени значителен брой модели) и от клиентите на фирмата.

Като основни мениджърски модели (с оглед на практическата си приложимост, полезност и насоченост към откриването на конкурентни предимства) при анализ на конкурентната позиция могат да се използват: портфолио модели; анализът на устойчивия ръст; конкурентният анализ; анализът на „мъртвите зони“; SWOT анализът; анализът на веригата на добавената стойност.

I. Портфолио анализи са инструменти за стратегическо планиране, които позволяват различните продукти, предлагани от фирмата, стратегическите бизнес единици или конкурентите, да се позиционират в координатната система, в зависимост от достигнатото ниво по два или повече показателя. Матрицата „ръст-относителен пазарен дял“ на Бостънската консултантска група дава възможност да се определи стадият на развитие на продукта (стратегическата бизнес единица), в зависимост от който той носи различно ниво на рентабилност и би могъл да се развива съобразно точно определени, стандартизирани за всеки стадий, стратегии. В същото време познавателната способност на метода значително намалява от използването на само два фактора при определяне на позициите, и то базирани на спорни предпоставки. Ръстът предполага наличието на ефект на опита, който се постига на база обучение, специализация и функцията от мащаба, и води до достигане на конкурентоспособност и рентабилност. В същото време не всички фирми с натрупване на опит могат да достигнат по-ниски разходи при нарастване на продажбите. Отчитането на ръст на дейността и печалбата, изолирано, без следене на действията на конкурентите и изключването на възможността за „ценови войни“, провокирани от ръста, може да доведе до непрактичност и нереалност на реакциите на фирмата. Относителният пазарен дял от своя страна, се свързва с жизнения цикъл на продукта, чиято достоверност също е проблематична. Това се дължи на факта, че продължителността на всеки стадий е неопределена, поради което трудно отраслите биха се идентифицирали с даден от тях; ръстът не винаги следва S – образния модел, тоест някои отрасли от стадий на ръст попадат директно в стадий на упадък; фирмите могат да влияят и удължават даден стадий; характерът на конкуренция в стадията е различен за отделните отрасли; като основен фактор се приемат темповете на ръст, но всъщност не само те оказват значително влияние върху структурата на отрасъла и интензивността на конкуренцията. Не съществува ясна правопрпорционална зависимост между високия пазарен ръст и рентабилността на фирмата. Нарастването на пазара обикновено е съпроводено с конкурентно пренасищане, загуба на позиции, променящи се фактори на успеха и технологии, което всъщност повлиява на жизнения цикъл и прави неговите фази непоследователни. Оттам отчитането единствено на два фактора, при конкурентното позициониране носи ограничен характер.

Във връзка с това моделът „Бизнес екран“ на Дженерал Електрик, позиционира фирмите в зависимост от два кумулативни критерия: привлекателност на отрасъла и сила на бизнеса. В привлекателността на отрасъла се включват външни фактори, които не са под влияние на фирмата, докато в силата на бизнеса се включват управленски функции (маркетингова, човешки ресурси, продажбена, дистрибутивна, производствена)⁷⁷, които при сравнение с конкурентите определят позицията на фирмата в матрицата и стратегията, която тя трябва да следва за подобряването ѝ. Като модел за конкурентен анализ и стратегическо планиране, бизнес екранът дава по-богат набор от анализирани променливи, в сравнение с БКГ матрицата, но отново не

⁷⁷Hax, Arn., N. Majluf. The Use Of The Industry Attractiveness-Business Strength Matrix In Strategic Planning. // Interfaces, April, 1983, 13, pp.54-71.

достатъчно конкретни и всеобхватни, за избягване на грешки и субективност при анализа. Както и при всички портфолио модели, точността на резултата зависи до голяма степен от правилното определяне на стратегическата бизнес единица и границите на пазара, както и от стандартизирани стратегии, които предполагат, че две фирми, които се намират в една и съща фаза на привлекателност на отрасъла и бизнес сила, ще осъществяват еднакви стратегии. Това от своя страна може да доведе до пропуснати възможности или до ожесточаване на конкурентната борба, което не само че няма да увеличи, но дори ще намали фирмената рентабилност.

II. Анализът на устойчивия ръст представя наличието на тясна връзка между стратегията и финансовата политика на фирмата, която подпомага определянето на реалистичността на фирмените цели. Връзката между финансовите фирмени показатели и факторите, които дават конкурентно предимство, дава на модела силната страна да селектира от множеството източници тези, които в най-голяма степен ще повишат фирмените резултати, а това съответно води до възможност за прогнозиране на фирменото развитие. Устойчивият ръст се разглежда като зависима величина от финансовия, инвестиционния и оперативния лост. Финансовият лост се определя от финансовия ливъридж или от ефективността от използването на привлечен капитал. Инвестиционният лост зависи от политиката на фирмата по изплащане на дивиденди на собствениците или алтернативния ѝ вариант – удържане на дивидентите в по-нататъшни инвестиции. Оперативният лост се изгражда от обръщаемостта на активите и възможностите на фирмата за нейното повишаване. Ръстът се счита за устойчив, ако е достигнат баланс между източниците на средства и областите на тяхното използване. Източниците на средства (рентабилността на активите, дялът на привлечения капитал, изплатените дивиденди и въздействието на данъците) формират входящата парична наличност, докато начините на тяхното разпределение (под формата на инвестиции в дълготрайни и краткотрайни активи) образуват изходящата парична наличност. Нивото на устойчив ръст се определя от равенството на входящите и изходящите парични потоци. При неспазване на това равенство, финансовата политика на фирмата е неефективна, а стратегията - нереалистична. Положителна страна на модела е и възможността за прогнозиране на необходимото ниво на финансов, инвестиционен и операционен лост, за повишаване на растежа на продажбите или на инвестициите. Също така, оценката на нивото на устойчив ръст на фирмените конкуренти, може да покаже заплахите или възможностите за конкурентоспособността на предприятието. Ако конкурентите са много близко до устойчиво ниво на ръст, то те по-скоро ще следват установената от тях стратегия, и ще се конкурират пасивно. Ниската устойчивост, обратно, ще подтикне конкурентите към агресивни действия и нападение, с цел подобряване на конкурентната позиция. Въпреки, че прилагането на модела включва едни от най-значимите финансови коефициенти, моделът (както и всички такива, които се базират на финансови показатели) не отчита други фактори, освен финансовите и интерпретацията на резултатите в много силна степен зависи от качествата на анализатора.

III. Конкурентният анализ е призван да изучи настоящите и потенциалните конкуренти на фирмата и да определи тяхното желание за реакция спрямо нейните действия. М. Портьър през 1980 г. е един от първите учени, които доказват, че повечето фирми действат под влияние на своите впечатления, предположения и интуиция и от тази гледна точка не провеждат систематичен анализ на конкурентите. Информацията за индивидуалните характеристики на съперниците на пазара дава възможност за откриване на слабите страни на конкурентите, стратегически отговор на техните действия и гъвкавост в осъществяването на фирмената дейност. Знанието и способността за провеждането на сравнителна оценка се явява ключова управленска

компетенция. Според модела конкурентите са тласкани от своите цели и предположения за себе си и за отрасъла, които осъществяват в зависимост от текущата си стратегия и способности. Изучаването на тези компоненти дава отговор на въпроса доколко е удовлетворен съперникът от текущото си положение, какви стратегически стъпки ще предприема той, къде е уязвим и какво ще предизвика най-агресивна реакция. Анализът на конкурентите изисква системно сравнение на дейността на фирмата с нейните конкуренти, чрез което ще се осигури бърза и своевременна информация за техните намерения и слаби страни и възможност за бърз стратегически отговор на фирмата.

IV. Анализ на т. нар. „мъртвите зони“⁷⁸ (Blind Spots Analysis), който изучава причините за неточните стратегически решения, които са резултат от субективния фактор в управлението, водещ до неоптималност на фирменото поведение. Недостатък на модела, както и на конкурентния анализ, е високата ресурсоемкост и ниската степен на конкретизация на показателите, по които следва да се съпоставят конкурентите и които трябва да отчитат мениджърите с цел избягване на „мъртвите зони“, особено в ситуация, когато мениджърите не са готови да признаят, че съществуват такива. Анализът на „мъртвите зони“ също така е философски метод, който предполага, че мениджърите ще търсят уязвими страни във всички области на своята дейност, при предприемането на всякакъв вид анализи и при вземането на всички управленски решения. На практика такъв анализ най-често не се провежда именно поради причините за възникване на зоните.

V. SWOT анализът е модел за стратегически анализ, който е призван да открие настоящите и потенциални възможности и заплахи от външната среда, както и силни и слаби страни на фирмата във вътрешната среда и чрез тяхното съчетаване да определи конкурентното предимство на фирмата. Анализът на външната среда (заложен в модела) дава възможност да се обобщят основните икономически особености на средата; конкурентните сили и интензивността на тяхното влияние върху предприятието; факторите, които създават промени в конкурентната динамика; допусканията на конкурентите за промените в средата; привлекателността или непривлекателността на промените във външната среда сега и в бъдеще. Анализът на вътрешната среда от своя страна открива фирмените силни и слаби страни във фирмения потенциал в сравнение с конкурентите. На база на съчетаването на възможностите и заплахите със силните и слабите страни, дадено предприятие попада в един от четирите квадранта на координатната система, които определят избора на конкурентна стратегия на фирмата. Основната ценност на този тип анализ е в интуитивната оценка на огромен обем информация и широкото поле на приложение, което го прави един от най-разпространените и широко известни в практиката методи за ситуационен анализ. Предимство също така е и ниската потребност във финансови и компютърни средства за неговото използване. В същото време субективният критерий при избора на фактори, които да се анализират; прекалената описателност (липса на конкретни решения за действие); използването на по-скоро качествени, отколкото количествени фактори; необходимост от всеобхватен творчески анализ често се описват като недостатъци в прилагането на модела.

VI. Анализът на „веригата на добавената стойност“ е модел, който се използва за откриване на потенциалните източници на предимство, чрез определяне на основни вътрешни компетенции и обединяването им с условията във външната конкурентна среда за оптимално разпределение на ресурсите. Анализът подразделя предприятието на стратегически относителни дейности по създаване на стойност в контекста на отрасъла.

⁷⁸ Под „мъртви зони“ се разбират погрешни, предубедени, субективни, възприятия на мениджърите относно заобикалящата ги действителност, които водят до неправилно и неадекватно управленско решение.

Крайният продукт от веригата е стойността (печалба за фирмата) и потребителната стойност (полезност, ценност за потребителя). Във връзка с това дейностите се разделят на такива, които са непосредствено свързани с продукта на фирмата и такива, които опосредстват извършването им, но имат и свои функции. Ако предприятието успява да произведе (или продаде) продукта с по-малки разходи по всички направления на дейността, отколкото при конкурентите, при еднаква потребителна стойност, тя ще получи по-висок марж на продажбите, тоест предприятието реализира разходно предимство. При предоставянето на по-висока потребителска ценност от конкурентите на база на диференциация по всички направления на дейността, то предимството, което фирмата получава е предимство на диференциация. Създаваната стойност и потребителна стойност според модела изключително силно се влияе от: начина на изпълнение на всяка една от дейностите; способността на фирмата да комбинира своите дейности, което ще води до синергичен ефект при изпълнението им и ще е сложно за копиране от конкурентите; свързването на веригата на добавената стойност с тази на доставчиците и потребителите; отчитането на влиянието на конкурентните сили на отрасъла върху рентабилността на фирмите. От друга страна самата верига показва пазарната власт на предприятието и предполага как би могла тази власт да се повиши чрез дадено конкурентно предимство. Анализът на веригата на добавената стойност помага на аналитиците по-добре да разберат природата на потенциалното и реално ресурсно предимство и възможностите на фирмата да го задържи. Въпреки това разпределението на ресурсите и разходите по отделните дейности и оттам структурирането на веригата се явява изключително сложен процес, поради строгата индивидуалност на веригата за всяка фирма и необходимостта от адекватно систематизиране на информацията за ресурсите и разходите съобразно дейностите във веригата. Доказано е, че при съвременния темп на развитие на електронните технологии, конструирането на верига, способна да предвиди бъдещото стратегическо развитие се оказва сложно според много автори, а линейната вертикална връзка между веригите на стойността на предприятието и неговите доставчици и клиенти не достатъчно добре обхващат неговите контактни аудитории. Контролът на всяка една дейност (особено при много стратегически бизнес единици) и сравнението им с конкурентите е силно затруднено, поради необходимостта от информация, скъп и продължителен процес на анализ и достъп до конструкцията на веригата на добавената стойност на конкурентите.

Моделите за оценка на мениджърската позиция на предприятието се различават значително по броя, състава и характера на показателите за сравнение между фирмите; логиката на прилагане; източниците на информация, необходими за анализ, както и интерпретацията на резултатите. Силните и слабите страни на моделите са представени в прил. 2. Общото между тях е възможността за извършване на конкурентно сравнение и то от мениджърите на фирмите. Част от моделите – портфолио анализи, SWOT анализ, анализът на веригата на добавената стойност, са насочени към определяне на стратегия, която да изведе предприятието в по-добра позиция спрямо конкурентите. Характерно за тези модели е наличието на стандартизирани стратегии, които фирмата трябва да приложи според резултатите от анализа. Въпреки, че в по-голямата си част посочените модели са често и лесно приложими на практика, те са ограничени в количеството на използваните фактори и тяхната познавателност в случая на портфолио подходите; прекалено описателни и субективни (SWOT анализа) или ресурсоемки и сложни в приложението си в случая с „веригата на добавената стойност“.

Друга част от моделите са свързани конкретно с ползата, която предприятието носи на потребителите или на себе си, тоест с конкурентните предимства. Такива са: конкурентният анализ, анализът на „веригата на добавената стойност“, анализът на „мъртвите зони“. Те проследяват, чрез реално сравнение с конкурентите, фирмената

дейност и извеждат предимствата и недостатъците на предприятието по отношение на допусканията на мениджърите, политиката на фирмите, техните ресурси и ценност, предоставяна на потребителите. Въпреки своята практическа насоченост, основните недостатъци на тези модели са свързани със сложността при набирането и анализирането на информация, както и високата стойност на системното ѝ изследване. Постоянното конкурентно разузнаване може да бъде причина за „лутане“ на фирмата от една към друга стратегия, което затруднява изграждането и поддържането на конкурентно предимство.

Моделите, като анализът на устойчивия ръст, са свързани с достигнатите ефекти от фирмената дейност и възможността, която дават те за по-нататъшно развитие. Въпреки лесния достъп до информация, тези модели обхващат само определена част резултативни показатели и връзки между тях, които могат да дадат ограничена информация за причините, които са довели до съответните резултати.

Мениджърската оценка на конкурентната позиция е важен етап от определянето на конкурентоспособността на дадена фирма. В същото време „изследванията обикновено сочат, че съществува разлика между това какво мениджърите мислят за потребителската ценност и това, което потребителите казват за нея“⁷⁹. Пазарните и маркетингови проучвания често са скъпо финансово решение за фирмата и се оценяват като не достатъчно точни в своите резултати или се отхвърлят като опция поради несъответствие със стила на управление и възприеманите от мениджмънта решения. Икономическата теория още от времето на класицизма се е опитвала да уравни предпагането с търсенето като се основава върху поведението на т.н. икономически човек, който преследва своя егоистичен интерес и се характеризира с рационално поведение⁸⁰. Това обикновено подтиква учените да осъществяват вътрешнофирмени анализи на функционалните свойства, дизайна и качеството на своя продукт (съществува цялостно изградена система за управление на качеството Total Quality Management), без да отчитат факта, че потребителят може да не е запознат с цялата информация за съществуването и качествата на продукта, или да ги оцени по начин неотговарящ на рационалността⁸¹. „Възприеманото качество може да се различава от обективното, което може и да не съществува, защото всички качества са възприемани от някого, дали от потребителите, или от мениджърите или от изследователите“⁸². Като следствие могат да се получат разриви между очакванията на потребителите и това,

⁷⁹Woodruff, R. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. // Journal of the Academy of Marketing Science, 1997, 25(2), p.143.

⁸⁰Икономическата теория приема потребителя за рационален, тоест стремящ се да максимизира своята полезност. Приема се, че потребителят е рационален ако той действа според следните 5 аксиоми: 1/ потребителят ранжира набора от стоки по степен на предпочитание; 2/ оценява всеки набор от стоки от гледна точка на полезността; 3/предпочитанията на рационалния потребител се характеризират с транзитивност; 4/потребителят винаги предпочита по-голямо количество от стоката, отколкото по-малко; 5/потребителят обикновено жертва тези продукти, които притежава повече. По-подробно виж.: Ламбен, Ж. Стратегическият маркетинг: Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996, с.60.

⁸¹Изследване на Дж. Акерлоф показва, че дори новите автомобили могат да се разделят на такива с високо качество и такива, които той нарича „лимони“ - нови автомобили, които при закупуване от потребителя се оказват с лошо качество. Рискът, предлаганият продукт да е „лимон“, е много голям, тъй като за продавача е изгодно да предлага нискокачествен продукт на съпоставима с качественя цена, а потребителят реално не може да оцени свойствата на продукта по време на неговата покупка (съществува силна информационна асиметрия). Освен това нискокачественият продукт ще изисква допълнителна поддръжка, която ще носи доход на предприятието за сметка на потребителите и също така тласка последните към по-честа покупка на продукта. По-подробно виж: Акерлоф, Дж. Рынок „лимонов“: неопределенность качества и рыночной механизм. // Thesis, 1994, 5, pp.94-104. Достъпен на: <portal.ufrf.ru/.../>Akerlof_Dzh._Rinok_limono...</cite>(февруари 2013).

⁸²Zeithaml, V. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. // Journal of Marketing, July, 1988, 52, p.4.

което им предоставят мениджърите по отношение на: представите относно продукта; изискванията за качество; рекламата като средство за запознаване на потребителите с продукта, но и като средство, което може да му придаде нереалистични характеристики; възприетията на двата субекта.

Потребителската оценка на конкурентната позиция се базира върху събирането на външна първична информация чрез провеждане на анкетни проучвания. Набраната по този начин информация пряко засяга целите на изследването и фокусира върху целева група потребители, които са запознати с изследвания проблем. От друга страна недостатък на социологическите методи е необходимостта от време, средства и възможности за провеждане на проучване; правилно структуриране на анкетните карти; търсене на целеви потребители и обработка на голям обем първични данни чрез статистически методи и програми за достигане на краен резултат. Тъй като оценката на потребителското мнение се извършва на база на комплекс от показатели включени в анкетната карта, при оценка на позициите на предприятията могат да се приложат няколко модела за генериране на мнението на потребителите: доминантен; свързващ; лексикографски; на очакваната полза; на идеалната точка. Един от най-прилаганите модели за потребителска оценка е този на предоставяната потребителска ценност, който отчита относителната ценност, която потребителят получава на пазара спрямо средното за конкурентите. Този модел позволява да се построи карта на потребителските предпочитания, на която предприятията се позиционират на база на относителната обща полезност, която предоставят на потребителите и относителните общи разходи.

Всеки от посочените модели за потребителска оценка на конкурентната позиция има своите ограничения. Изборът на модел основно се базира на обхвата и точността на информацията получавана чрез анкетните проучвания, както и целите на изследването на потребителското мнение. По-висока практическа стойност при оценка на позицията на предприятието от клиентите имат моделите, позволяващи количествена оценка на предпочитанията на клиентите (моделът на очакваната полза; на идеалната точка и на предоставяната потребителска ценност), тъй като те дават възможност за директно сравнение на конкурентите и извеждане на източниците на конкурентни предимства от гледна точка на удовлетвореността на клиентите. От друга страна всички модели за потребителска оценка могат да носят информация само за обобщеното мнение на потребителите и не отчитат ресурсите и способностите на фирмите, както и действията на конкурентите. Основните трудности при потребителската оценка се основават на: вероятност от неправилен подбор на извадка, което води до нерепрезентативност на резултатите; формулиране на анкетна бланка; сложности при избора и използването на различните скали за оценяване и обработка на резултатите със специализиран статистически софтуер; сложности, които произтичат от етапа на анкетиране на потребителите (отказ на потребителя от анкетиране; липса на достатъчно време; субективизъм на анкетиращия; недобра организация и т.н.); ограничен период на събиране на данни и несистематично провеждане на проучване. В тази връзка потребителската оценка следва да се съчетава с мениджърска такава.

Гореизложеното позволява да се изведат следните основни проблеми при анализа на конкурентната позиция:

1) различен обект на анализ – отрасълът при моделите за изследване на пазарната позиция; стратегическите бизнес единици, продуктите, продуктовете линии, пазарните сегменти при моделите за анализ на ресурсната позиция;

2) различен брой и състав на изследваните фактори, които предопределят различния обхват на източниците на конкурентно предимство, които се получават на изхода на моделите;

3) недостатъчен обем информация от ограничено число източници, което води до

вземане на неправилно решение и възникване на „мъртви зони“;

4) много голяма част от моделите се базират на мениджърска оценка на конкурентоспособността, което предполага тясна връзка с индивидуалните качества и характеристики на административния персонал, а те могат да доведат до субективност на оценката или до възникване на „мъртви зони“;

5) отделните фактори и показатели, които характеризират източниците на конкурентни предимства в по-голяма степен са качествени, а не количествени, което може да доведе до субективност и нерепрезентативност на оценката, особено ако тя се извършва от едно лице, а оттам до неизмеримост и несъпоставимост на резултатите при прилагането на различните модели.

В контекста на посочените проблеми е необходимо да се изгради методика за оценка на фирмената конкурентоспособност, която обхваща система от показатели от външната и вътрешната среда.

1.4. Методика за изследване на конкурентоспособността на предприятието

Основното предназначение на методиката за изследване на конкурентоспособността на предприятието е да предостави възможност за анализ на конкурентната позиция на предприятието и извеждане на източниците на конкурентни предимства от външната и вътрешната среда, което да позволи на мениджърите в по-малка степен да се основават върху краткосрочни измерители на икономическите резултати и да им осигури свобода при предприемането на стратегии, необходими за постигане на висока фирмена конкурентоспособност. Методиката се базира на предположението, че за вземане на адекватно и правилно управленско решение, предприятието следва:

1) своевременно да набира и анализира първична и вторична информация от външни и вътрешни източници;

2) да оценява системно конкурентната си позиция, както спрямо широките, така и спрямо преките конкуренти;

3) да осъществява мениджърска и потребителска оценка на конкурентната си позиция;

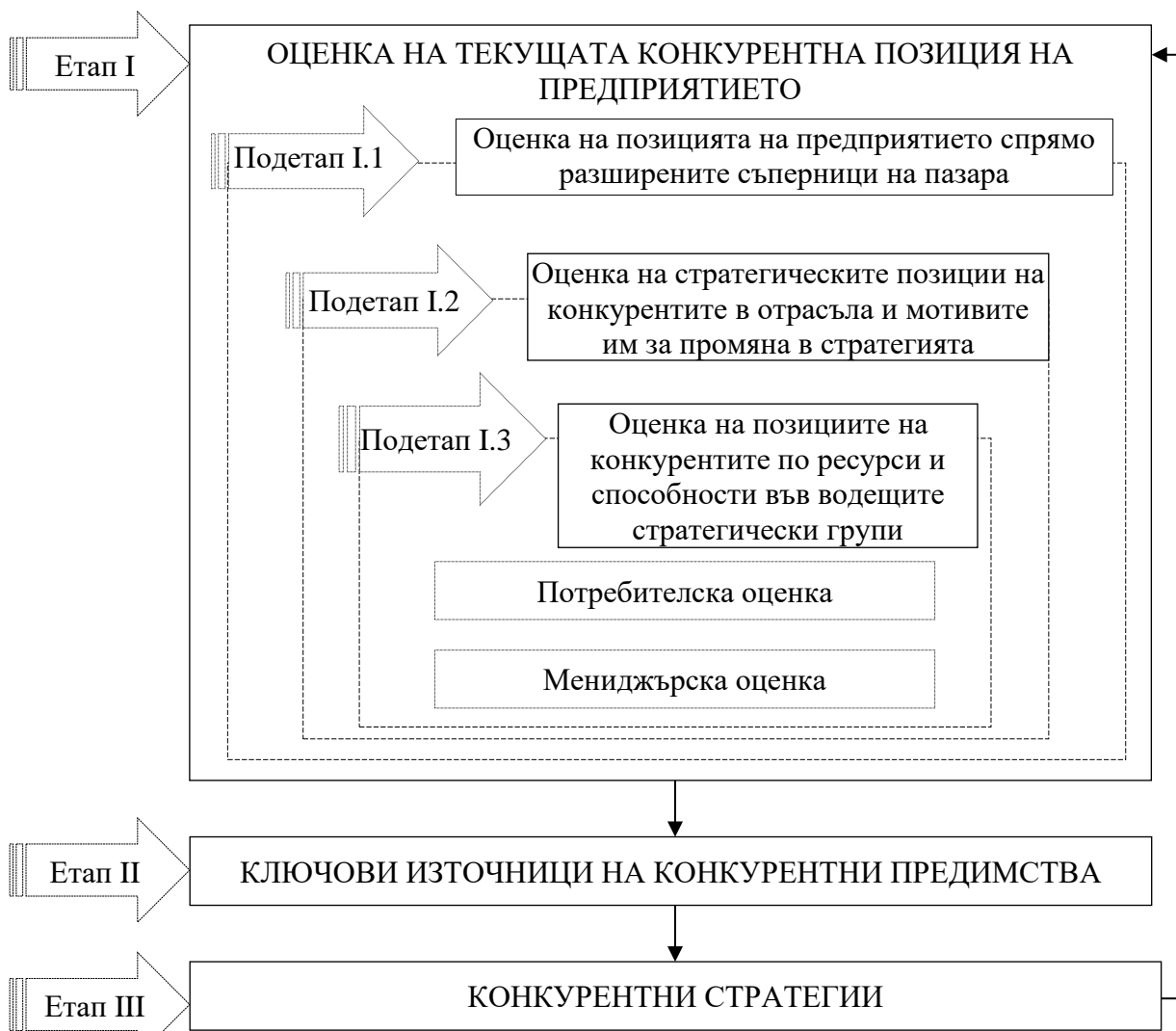
4) да търси източници на конкурентни предимства както във вътрешните способности и ресурси, така и в промените във външната среда;

5) да се използва комбинация от различни модели и показатели за оценка.

Основната логика и последователност на методиката за изследване на фирмената конкурентоспособност може да се покаже чрез модела представен на фиг. 1.1.

Изследването на фирмената конкурентоспособност следва да премине през три последователни етапа: оценка на текущата конкурентна позиция на предприятието спрямо широките и преките съперници, извеждане на източниците на конкурентни предимства и формулиране на конкурентни стратегии, които да доведат до по-висока конкурентна позиция. На всеки един етап от представения модел се извършва определен подбор на показатели и методи за изследване, което предоставя възможност за намиране на източници на конкурентни предимства във външната и вътрешната среда. Изборът на показатели за изследване се основава на тяхната връзка с възможностите за диференциране на конкурентните предприятия и придобиване на по-висока пазарна мощ. Част от показателите са взаимствани от съществуващи модели за анализ като: PIMS, моделът за „петте сили“ (Five Forces Analysis); Ratio Analysis, анализ на потребителската ценност, анализ на стратегическите групи, анализ на устойчивия ръст. За реализиране на модела е необходимо използването на различни икономически и статистически методи за анализ. При избор на показатели се залага на количествени

измерители, поради необходимостта от конкретни ориентири за позиционирането на предприятието. Поради необходимост от съпоставими по своя характер данни, различните по мерна единица количествени показатели и качествени такива се превеждат към експертни оценки чрез използване на сложни скали за оценяване.



Фиг. 1.1. Модел за изследване на конкурентоспособността на предприятието
Източник: Собствена разработка на автора

Етап I. Оценка на текущата конкурентна позиция на предприятието. Целта на този етап е да се определят предимствата и недостатъците на конкурентите на даден пазар, тяхната мотивация за смяна на текущото положение и привлекателността на пазара за развитие на бизнес.

При оценка на конкурентната позиция, предприятието следва да:

1) определи кои са негови конкуренти. Това могат да бъдат т.н. широките съперници или преки конкуренти. Необходимостта от търсене на източници както във външната така и във вътрешната среда налага да се оценяват и двата вида потенциални съперници;

2) избере дали позицията ще бъде оценявана от потребителите, мениджърите и/или експерти в областта. До голяма степен оценката на потребителите тласка тяхното

решение за покупка и е субективен и често ирационален акт на всеки един купувач⁸³, което акцентира ролята на потребителя, но по-високата информираност на мениджърите върху пазарната ситуация и вътрешнофирмените възможности дава необходимост и на мениджърската оценка;

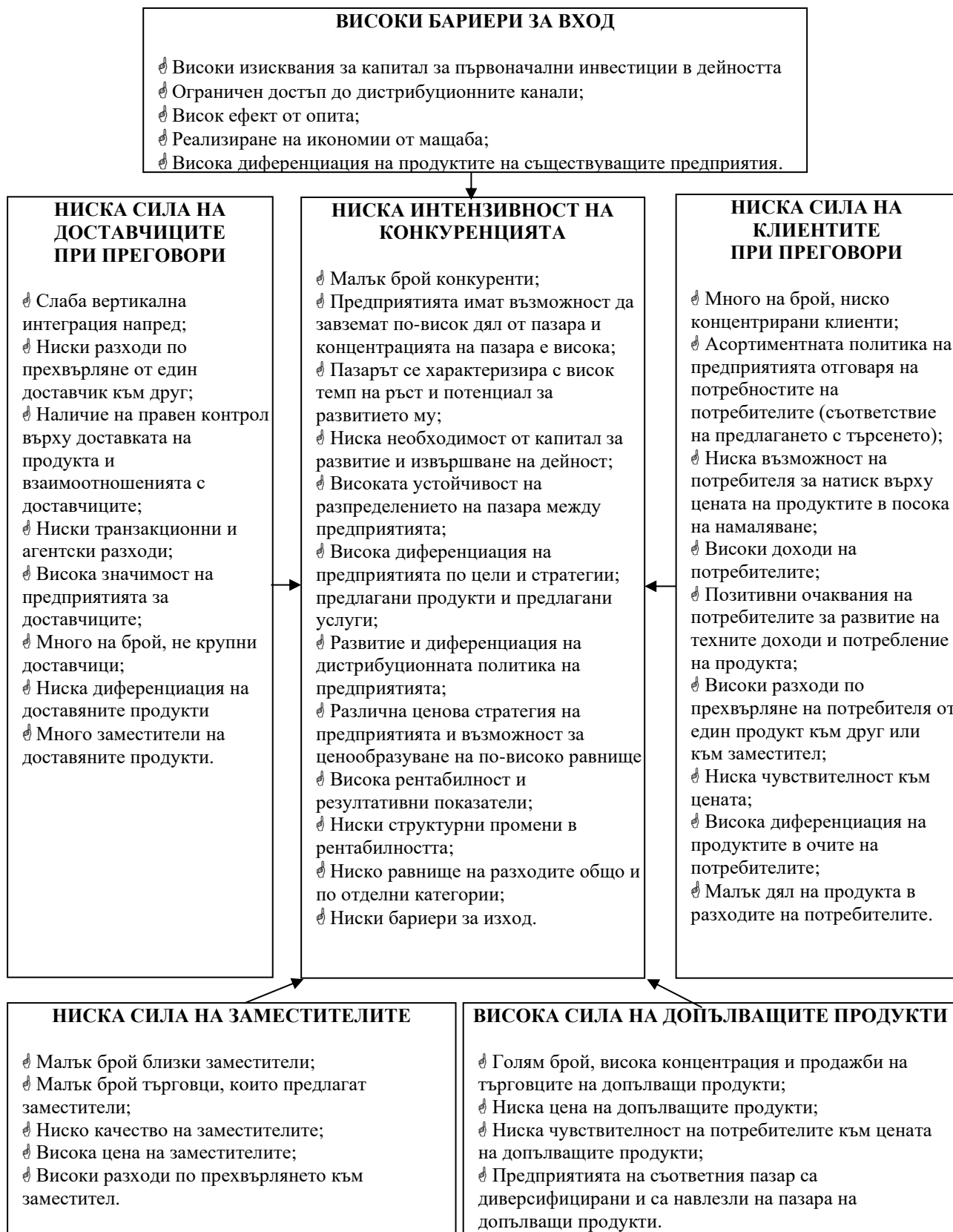
3) преценка на вида, броя и състава на индикаторите за оценка на позицията. Съвкупността то взаимоотношения на отделното предприятие с другите пазарни субекти, обкръжаващата среда и сложните процеси в самото предприятие прави необходимост изграждането на система от показатели, които да измерват текущото равнище на конкурентоспособност;

4) избере дали да използва вторични или първични източници на информация, техният обем, обхват и разходи за използване.

Подетап I.1 Оценка на позицията на предприятието спрямо разширените съперници. Процесът на оценка на конкурентната позиция следва да започне с определяне на границите на пазара, в който се конкурира предприятието, тъй като от тях до голяма степен се предопределя мястото му спрямо разширените съперници. Границите на пазара зависят от факторите или силите, които могат да намалят печалбата на действащите конкуренти. Като такива се приемат: доставчиците, потребителите, предприятията, които предлагат продукти заместители или допълващи продукти и такива, които потенциално желаят да навлязат на пазара. Тъй като интересите на конкурентите (както вътре в самия отрасъл, така и спрямо интересите на широките съперници) са различни е необходимо предприятието да се стреми да бъде участник в пазар, в който разпределението на силите благоприятства развитието на неговата печалба. При оценка на възможностите, които дава отрасълът за развитие на бизнес трябва да се оцени влиянието, което оказват конкурентните сили върху желанието на фирмата да участва на пазара като икономически субект.

Измерването на силите се предлага да се осъществи чрез различни групи от показатели, като за основа се приема моделът на „петте сили“ на М. Портър, но с някои корекции: в критериите за измерване на отделните сили и добавянето на още една – допълващите продукти, с което се цели по-голям обхват и точност на изследването (виж фиг. 1.2). Целта на оценката на конкурентната позиция на предприятието спрямо разширените съперници е да се определят ключови източници на предимство за неутрализиране на заплахите, които идват от разпределението на силите. Подборът на показатели се извършва на база на тяхното влияние върху оценката на въздействието на всяка една сила върху привлекателността на отрасъла за извършване на дейност. При оценка на показателите е необходимо да се използва методът на експертните оценки, като въздействието се определя от 1 (силно непривлекателно) до 5 (силно привлекателно) за съществуващите конкуренти.

⁸³По-подробно: Ariely, D. The End Of Rational Economics. // Harvard Business Review, July-August 2009, 87(7/8), pp.78-84.



Фиг. 1.2. Критерии за привлекателност на отрасъла

Източник: Адаптирано по Porter, М. (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free press; Porter, М. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard business review, 23-41

За оценка на отделните критерии може да се използва инструментариумът на сравнителния анализ: базисни и верижни индекси; темп на растеж; дисперсия и вариация; коефициенти на структурни промени⁸⁴; интегрален коефициент на структурни различия и коефициенти на неравномерност⁸⁵ или този на факториалния анализ основно корелационно-регресионни зависимости между даден критерий и продажбите или ключови управленски коефициенти на предприятието (виж прил. 3).

Оценката на отрасловата привлекателност се извършва чрез оценка на 6 конкурентни сили:

- *Интензивността на конкурентната борба.* Колкото съперничеството между съществуващите предприятия е по-интензивно, колкото по-динамично се променят настъпателните и защитните стратегии и се активизира използването на различни ценови и неценови средства за конкурентна борба, толкова по-голяма е вероятността пазарът да бъде неравномерно разпределен, а привлекателността на отрасъла за повечето фирми, неспособни да се конкурират – намалена. Пазарът се характеризира с хиперконкуренция, когато компаниите са принудени да привличат потребителите основно чрез инструментите на цената. Последното е налице при много на брой изравнени по сила конкуренти, които предлагат хомогенен продукт по еднакъв начин, имат ниски ключови резултативни показатели, пазарът се развива бавно, а бариерите за изход са високи. Оценката на тези аспекти е свързана с анализ на редица показатели, които характеризират конкурентната борба. Такива показатели са свързани с: пазарния дял; темпа и потенциала за ръст на отрасъла; собствеността върху предприятията; целите, стратегиите, предлаганите услуги и продукти; броя на търговските обекти и формата на собственост върху тях; задоволеността на населението от търговска мрежа⁸⁶, териториалното покритие на пазара и влиянието на разположението и броя на обектите върху продажбите; основни ключови коефициенти; средните цени на продуктите и ИПЦ. Интензивността на конкурентната борба като сила се разполага в средата на фиг. 1.2, тъй като влиянието на останалите 5 сили води до промяна в съперничеството между съществуващите конкуренти.

Неблагоприятното въздействие на силите води до интензификация на конкуренцията и до намаляване на средните отраслови показатели. Колкото средната рентабилност на отрасъла е по-ниска, толкова повече фирми ще желаят или да излязат от него или при високи бариери за изход, които могат да се крият в направените инвестиции, формираните взаимоотношения, натрупания опит, ще се стремят да „отхапят“ по-висок дял от пазара със средствата на ценовата конкуренция. Поради необходимостта от всеобхватно изследване на средното ниво на развитие и възможности на пазара по отношение на бизнес процесите, които протичат в предприятията, като ключови резултативни коефициенти се възприемат: обръщаемост на стоките запаси

⁸⁴Структурните промени отразяват промените на дадена структура спрямо даден базисен момент обусловено от агрегираното въздействие на редица външни и вътрешни фактори, но основно от въздействието на частите на съвкупността. Изследването на структурните промени се извършва чрез изчисляване на няколко индекса, чрез които „да се прецени за кои периоди и за кои съвкупности измененията са по-големи или по-малки“ (по-подробно виж. Гатев, К. Методи за анализ на структури и структурни ефекти. София: Унив.изд. „Стопанство“, 2007, с.41).

⁸⁵Показват доколко в елементите на дадена структура съществуват различия. Неравномерността се свързва от една страна с изследването на отклонението на елементите на структурата от равномерното разпределение, а от друга страна с концентрацията (съсредоточаването на даден показател, по който се класифицира структурата, в един или няколко крупни нейни елемента). За изследване на неравномерността могат да се използват стандартни показатели като тези за вариация и стандартно отклонение, а също така интегралния коефициент на неравномерност и коефициенти на концентрация.

⁸⁶ Този показател може да се определи на база потенциалните потребители, обслужвани от един търговски обект.

(отчетна стойност на продадените стоки/средни стокови запаси по доставни цени)⁸⁷, средната стойност на инвестициите, брутният доход (разлика между нетните приходи от продажби и отчетната стойност на продадените активи), рентабилността на продажбите, рентабилността на инвестициите, равнището на разходи общо и по видове разходи. Те описват достигнатото ниво на резултативност, както на стоквата, така и на инвестиционната, продажбената, логистичната политика на фирмите на даден пазар и от тази гледна точка тяхното развитие благоприятства фирмената дейност.

- *Потенциалните конкуренти*⁸⁸. Предимството на съществуващите фирми спрямо ново навлизащите се определя от височината на бариерите за достъп до пазара, които се крият в самата дейност на съществуващите фирми: икономииите от мащаба, диференциацията и предоставяна потребителска ценност на продукта на съществуващите конкуренти, изградените от тях връзки с доставчиците, както и разходите им свързани с дейността. Вземането на решение за влизане или не в даден отрасъл се определя от т.н. цена на бариерите на входа, която уравновесява потенциалните изгоди от навлизането с очакваните разходи за преодоляване на структурните бариери и риска от съпротива. Ако текущото ниво на цената е по-високо от цената на бариерите, то потенциалните конкуренти ще прогнозираят печалба от навлизането и обратно. Емпиричните изследвания показват, че в отраслите с високи бариери, нормата на печалба е по-висока от средната, а като най-важни препятствия се явяват потребностите от капитал и разходите за реклама⁸⁹. Бариерите за вход в отрасъла следва да се оценят взаимосвързано с бариерите за изход от него. Като основни бариери за излизане от отрасъла могат да се посочат наличието на специализирани материални активи, обезщетения съгласно трудовото законодателство, стратегическата зависимост на оставащите фирми, емоционални, социални и други фактори. Благоприятно за отрасловата рентабилност е съчетанието на високи бариери за вход, които ще възпрепятстват потенциалните конкуренти към навлизане на пазара и от тази гледна точка интензифициране на конкурентната борба, и ниски бариери за изход, които няма да ограничават излизането на нерентабилните фирми от пазара и необходимостта им от конкурентно оцеляване чрез ценови методи. Ниските бариери за вход и изход носят нисък, но стабилен доход, докато увеличаването на бариерите за изход повишава риска.

- *Договорната сила на клиентите и доставчиците* предопределя структурата на отрасъла от гледна точка на това, че тяхната способност да тласкат цените и качеството на предлаганите продукти от предприятието в противоположна на неговите интереси посока, води до отлив на отрасловия доход в пазарите на потребителите и доставчиците. Доставчиците са силни, когато могат да осъществяват натиск върху предприятията за намаляване на качеството и повишаване на покупната цена. Според изследванията, колкото е по-голям средният размер на всяка покупка на клиента и колкото по-голям размер от общите покупки се падат на нея, толкова е по-ниска рентабилността на

⁸⁷Възприет е този начин на изчисляване, тъй като във финансовите отчети стоквите запаси се отчитат по доставни цени.

⁸⁸ Дадено предприятие се счита за потенциален конкурент, ако са налице доказателства, че то може без особени усилия да направи необходимите допълнителни инвестиции или други разходи с цел пренасочване на производството за навлизане на съответния пазар, при малко и трайно увеличение на относителната цена. По подробно виж.: цит.произв. Методика за извършване на проучване и определяне на пазарното положение на предприятията на съответния пазар, Решение № 939 на Комисията за защита на конкуренцията, с.5.

⁸⁹ Copeland, J., T. Koller, J. Murrin. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, 3rd edition, New York: Wiley, 2000; Също така: Masson, R. and J. Shanahan. Stochastic-Dynamic Limiting Pricing: An Empirical Test. // The Review Of Economics And Statistics, 1982, 64 (3), pp.413-422.

фирмите-доставчици⁹⁰. Формата на дистрибуция и вертикалната зависимост, ниският брой варианти за доставяне на силно диференциран продукт, високите разходи по прехвърлянето към даден доставчик, сключване на сделка и отделяне на собствеността от собственика, както и високата стойност на доставяните продукти и малката значимост на предприятието за доставчика, водят до възможности за налагане на пазара на доставчика върху този на търговеца. Силната връзка с крупен производител носи своите предимства за търговското предприятие от гледна точка на предлагане на продукт с висока пазарна сила и предпочитание, но диктуването на условията по сделката и високата покупна цена предопределя липсата на възможност за гъвкаво адаптиране към пазарните условия и изискванията на клиентите.

Силата на купувачите при преговори зависи от тяхната способност за натиск върху цената и повишаване на качеството, което в крайна сметка води до противопоставяне на конкурентите един срещу друг, а оттам и до загуба на печалба от тяхна страна. Клиентите са силни, когато са крупни, закупуват много продукти, фирмата не е адаптирала продуктовата си политика към изискванията им, потребителите нямат необходимост от съответния продукт, стоката заема много голяма част от доходите на потребителите, което ги прави в голяма степен заангажирани при покупката, потребителите имат негативни очаквания по отношение на търсенето на продукта и промените в доходите си, както и са силно ценово чувствителни. Силата на потребителите често е продиктувана и от фактори, които не са под тяхно влияние като: доходи на населението, достъп до финансиране (лихвен процент по кредити), очаквания на потребителите.

- *Сила на продуктите заместители.* Благоприятна ситуация за фирмите в даден отрасъл е уникалността на техния продукт, тоест липсата на възможност за алтернативен избор на потребителя за влагане на средства. Основен критерий, който оказва влияние върху потребителя да замени една стока с друга, се оказва отношението между цената и качеството на продукта. Колкото това отношение за предлагания продукт е в полза на качеството и на по-ниската цена, толкова по-малка е вероятността клиентите да предпочитат заместителя, и обратно. Съществуването на заместители може да представлява сериозна заплаха за рентабилността на отрасъла, особено ако заместителите са много, струват малко или се предлагат в по-добро съотношение качество/цена. Цената може да играе решаваща роля върху намаляването на разходите по прехвърлянето, особено ако става въпрос за равностойни по качество и имидж продукти. Пренасочването на потребителите към пазарите на заместителите ще води до колапс в основния пазар и необходимост към намаляване на цената, което може да доведе до дъмпинг.

- В същото време пазарите на *допълващи продукти* могат да доведат до проявяване на ползата от конкурентното сътрудничество⁹¹. Най-общо допълващите продуктите са стоки или услуги на други отрасли, които правят продуктите на съответния отрасъл по-привлекателни в очите на потребителите и доставчиците. В очите на потребителите два отрасли са комплементарни, ако ценността на продуктите на двата заедно е по-висока от тази на всеки поотделно. При наличие на допълващи се продукти ценността на продукта на отрасъла в очите на неговите контрагенти значително нараства, което поражда положителни ефекти върху рентабилността на отраслите, както на основния, така и на допълващия продукт. Изследването на влиянието на допълващите продукти може да се осъществи, чрез определяне на техния брой и характеристиките на техните пазари, които при висока степен на

⁹⁰Eisenhardt, K., S. Brown. Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. //Harvard Business Review, May-June 1999, 77(5), pp.72-84.

⁹¹Brandenburger, A., B. Nalebuff. Co-opetition. NY: Currency Doubleday, 1996.

привлекателност за потребителя, биха повишили привлекателността и на основния продукт.

Анализът на пазарната структура помага да се отговори на въпроса доколко изборът на даден пазар е успешен, а позицията на фирмата спрямо конкурентните сили - печеливши. Колкото по-слабо интензивна е конкуренцията между преките съперници, бариерите за вход в отрасъла са високи, силата на клиентите и доставчиците е ниска, заместители – липсват, а пазарът на допълващите продукти се развива благоприятно, толкова по-привлекателен е пазарът за развитие на дейност от съществуващите конкуренти. Действието на шестте сили е съвкупно. Така например дори фирма да заема лидерска позиция в отрасъла, при високи бариери на вход, тя може да губи печалба, тъй като се е сблъскала с по-модерен и евтин заместител. Или структурата на отрасъла подпомага да се определят онези сили, които дават възможност за прогнозиране на нейната дългосрочна рентабилност. В същото време предприятията не се явяват „заложници“ на отрасловата структура. Избирайки своята стратегия те могат да управляват силите на конкуренцията и „ако всяка фирма може да видоизмени структурата на отрасъла, това означава, че тя може фундаментално да измени и рентабилността му – към по-добро или към по-лошо“⁹². Основната задача на фирмите е да определят възможностите и заплахите, които произтичат от действието на силите, и оттам да използват тази информация по възможно най-ефективен начин.

Подетап 1.2. Стратегическо позициониране на конкурентите в отрасъла.

Една от слабите страни на анализа на отрасловата структура е невъзможността да се определи диференциацията на отделните фирми и разликата в техните стратегии. В тази връзка настоящата методика предлага да се използва анализът на стратегическите групи като допълнение към този на пазарната структура. Целта е преките конкуренти на даден пазар да се позиционират в зависимост от разликите в осъществяваните стратегии, на база на което ще се оцени различието в тях, удовлетвореността от позицията и бариерите, които възникват пред нейното подобряване. По този начин отрасълът вече няма да се разглежда като хомогенно, а като фрагментирано пространство съставено от групи от фирми, които осъществяват подобни една на друга стратегии.

Анализът включва няколко стъпки:

1) определяне на няколко, най-често два, основни диференциращи фирмите критерия, които в най-голяма степен оказват влияние върху продажбите. Силата на влияние може да се определи, чрез изследване на корелационно-регресионна връзка между дадени характеристики и резултативната величина – пазарният дял;

2) позициониране на конкурентите в стратегическото пространство по критериите и формиране на стратегически групи от предприятия, които са най-близко разположени една до друга в него⁹³. Конкурентната борба ще е най-ожесточена вътре в самите групи и между близко разположени такива.;

3) проверка на стабилността на бариерите за мобилност, пазарната власт на потребителите и доставчиците (ако те са различни за групите), заплахата от субституция между групите, интензивността на съперничеството в и между групите. Под бариери за мобилност се разбират всички онези фактори, които предотвратяват навлизането на потенциални конкуренти (вече съществуващи в даден отрасъл фирми, които оперират в

⁹²Портер, М. Конкурентно преимущество: Как достигъ високия резултат и обеспечить устойчивост. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008, с.31.

⁹³ При това променливите по векторите на картата не трябва да се дублират; трябва да отразяват различията в позицията на фирмите-конкуренти; кръговете следва нагледно да представят относителните размери на всяка група (най-често пазарният дял). Виж. Цит.съч. Томпсон, А., А. Стрикленд. Стратегическият менаджмент: концепции и ситуации для анализа, с.121.

други стратегически групи или нови фирми за отрасъла, която целят да навлязат в дадената стратегическа група). Част от бариерите за вход в отрасъла се явяват и бариери за мобилност по отношение на стратегическата група, но поради спецификата на конкурентната среда в групите, повечето бариери са уникални за тях. Промяната на бариерите за мобилност може да предизвика и преминаване на фирмата от една в друга стратегическа група, което променя стратегическата карта на отрасъла от една страна и стратегиите на преминаващите фирми от друга. Анализът на петте сили за групите по отделно определя тяхната привлекателност и прогнозира стабилността на границите и различията между групите, тоест склонността на фирмите да се местят от една група в друга, което съответно може да промени границите и привлекателността на целия отрасъл;

4) определяне на стратегическите действия на фирмите, които биха им донесли по-успешно позициониране.

За стратегическата група е характерно:

- предприятията, които се намират в една и съща стратегическа група си приличат по една или няколко характеристики. Това могат да бъдат: структура на разходите, степен на вертикална интеграция, диференциация на продукта, система на управление, продуктова асортимент, цена, брой обекти и др.;

- поради приликата в поведението, предприятията от една стратегическа група най-често отговарят по един и същи начин на промените в и извън групата, а също с голяма точност могат да предвиждат реакцията на конкурентите⁹⁴. От тази гледна точка конкурентната борба е ожесточена най-вече вътре в групите и в близко разположени такива;

- стратегическата група може да окаже въздействие върху фирмената рентабилност, само ако групата може да оказва влияние върху цените на продуктите и ресурсите при високи бариери за мобилност и взаимодействие между членовете на групата. Взаимодействието е най-силно, когато: фирмите в групите са високо концентрирани, географски близо разположени, предлагат хомогенни продукти, конкурират се чрез портфейл от марки. Явното или неявно взаимодействие между фирмите в групата води до формиране на три основни ефекта за нейните членове: пазарна власт; ефективност и диференциация, които имат както статичен, така и динамичен характер⁹⁵;

- за поддържане на устойчиво конкурентно предимство и рентабилност, всяка група следва да е защитена от бариери за мобилност, които възпрепятстват влизането на предприятия от други, по-нерентабилни, групи. Мобилността е по-висока при незащитените, близко разположени в стратегическото пространство групи, тъй като в противен случай разходите по прехвърлянето биха били прекалено високи и потенциалният навлизащ би се отказал от прехвърляне. Бариерите за мобилност най-често се изграждат от самите фирми в стратегическата група и се основават на управленските решения на фирмите да инвестират в активи, които са трудни и скъпи за имитиране⁹⁶;

- стратегическите групи се отличават с относителна стабилност. Те са стабилни, тъй като са защитени от бариерите за мобилност, които възпрепятстват входа в групата поради разходната асиметрия между потенциалните навлизащи фирми и членовете на

⁹⁴Цит.съч. Caves, R., M. Porter. From Entry Barriers To Mobility Barriers: Conjectural Decisions And Contrived Deterrence To New Competition, p.251.

⁹⁵Dranove, D., M. Peteraf, M. Shanley. Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework For Analysis. // Strategic Management Journal, Nov98, 19(11), pp.1029-1044.

⁹⁶McGee, J., H. Thomas. Research Notes And Communications Strategic Groups: A Further Comment. // Strategic Management Journal, Jan/Feb1989, 10 (1), p.105.

групата. Стабилността е относителна, тъй като бариерите за мобилност са резултат от вътрешнофирмения контрол и решения, а не на външните условия и от тази гледна точка вземането на ефективно решение за инвестиране може да доведе до динамика в групите.

Подетап 1.3. Оценка на позициите на конкурентите по ресурси и способности във водещите стратегически групи. Предприятията в дадена стратегическа група или между две съседни стратегически групи са близки по характеристики на своята дейност. С цел да се определи степента на достигнатите от тях конкурентни предимства, а също така и причините за по-успешното позициониране в стратегическото пространство е необходимо съпоставяне на съперниците във водещите стратегически групи. От тази гледна точка третият подетап от предлаганата методика е оценката на конкурентните позиции на предприятието от гледна точка на предоставяната от конкурентите потребителска ценност, допусканията и оценките на мениджърите и ключови управленски показатели.

Основните задачи на този подетап са:

- 1) определяне профила на потребителите от целева извадка и в сравнение с генералната съвкупност;
- 2) оценка на маркетинговата конкурентна позиция на търговските предприятия и конкурентоспособността на техния продукт;
- 3) извеждане на ключовите източници на конкурентни предимства от гледна точка на потребителите;
- 4) оценка на конкурентните позиции на предприятията от гледна точка на мениджърите.

Оценката на позицията в съзнанието на потребителите и мениджърите се извършва чрез провеждане на анкетни проучвания, при които от особено значение за получаване на точни и коректни резултати е формулировката на въпросите в анкетната карта; съдържанието на въпросите; използването на различни скали за оценяване; организацията на провеждане на проучването и подборът на извадката. Събирането на външна първична информация дава възможност да се разбере, конкретно за целите на изследването, мнението на анкетиранията лица за набор от характеристики на търговската дейност и съпоставянето на тяхната оценка спрямо тази на конкурентите.

Целта на провеждане на проучване сред потребителите е да се установят основните причини, които повлияват потребителският избор на даден продукт и оттам да се изгради такава конкурентна позиция, която е уникална и изгодна за предприятието в съзнанието на клиентите. Всяко едно предприятие е насочено към достигане на висок пазарен дял и удовлетворяване на потребностите на⁹⁷, чрез по-добри условия в търговската оферта спрямо останалите пазарни участници. Мениджърската оценка на конкурентните позиции е призвана да даде отговор на въпроса на каква база мениджърите вземат управленски решения за развитие на своята дейност и доколко техните представи съответстват на мнението на клиентите и ключовите управленски коефициенти за развитие на дейността.

⁹⁷Цит.съч. Fildel, P. Marketing Strategy: The Difference Between Marketing and Markets.



Фиг. 1.3. Характерни индикатори за оценка на конкурентната позиция на предприятието⁹⁸.

Източник: Собствена разработка на автора.

На фиг. 1.3 са представени основните покупко-определящи критерии за потребителите от една страна и атрибутите за оценка на процеса за вземане на управленско решение от друга. Клиентското предпочитание към даден пазарен субект е функция от полезността и разходите по основният обект на покупка – продукта и начинът на неговото предоставяне, тоест характеристиките на търговската услуга. Тези покупко-определящи критерии се оценяват на база на субективното усещане и възприятие на всеки един потребител на база на видимите за него елементи от дейността на предприятието.

Успехът на даден конкурент по отношение на получаваните приходи и чрез тях достигнатата рентабилност е взаимосвързан с различните възприятия, които потребителите имат за полезността и разходите по придобиване на неговият продукт. Потребителската оценка на индикаторите дава възможност да се проследи удовлетвореността на потребителите в цялост и в частност по отделни показатели спрямо конкурентите на пазара. Въпреки липсата на консенсус в дефинирането на понятието „предоставяна потребителска ценност“, учените я разглеждат като възприятие на потребителя от даден продукт, което е различно от стойността на

⁹⁸ Подборът на индикаторите е извършен от автора на база на проучване на специализирана литература и спецификите на обекта на изследване. Изборът на е продиктуван от: обхвата, който те дават при изследване на потребителската и мениджърската оценка; възможността за съпоставимост с други показатели, чрез което да се оценят „мъртвите зони“ на мениджърите; високата степен на разпространеност в научната и изследователската литература по проблема.

продукта за предприятието и представлява един вид компромис на това, което даден продукт носи на потребителя – качество, изгода ценност и това, което същият този продукт му коства (цена, разходи). За проблемно се счита:

- точното определяне на понятия като полезност, стойност, предимство, качествени характеристики;
- кога да се оценява потребителското мнение – преди момента на покупката, в самият процес на покупка или след него;
- кой/кои са основните индикатори, които измерват потребителското мнение и дали те са достатъчни за да дадат цялостна представа за него.

За целите на изследването, предоставяната ценност на потребителя се определя от положителната разлика между общата полезност на предлаганият продукт и общите разходи на потребителя свързани с неговото закупуване. Под обща полезност се разбира съвкупността от ползи, които потребителят смята че ще получи и получава от закупуване на продукта, както и неговото преживяване в търговския обект. Тук се включва качеството, предимствата, функционалните, емоционалните, социалните характеристики на продукта. Всички усилия, които потребителят прави и материални и нематериални разходи за придобиване на продукта и свързани с него се оценяват като общи разходи. Възприето е количественото оценяване на предоставяната на потребителите ценност, която се повишава при нарастване на общата полезност, намаляване на общите разходи или нарастването на полезността в по-висока степен от нарастването на общите разходи. Изборът на потребителя да купи или не или с други думи да разпредели ограниченият си доход към даден конкурент е чисто субективен и следователно не би могъл да се оцени по различен начин освен чрез директна потребителска оценка.

Тя се изгражда от различни параметри и ценностни сигнали⁹⁹ и се отчита обобщено чрез тегла на значимост по отделни характеристики и сумарна претеглена оценка на позицията. Използва се следната формула¹⁰⁰:

$$ССР_j = \sum w_i \cdot \frac{p_{ij}}{\bar{p}_i} \quad (1)$$

където: $ССР_j$ – Обща конкурентна позиция на предприятие “j” по предоставяна потребителска ценност спрямо средното за пазара; w_i – тегло на значимост на характеристика “i” (0-1); p_{ij} – точкова оценка “i” на търг. предприятие “j” (1-5)¹⁰¹; \bar{p}_i – средна оценка на “i” за всички сравнявани конкуренти (1-5).

Колкото общото ниво на предоставяна потребителска ценност е по-високо спрямо останалите конкуренти, толкова по-високо от 1-ца ще е стойността на показателя от форм. 1. Отделните оценки на индикаторите за разходи и полезност позиционират предприятията в карта на потребителската ценност, а относителната оценка на характеристиките на търговската дейност ги нареждат по предоставяна потребителска ценност на предлаганите от тях услуги. В резултат на постигнатите силни и слаби страни се извеждат източниците на конкурентни предимства на дадено предприятие в съответният момент, а това дава база за избор на адекватна конкурентна стратегия.

Изследването на оценката на мениджърите за конкурентната позиция е необходимо, тъй като в съвременните условия класическият икономически човек, който е способен да приема рационални и оптимални решения на база на пълен отраслов и

⁹⁹Цит.произв. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить устойчивость, с.211.

¹⁰⁰ Формулата е изведена на база на модел за оценка на предоставяната потребителска ценност предложен от Гейл, по подробно виж. Gale, В. Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See. NY: Free Press, 1994.

¹⁰¹Значение на оценките: 1 (лоша), 2 (задоволителна), 3 (добра), 4 (много добра), 5 (отлична).

конкурентен анализ, е мит. Вземащите решения субекти най-често разчитат на частична информация, неформално впечатление, предположения и интуиция, характерни за индивидуалните и психологическите особености на всяка личност¹⁰². Личностните качества и възприятия на мениджърите често ги подтикват към вземането на необосновани и неправилни решения, които от своя страна водят до риск от невъзможност за оцеляване в силно конкурентна среда. Фокусирането единствено върху бихевиористичните особености на мениджърите и игнорирането на ролята на предприятието в икономически и финансов план водят до възникване на т. нар. „мъртви зони“ в управлението. Те са свързани с допусканията, които мениджърите имат за своя бизнес или за обкръжаващата го среда¹⁰³. Ако тези допускания са неправилни, не отразяват дадена част от действителността или се възприемат твърде бавно, възникват „мъртви зони“.

Причините за „мъртвите зони“ се крият най-вече в човешката натура и психология. Хората често опростяват процеса на вземане на решения чрез метода на пробата и грешката с цел намаляване на психологическия дискомфорт. Мисленото опростяване на процеса води до редица предубеждения във възприемането на информацията, а оттам сложността, нееднозначността и недостатъците на аналитичната структура, съзнателно биват избягвани от мениджърите. Допусканията на мениджърите водят до „мъртви зони“ в случай на: нереалистична (завишена) оценка на закупуваните блага или инвестиции в обекти, които няма да носят възвръщаемост (проклятие на победителя¹⁰⁴); необоснована интензификация на нерентабилни ресурсни инвестиции поради желание за изглаждане на минали грешки в управлението, представяне на икономическата рационалност и компетентност на мениджърите (привързаност към губещ курс на действие); предпочитание към утвърдени нерискови стратегии основани на вътрешнофирмен анализ пред иновативни такива¹⁰⁵ (ограничена ценностна ориентация); несклонност на мениджърите към обучение от грешките си и склонност към неотчитане на риска при съзнателно опростяване на стратегическите решения (излишна самоувереност¹⁰⁶); използване на информация от ограничени извадки и провеждане на аналогия с обекти, които не подлежат на сравнение (евристична репрезентативност и обосноваване по аналогия); присвояване на информация от служители, като по този начин субективните особености на отделните индивиди на

¹⁰²Цит. произв. Портер, М. Конкурентна стратегия: Методика анализа отраслей и конокурентов, с.87-88.

¹⁰³ Оценката на мениджъра от гледна точка на неговите психологически особености като личност често не се базира на обективни данни, а субективното възприемане винаги е свързано с допускане или предположение, отколкото с факт.

¹⁰⁴Компаниите лидери често не знаят реалната стойност на продукта който купуват, а дават стойност според своите очаквания. Компанията продавач, която е запозната с възможностите и финансовите ресурси на лидера поставя цена, която ѝ носи висока възвръщаемост и която лидерът е склонен да плати, тъй като не знае истинската стойност на продукта.

¹⁰⁵Перспективната теория (Prospect Theory) разглежда ценността като субективна и относителна величина за разлика от класическата теория. Функцията на ценността преминава през дадена точка (която отразява относителната полезност), притежава асиметричен s-образен вид и показва, че при едно и също абсолютно значение на ценността, въздействието на загубата е по-силно от това на печалбата (хипотеза на „фабрикуваната“ полезност). По-подробно виж: Kahneman, D., A. Tversky. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. // *Econometrica*, March 1979, 47(2), pp. 263-291.

¹⁰⁶ Съществуват няколко причини за самоувереността: първоначални (неточни) оценки, въз основа на които мениджърите поставят анализа; достъпност (способност към ограничаване на всеобщите способности и възможности с цел съкращаване на броя на потенциалните решения); склонност към приемане единствено на тези доказателства, които поддържат първоначалните възгледи и убеждения на мениджъра; интуиция; склонност за приемане на външната среда като предсказуема; илюзия за контрол (убеденост на мениджъра в способността за контрол на организацията и своите компетенции и навици).

различните йерархични равнища става част от процеса на вземане на решение.

Психологическите и личните корени на „мъртвите зони“ показват необходимостта от системен анализ на конкурентната среда и конкурентната позиция на предприятието, включване на повече субекти в управлението, което да намали субективния фактор при вземане на решение, отвореност към новото и обучение от грешките. Тъй като „мъртвите зони“ се основават на неправилни предположения и субективния фактор в управлението, то за тяхното определяне е необходимо съпоставяне на мнението на мениджърите за тяхната дейност и конкурентна среда с това на потребителите, с развитието на отрасъла и финансовите резултати от дейността.

Процесът на прилагане на метода се състои в:

1) извършване на мениджърска оценка на конкурентната позиция на предприятието чрез провеждане на задълбочени интервюта с управляващите;

2) съпоставяне на допусканията и оценките на мениджърите с оценката на съответните атрибути от потребителите, анализа на структурата на отрасъла и анализа на ключови управленски коефициенти;

3) извеждане на неправилните допускания на мениджърите или пропуските в техния кръгзор;

4) определяне влиянието на „мъртвите зони“ върху фирмената дейност и възможностите за преодоляване на причините за „мъртвите зони“.

Структурирането на интервюто следва да обхваща въпроси, които позволяват сравнимост на отговорите с други източници на информация и резултатите, от друг вид анализ, с цел най-пълно обхващане на кръгзора на мениджъра. Въпросите трябва да са свързани с:

- осъществяването на системен анализ на информация и базата за вземане на управленско решение;
- целите на фирмата и осъществяваните базисни стратегии за конкуриране;
- вижданията на управляващите субекти за основните конкуренти, уникалните за фирмената дейност страни и планираната посока на развитие;
- оценката на привлекателността на пазара за развитие на дейност, взаимоотношенията с доставчиците, основните заместители на продукта и тяхната привлекателност, очакванията за развитието на пазара;
- съпоставима оценка от страна на мениджърите за система от основни фирмени характеристики спрямо конкурентите, като например: разходи, цена, качество на продукта, имидж на фирмата, мениджърски стил, иновации, стопански и финансови резултати, дистрибуционна политика, реклама, удовлетворение на клиента.

Във връзка със структурата на интервюто, атрибутите, които е необходимо да бъдат оценени (виж фиг. 1.3) могат да се групират в две групи: характеристики свързани с управленските решения и допускания за конкурентната позиция. Характеристиките свързани с управленските решения определят базата за вземане на решение – пълнотата на информацията, целите и стратегиите на предприятието, удовлетвореността от настоящата позиция и желанието за нейната промяна. Най-пълно те определят реакцията на предприятието в контекста на конкурентната динамика на пазара и виждането на мениджъра за това, каква следва да бъде тази реакция. От конкурентната реакция ще зависи от една страна диференциацията на фирмата спрямо конкурентите, а от друга устойчивостта на нейната политика.

Оценката на конкурентната позиция по съвкупност от характеристики на дейността съпоставено с основните конкуренти (втората група атрибути) дава възможност за сравнение на адекватността и точността на допусканията на мениджърите за себе си, което от една страна ще определи „мъртвите зони“, а от друга страна ще посочи причините за тях. Позициите на фирмите според значимостта и съпоставимите

оценки на отделните атрибути на дейността от гледна точка на мениджърите могат да се определят по формулата:

$$MA_j = \sum w_i \cdot a_{ij} \quad (2)$$

където: MA_j – Относителна позиция на конкурент “j” спрямо останалите от гледна точка на мениджърите; w_i – тегло на значимост на характеристика “i” (0-1); a_{ij} – съпоставима бална оценка за характеристика “i” на конкурент “j” (1-5)¹⁰⁷.

В по-добра позиция ще се намират тези фирми, които са получили обща относителна оценка над 3, докато по-ниските стойности са индикатор за по-слаба конкурентна позиция.

Разликите в оценката на характеристиките между отделните предприятия са резултат от различията в психологията на мениджърите и желанието им за конкурентна реакция, докато разликите между оценката на атрибутите от гледна точка на мениджърите и оценката на същите тези атрибути от потребителите, отрасловия анализ и финансовите коефициенти определя „мъртвите зони“, които рефлектират върху фирмената рентабилност.

Мениджърската оценка на конкурентната позиция включва и сравнителен анализ на ключови управленски коефициенти спрямо конкурентите, тяхното развитие и финансова устойчивост на предприятията¹⁰⁸. Ключовите управленски коефициенти включват различен набор от резултативни показатели, които определят достигнатото ниво на рентабилност, ефективност и ефикасност на фирмената дейност и следователно са сигнал за наличие на конкурентно предимство. Анализът на конкурентната позиция по финансови показатели може да се оцени чрез RATIO analysis и анализ на устойчивия ръст, чиито предимства се изразяват в: използване на информация предимно от финансовите отчети на предприятието; проследяване на достигнатото ниво на рентабилност на капитала, активите, инвестициите и продажбите, чрез пирамидална връзка помежду им; представяне на източниците за постигане на рентабилност; могат да се използват за отчитане на устойчивото развитие на фирмата.

RATIO анализът (или още моделът на Дюпон) изследва връзката между рентабилността на собствения капитал и факторите: рентабилност на инвестициите и финансов ливъридж по формулата:

$$ROE = ROS \cdot TAT \cdot FL \text{ или } ROE = ROA \cdot FL \quad (3)$$

където: ROE (Return on Equity) – рентабилност на капитала (Net Income/Equity); ROS (Return on Sales) – чиста рентабилност на продажбите (Net Income/Net Sales);

TAT (Total Assets Turnover) – обръщаемост на активите (Net Sales/Total Assets);

FL (Finance Leverage) – финансов ливъридж (Total Assets /Equity);

ROA (Return on Assets) - чиста рентабилност на активите (Net Income/Total Assets).

Рентабилността на капитала може да се представи като зависи от рентабилността на активите, което най-често се свързва с рентабилността на инвестициите и финансовия ливъридж. Рентабилността на активите от своя страна изразява рентабилността на продажбите и обръщаемостта на общите активи, тоест от

¹⁰⁷ Значение на оценките: 1 (съществен недостатък); 2 (недостатък); 3 (съпоставимо положение); 4 (предимство); 5 (съществено предимство).

¹⁰⁸ Икономическа категория, характеризираща система от икономически отношения, при които предприятието е способно да функционира в условията на риск и променяща се бизнес среда, осигурявайки платежоспособност, балансираност на финансовите потоци, независимост от привлечения капитал и реализиране на финансови резултати, чийто обем е достатъчен за саморазвитие и удовлетворяване на интересите на всички заинтересовани страни. Виж.по-подробно: Касърва В. Модели и показатели за анализ на финансовата устойчивост на компанията. Достъпен на: < https://eprints.nbu.bg/id/eprint/637/1/FU_1_FINAL.pdf > (17.01.2025).

една страна изразява ефективността, с която фирмата продава своите стоки и получава за това печалба (като тук се взема предвид равнището на разходите), а от друга ефективността на използването на ресурсите на предприятието (стокови запаси, парични средства, имущество на предприятието). Финансовият ливъридж от своя страна характеризира нивото на финансов риск от дейността на предприятието и ефективността от използването на привлечения капитал.

Прилагането на RATIO анализа, позволява определяне на конкурентните позиции на фирмите от гледна точка на постигнатите от тях ключови управленски коефициенти и извеждане на основните фактори във финансовата, оперативната и инвестиционната дейност на фирмата, които могат да бъдат оптимизирани. По-добрите резултати от даден конкурент по отношение на възвръщаемостта на вложените собствени средства, са свидетелство за адекватна стратегия, която фирмата е осъществявала до момента, но и за по-голяма възможност фирмата да се усъвършенства в бъдеще.

Устойчивостта на постигнатите финансови показатели може да се анализира чрез модела на устойчивия ръст, който отразява максималния баланс между осъществяваната стратегия и приходите от продажби. Стойността на устойчивия ръст може да се определи по формулата¹⁰⁹:

$$SGR = \frac{ROE.RR}{1-ROE.RR} \quad (4)$$

където: SGR – устойчив ръст (Sustainable Growth Rate);

ROE – рентабилност на капитала;

RR (Re-investing Ratio)– норма на реинвестиране (ЕБИТ/ Net Income).

От формула 4 се вижда, че показателят за измерване на устойчивия ръст на фирмата представя скоростта, с която се увеличават продажбите при неизменна оперативна и финансова политика и е зависим от две величини: рентабилност на капитала и коефициент на реинвестиране, който показва, каква част от печалбата всяка година се изплаща под формата на дивиденди на собствениците и каква част отново се влага в дейността. Колкото е по-висок коефициентът на реинвестиране, толкова по-агресивна политика следва фирмата, тъй като ощетява интересите на собствениците в полза на разширяване на дейността.

С цел предвиждане на евентуален банкрут, тоест срив във финансовото състояние на даден конкурент, може да се използва петфакторният Z-модел на Алтмън, който на база на обширно изследване сред публични и частни производствени и непроизводствени организации е извел формула (5), по която може да се предвиди банкрутът на дадена фирма в идните 2 години при определено ниво на достигнати ключови показатели. За целите на настоящата разработка се прилага моделът с коефициенти базирани на изследване на непублични, търговски организации¹¹⁰.

$$Z = 6,56 (X1) + 3,26 (X2) + 6,72 (X3) + 1,05 (X4) \quad (5)$$

където: Z – финансова устойчивост на предприятието;

X1 – оборотен капитал (Working Capital)/сумата на всички активи (Total Assets);

X2 – неразпределена печалба (Retained Earnings)/ сумата на всички активи (Total Assets);

X3 – печалба преди лихви и данъци (Earnings Before Interest And Taxes – ЕБИТ)/сумата на всички активи (Total Assets);

X4 – собствен капитал (Equity)/балансовата стойност на дълга (Book Value Of

¹⁰⁹Лимитовский, М. Устойчивый рост компании и эффекты ливериджа. // Российский журнал менеджмента, 2010, 8(2), с.35-46.

Total Liabilities).

При оценка на $Z < 1,1$ се приема, че компанията е финансово затруднена и изправена пред потенциален банкрут¹¹¹.

Конкурентите с ниска конкурентна позиция по отношение на рентабилността на капитала, с неустойчив ръст и висока вероятност от банкрут или няма да могат да осъществяват успешна конкурентна стратегия, което ще увеличи тяхното изоставане, или ще са принудени да напуснат бизнеса, поради слабости в управлението на финансите, потребителската ценност и неправилни допускания.

Етап II. Извеждане на ключовите източници на конкурентни предимства. Изследването на текущата конкурентна позиция на фирмата спрямо действието на пазарните сили, въз основа на потребителското и мениджърското мнение и достигнатите фирмени резултати, определя достигнатото ниво на конкурентоспособност и притежаваните от фирмата на този момент конкурентни предимства. Несъмнено голяма част от фирмите няма да са удовлетворени от достигнатите резултати и тяхната основна цел ще е завладяване на по-високи позиции с цел повишаване на конкурентоспособността си в бъдеще. Възможността за реакция спрямо промяната на външните условия, действията на съперниците и вътрешните резултати от дейността произтича от източниците на конкурентни предимства и начина, по който те следва да се използват от фирмите.

Именно с обобщаването на източниците на конкурентни предимства от външната и вътрешната среда е свързан третият етап от настоящата методика. За тази цел е необходимо да се изведе обобщена оценка на привлекателността на отрасъла на база на оценката на пазарните сили, общ индекс на конкурентоспособността на предприятията и на стратегическите групи, който дава възможност за ранжирането им в зависимост от достигнатата от тях конкурентна позиция на пазара; определя силните и слабите страни на всяко предприятие (стратегическа група) и съответно насоките за развитие. Определянето на общия индекс на конкурентоспособността се предлага да се извърши в следната последователност:

1) Определяне на показателите за оценка на конкурентоспособността. Техният брой и състав зависи от анализа на конкурентната позиция на предприятията, като се предлага те да се групират в три основни групи: ключови управленски коефициенти, показатели за икономически ръст и показатели за дейността.

- Ключовите управленски коефициенти служат за определяне на целите на бизнеса и успешната реализация на дългосрочната стратегия и краткосрочните решения. Те определят степента на достигната рентабилност и ефективност, възможността фирмата да изпълни дадена икономическа посока на действие и удовлетвореността на фирмата от нейната конкурентна позиция. Достигнатото ниво на ключовите управленски коефициенти е резултат от приеманите в миналото решения и нивото на управление на фирмената дейност и фактор за достигане на по-добра позиция, тъй като нерентабилна компания с недостатъчно средства и бавна обращаемост би била ограничена в приеманите от нея стратегически решения.

- Показателите за икономически ръст изследват развитието на рентабилността, икономическия растеж, равнището на доходност и скоростта на стоково обръщение за период от 6 години. Изследването им е важно за определяне на устойчивостта на

¹¹¹Altman, E. Revisiting Credit Scoring Models in a Basel 2 Environment. // Finance Working Paper Series, May 2002. Достъпна на: <<http://w4.stern.nyu.edu/finance/docs/WP/2002/html/wpa02041.html>> (17.12.2025).

достигнатите фирмени резултати, а също така на тенденцията в развитието на фирмената дейност.

- Показателите за дейността отразяват текущата удовлетвореност на потребителите от продукта и обслужването на компанията, реалистичността на мениджърската оценка на бизнеса, използваното ниво на технологии. Те оценяват кой търговец предоставя най-висока потребителна стойност и удовлетворение, извършва най-всеобхватен и задълбочен анализ на информацията и е реализирал най-успешна стратегия. Тяхното значение дава основание да се определят бъдещите действия на предприятието за предоставяне на по-висока потребителна стойност и конкурентно разузаване.

2) Тъй като отделните показатели се измерват в различни мерни единици е необходимо да се проведе процедура по нормализация на значенията им за избраните предприятия в т.н. безмерни величини. Това може да се извърши по формулата:¹¹²:

$$x_{ij} = \frac{x_{ij}^n - x_{ij}^{min}}{x_{ij}^{max} - x_{ij}^{min}} \quad (6)$$

където: x_{ij} – нормализирано значение на i -тия критерий на j -тия конкурент;

x_{ij}^n – значение на i -тия критерий на j -тия конкурент;

$x_{ij}^{min}, x_{ij}^{max}$ – съответно минимално и максимално значение на i -тия критерий на j -тия конкурент.

Процедурата по нормализация позволява от една страна да се уеднакви значението на мерните единици на отделните критерии и показатели, а от друга страна да се определи позицията на отделните конкуренти по тези показатели. В научната литература тази процедура не цели извеждане на общ индекс на конкурентоспособността на предприятията, но притежава съществени предимства свързани с възможността за уеднаквяване на мерните единици на отделните критерии и показатели, измерване на позицията в сравнение с най-неблагоприятното и най-доброто значение на показателя реализирано на пазара, а също така измерването на разстоянието между позициите по отделните показатели.

3) Въз основа на получените резултати от нормализацията се прилага методът на равномерна оптимизация (при него най-конкурентоспособно е предприятието, което има най-висока сума на оценките по отделните критерии $\sum_{i=1}^n x_{ij} \rightarrow \max$) за определяне на общата конкурентоспособност и общата позиция по отделни групи показатели, тоест:

$$\text{Обща позиция по групи показатели: } K_j = \sum x_{ij} \quad (7)$$

$$\text{Общ индекс на конкурентоспособност: } K_{СПj} = \sum K_j = \sum x_{ij} \quad (8)$$

От гледна точка на задържането и повишаването на фирмената конкурентоспособност е от основно значение инвестирането в устойчиви източници на конкурентни предимства. В тази връзка е необходимо да се определят онези елементи на дейността, които осигуряват успеха на компанията, тоест повишават нейната печалба, а също така те да се съпоставят с въздействието на пазарните сили¹¹³.

4) Определяне на основните фактори, които оказват влияние върху позицията по групи показатели и върху общия индекс на конкурентоспособност чрез корелационен анализ между отделните показатели и общата позиция по групи показатели [$r(x_{ij}, K_j)$] и

¹¹²Цит. произв. Царев, В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций), с.438.

¹¹³Цит.съч. Томпсон-мл., А., А. Стрикленд. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, с.126.

общата позиция по групи показатели и общия индекс на конкурентоспособност [K_j, KCP_j]).

5) Извеждане на източниците на конкурентно предимство чрез съпоставяне на характеристиките на пазарната среда с характеристиките на дейността на предприятията. Тъй като конкурентните предимства могат да са свързани с по-доброто удовлетворяване на потребностите на потребителите в сравнение с конкурентите, тоест с предоставянето на по-висока потребителна стойност (външни, маркетингови конкурентни предимства) или с по-доброто използване на ресурсите, по-ефективното управление на разходите и с ценовите инструменти на конкурентната борба (вътрешно, икономическо конкурентно предимство), източниците могат да са свързани с дейности, които водят до по-добро потребителско удовлетворение или с такива, които носят по-висока разходна ефективност. На практика предприятието следва да избере тези източници, които ще доведат до устойчиви фирмени резултати, което може да стане единствено ако се предприеме начин, който е труден за копиране.

Етап III. Конкурентни стратегии. Откриването на ключовите източници на конкурентни предимства от своя страна дава възможност за определяне посоката за развитие на фирмата – нейната стратегия, „начин да си различен. Това означава преднамерен избор на комбинация от дейности за предоставяне на уникален стойностен микс“¹¹⁴. Целта на правилно избраната стратегия за конкуриране е да защити изградените конкурентни предимства на фирмата от копиране, или да изгради такива, чрез правилно използване на източниците на конкурентни предимства от външната и вътрешната среда. Ако предприятието е неудовлетворено от настоящата си позиция, привлекателността на отрасъла за неговото развитие е ниска, но бариерите за изход са високи, или постигната от него рентабилност е недостатъчна за развитие на дейност, то ще търси стратегически алтернативи за препозициониране на своята дейност, догонване, а в някои случаи дори задминаване на конкурентите.

В зависимост от своята позиция и текуща конкурентоспособност предприятията имат възможност за избор между редица стратегии, които да осигурят по-добро позициониране в бъдеще. В специализираната литература основните стратегически алтернативи са свързани със стратегиите на разходно лидерство, диференциация и фокус, които предопределят начина за достигане на вътрешно или външно конкурентно предимство. От гледна точка на разпределението на силите в даден отрасъл за по-добро конкуриране предприятието може да насочи вниманието си не само към реорганизация и подобряване на дейностите във веригата от стойността в разходно или качествено отношение, но и към редица корпоративни стратегии свързани с диверсификация, вертикална интеграция, аутсорсинг и др. Всяка една стратегическа алтернатива, ще има свои предимства и недостатъци за достигането на по-висока конкурентоспособност, а стратегическият избор ще определи бъдещото развитие на фирмата.

Методиката за оценка на конкурентоспособността на бизнеса се основава на изследване на конкурентната позиция на фирмите, чрез прилагане на комбинация от методи за анализ, използване на информация от различни източници, с цел извеждане на стратегически насоки за подобряване на конкурентната позиция на предприятието в дългосрочен план.

¹¹⁴Цит. стат. Porter, M. What Is Strategy?, p.64.

ВТОРА ГЛАВА.

КОНКУРЕНТНО ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ЗА ТЪРГОВИЯ С НОВИ АВТОМОБИЛИ В БЪЛГАРИЯ

2.1. Граници на автомобилния пазар и интензивност на конкурентната борба

Пазарът на автомобили в България е един от най-засегнатите от неблагоприятното развитие на икономиката на страната. Под пазар на автомобили се разбира съвкупност от икономически отношения, благодарение на които се осъществява взаимодействие на пазарните субекти с цел обмен на готови автомобили срещу паричните средства на населението или техните еквиваленти. Обект на автомобилния пазар е автомобилът, който е механично транспортно средство, което има повече от 2 колела (не се включват мотопеди, мотоциклети и лодки), способно да се придвижва без допълнителни промени по неговата конструкция. В зависимост от състоянието на автомобила, пазарите могат да се разделят на пазар на нови автомобили и пазар на употребявани автомобили. В зависимост от товара, който ще превозват - пазар на леки и лекотоварни автомобили, пазар на автобуси и камиони. За целите на настоящата разработка се изследва пазарът на нови леки и лекотоварни автомобили на територията на България.

Субекти на автомобилния пазар са автомобилните производители и търговците (дилърите) на автомобили, като много рядко производителите продават директно на крайния потребител. Автомобилните производители се явяват доставчици на автомобили за дилърите, с които поддържат изключителни договорни взаимоотношения, а в някои случаи са собственици на каналите за реализация. Тъй като в България не се произвеждат автомобили с изключение на тези с китайската марка Great Wall, която започва производство близо до град Ловеч през 2011 г., когато са реализирани и първите продажби, то пазарът на автомобили в България обхваща единствено вносители и дилъри на нови автомобили, между които съществува силна договорна връзка и продажбите на търговците на дребно пряко влияят върху дейността на вносителите. От тази гледна точка, като преки конкуренти следва да се разглеждат вносителите на отделните марки автомобили, които са изключителни представители на производителите за страната и притежават изградена собствена или договорна търговска мрежа.

От изследване на Datamonitor през 2011 г. може да се види, че дилърите са лоялни към политиката на вносителя и производителя и не оказват въздействие върху преразпределение на търсенето на крайните потребители. От тази гледна точка субекти от страна на търсенето на автомобилния пазар се явяват:

- бизнес клиенти - държавни организации, като например МВР и полицията, или частни фирми, които предоставят възможност на своите служители за използване на служебен автомобил. За своите нужди при евентуален избор на вносител, този вид клиенти закупуват по-голямо количество автомобили, отколкото крайните клиенти, което е добре за вносителите от гледна точка на реализирането на повече продажби. В същото време, броят на бизнес клиентите, както и техният крупен размер, водят до повишаване на тяхната сила при преговорите поради по-високата зависимост на вносителя от покупката на по-голямото количество, което негативно може да повлияе на рентабилността. Освен това, при продължително използване на закупените автомобили и тяхната амортизация, бизнес клиентите могат да се превърнат в

конкуренти на вносителите в процеса на продажба на употребявани автомобили на физически лица.

- крайните клиенти – физически лица и домакинства, които закупуват автомобили за свои цели и употреба.

В настоящата разработка бизнес клиентите на вносителите не се разглеждат като основни клиенти, въпреки че продажбите към тях следва да бъдат стимулирани.

Като потенциален конкурент на автомобилния пазар може да се разгледа предприятие, което разполага с достатъчно капитал за инвестиране в този вид дейност и/или притежава опит в продажбата на автомобили. Търговията с автомобили, в сравнение с други видове търговска дейност, се характеризира с привлекателен, скъпоструващ продукт, но изисква специфични продажбени умения и такива за водене на преговори, както и капитал за създаване на голяма по площ търговска мрежа и съпътстващи автомобилна продажбени дейности, част от които свързани с познания в други области като, например, лизинговата. Потенциалният конкурент, който желае да навлезе на пазара, следва също така да убеди доставчика в своята компетентност, като в повечето случаи той предпочита да стане търговец на дребно, а не да се конкурира пряко с вносителя.

Като заместители на новите леки и лекотоварни автомобили могат да бъдат разглеждани всички превозни средства, тъй като те изпълняват функционално свойствата на автомобила: автобуси, влакове, велосипеди, самолети и др., но като най-близък заместител се явяват автомобилите „втора ръка“, които се характеризират с по-ниско качество, но и значително по-ниска цена. Логиката за отделяне на пазара на нови и употребявани автомобили може да се проследи чрез ефекта на заместването. Въпреки, че чувствителността на потребителите към цената на автомобилите винаги ще е висока поради характера на продукта като луксозна и скъпа стока, в условия на растеж на икономиката и повишаване на работната заплата един потребител трудно би заменил престижа, качеството и комфорта на нов автомобил за по-евтиния, но с по-ниски качества, употребяван. В същото време дилърите на нови автомобили предлагат и употребявани модели, но отново на по-висока цена и съответно гарантирано качество. Критериите за избор на нов и стар автомобил за потребителите са различни, както и елементите на оптималната търговска оферта. Или взаимозаменяемостта на търсенето и предлагането е относително ниска. Горепосоченото позволява да се приеме тезата, че употребяваните автомобили се разглеждат като заместители на новите. Изследване на пазара на автомобилните производители¹¹⁵ и резултатите от проведена сред мениджърите на вносителите на нови автомобили анкета¹¹⁶ също потвърждава този факт.

През последните години основен елемент, който се добавя към очертаването на границите на пазара, които определят и интензивността на конкуренцията, и основните характеристики на автомобилните сили, е влиянието на допълващите продукти върху търсенето и съответно привлекателността на пазарите. Като съпътстващи продукти на автомобила, които се котират на други пазари, но същевременно подпомагат продажбите на продукта на съответния, могат да се разглеждат: пазарът на резервни части и пазарът на горива, тъй като това са продукти, без които автомобилът – употребяван или нов, не може да функционира. Изгодните условия на тези продукти, водят до евентуално повишаване на продажбите на дилърите и оттам до по-висока рентабилност от тяхната дейност.

¹¹⁵Datamonitor, Global Top 10 Automobile Companies Report: Industry, Financial and SWOT Analysis. March 2011.

¹¹⁶ Всички отговорили мениджъри и служители считат автомобилите „втора ръка“ като основен заместител, като 52% го оценяват като по-привлекателен в сравнение с новите автомобили.



Фиг. 2.1. Граници на пазара на нови автомобили в България

Източник: Собствена разработка на автора.

Разширеното съперничество на автомобилния пазар в България (виж фиг. 2.1) се характеризира с висока степен на противопоставяне. Като отделни пазарни субекти конкурентите са крупни фирми, всяка от които се стреми към по-добра позиция. Привлекателността на пазара на нови леки и лекотоварни автомобили за търговците зависи от това, доколко те – чрез своите умения и ресурси - ще могат да отговорят на силите на отрасъла.

През 2010 г. в световен мащаб (ACEA, 2011)¹¹⁷ са продадени 56 061 963 леки автомобили, което е с 11,9% повече, отколкото през 2009 г. Най-големите световни пазари са тези в Китай, САЩ, Япония, Бразилия, Германия, Франция, Русия, Индия, Великобритания и Италия, чиито продажби съставляват 66,25% от целия пазар. В сравнение с продажбите в цял свят, дялът на българския пазар е много малък – 0,03%, а спрямо най-големите пазари съответно: 0,17% от продажбите в Китай, 0,16% от тези на САЩ, 2,46% и 2,9% съответно от продажбите на Германия и Франция, 3,36% и 3,66% от тези на Великобритания и Италия. Степента на задоволеност с автомобили в отделните страни показва, че най-малко автомобили на 1000 души от населението се падат в Индия – 8 броя, следвана от Китай – 24 броя, над 400 автомобили на 1000 души са регистрирани в САЩ, Япония и Великобритания, а най-високите резултати отбелязват Германия и Франция с над 500 автомобили, Италия с над 600 коли на 1000 души и Латвия, където се падат 660 автомобили на 1000 души от населението. България заема средна позиция с 331 броя автомобили на 1000 души от населението, като значително превъзхожда Индия и Китай по закупени автомобили, но изостава от членките на Евроната и особено от Латвия. Това свидетелства за наличие на потенциал

¹¹⁷ACEA: EU Economic Report, July 2011. Достъпен на: <http://www.acea.be/images/uploads/files/20110927_ER_1105_2011_I_Q4.pdf>(07.12.2013).

за ръст на българския пазар и необходимостта от търговията с леки автомобили в страната.

През 2011 г. на пазара на нови автомобили в България оперират общо 22 официални вносителя на автомобили, които членуват в „Асоциация на автомобилните производители и техните оторизирани представители в България“ (ААП)¹¹⁸. Броят и концентрацията на вносителите на нови автомобили на българския пазар варират през годините. През 2009 г. вносителите са били 30, през 2008 г. – 33, колкото и през 2007, а през 2006 г. – 32. Разликата в броя се дължи най-вече на процесите на сливане, вливане и преобразуване на някои фирми, тоест концентриране на тяхната дейност. В края на 2009 г. разпокъсаните представители на автомобилите с марки Опел и Шевролет се обединяват като представителства на „Дженеръл Моторс Саутийст Юръп“ ООД, което води до значително намаляване на броя на вносителите. През 2008 г. „Автотранссервиз“, която внася автомобили с марка Daihatsu, се преименува в „Агрипан България“ ЕООД, а „ТМ Ауто“ (вносител на Toyota) – в „Тойота Балканс“ ЕООД. Друго преобразование е вливането на „Камор Ауто“ в „БМВ Фертрийбс ГМБХ-клон България“. Процесите на концентрация на фирмите са свързани основно с липсата на достатъчно капитал за извършване на самостоятелна дейност. Свидетелство за това е фактът, че:

- девет от 22-ма вносителя са дъщерни дружества на съответна холдингова структура¹¹⁹. В този случай холдинговите дружества притежават повече от 90% от капитала на вносителите, могат да го управляват и продават облигации, срещу което дъщерните фирми получават финансиране за своята дейност, както и възможност за бързо извършване на лизингови и застрахователни програми. Или 41% от вносителите са преценили, че финансирането на тяхната дейност единствено със собствени средства от печалбата и приходите от продажби е недостатъчно, в резултат на което набират капитал чрез финансиране от компания-майка;

- пет от вносителите разчитат на собствената си дейност като източник на капитал, но отново продажбите на автомобили не са единствен източник на средства, тъй като правният статут е на акционерни дружества или дружества с ограничена отговорност, което им позволява да набират капитал и чрез емисия на акции или присъединяване на нови съдружници;

- немалка част от вносителите (19%) са дъщерни фирми на доставчик-производител и функционират изцяло съгласно неговите условия, но и дейността им се финансира от бюджета на производителя.

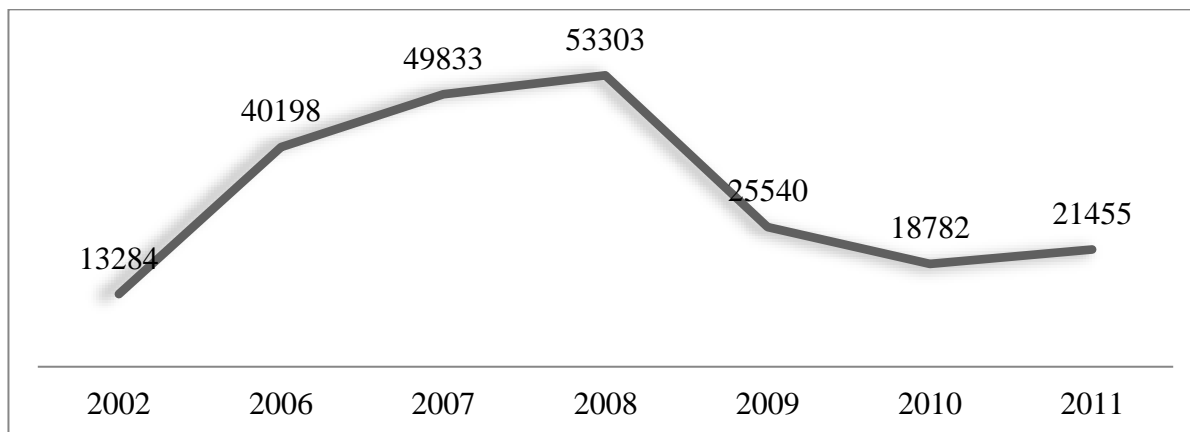
Тези данни са показателни за причината, поради която част от дружествата са се преименували, концентрирали дейността си, а друга част са се отказали от извършването на дейност. Ниските продажби на автомобилите и високата необходимост от капитал за осъществяване на дейността водят до зависимост на вносителите или от производителя или от холдинговите дружества – майки, което не е благоприятно за тяхната дейност като самостоятелни стопански субекти.

За периода 2002-2011 г. пазарът на нови автомобили в България търпи значителни промени (виж фиг. 2.2). Продажбите нарастват драстично – с 202,6%, през 2006 спрямо

¹¹⁸Дейността на асоциацията е насочена към: създаването на условия за спазване принципите на лоялна конкуренция между производителите на моторни превозни средства и техните оторизирани представители в България; внасянето на обсъдените на заседания и оформени от Управителния съвет предложения относно дейността на своите членове за своевременно разглеждане от съответните компетентни органи; разработването и актуализирането на законите и другите нормативни актове, свързани с развитието на автомобилизма, безопасността на движението, техническите стандарти и др.

¹¹⁹Акционерно дружество, командитно дружество с акции или дружество с ограничена отговорност, което има за цел под каквато и да е форма да участва в други дружества или в тяхното управление, със или без да извършва собствена производствена или търговска дейност.

2002 г. и с 32,6% през 2008 спрямо 2006 г., когато бележат своят пик. От началото на месец септември 2008 г. продажбите на нови автомобили в България са силно повлияни от международната финансова и икономическа криза. Общите продажби на автомобили през 2009 г. са намалели двойно в сравнение с 2008 г. Спад се наблюдава и през 2010 г., но сравнително по-умерен – 26,46%, което се определя от усилията на търговците на автомобили да се преборят с последствията на кризата. През последната година на периода се наблюдава подем с 14,23%, което е сигнал за евентуален растеж в развитието на пазара.



Фиг. 2.2. Продажби на нови автомобили в България за периода 2002-2011 г. (брой)
Източник: Съставено от автора по данни от ААП¹²⁰

В таблица 2.1 е представено разпределението на пазара между вносителите на нови автомобили и структурните промени, които са настъпили за периода 2002-2011 г.

Делът от пазара на отделните фирми се характеризира с висока степен на неравномерност в разпределението (интегралният коефициент на неравномерност се движи в границите от 0,58 до 0,6), което доказва факта, че съществува фрагментност в предпочитанията на потребителите при покупка на автомобили, или че всъщност част от вносителите предлагат условия, които са по-добри отколкото на конкурентите. Индексът на Хиршман-Херфиндал, който отразява сумата от квадратите на пазарните дялове на фирмите, определя пазара като ниско концентриран (961,99 през 2011 г.), но близък до пазар с умерена концентрация, тоест на пазара няма ясно изразен лидер и борбата между отделните играчи е сравнително интензивна. От друга страна коефициентът на концентрация (Concentration Ratio – CR) на първите 5 фирми по пазарен дял показва, че те притежават за годините от периода над 55% от пазара, което доказва високата степен на дисперсия на пазарните дялове между отделните участници и водещата роля на само 5 от тях в конкурентната борба.

¹²⁰По данни на Асоциацията на автомобилните производители и техните представители за България. Достъпен на: <<https://aap.bg/>>(17.01.2025).

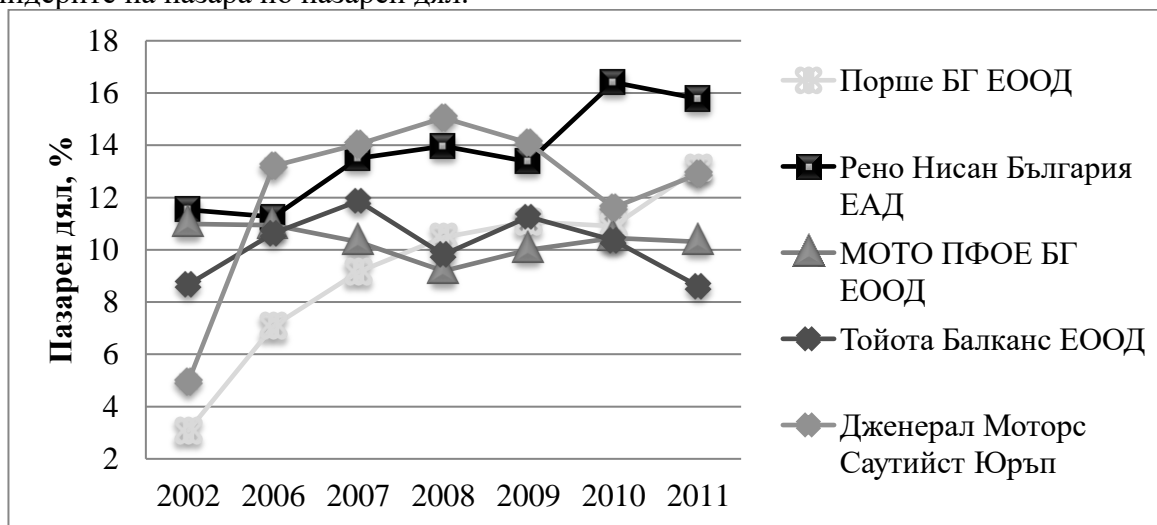
Таблица 2.1

Разпределение на продажбите между вносителите на пазара на нови автомобили в България за периода 2002-2011 г.

Вносители	2002		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	Продажби, бр.	Пазарен дял, %	Продажби, бр.	Пазарен дял, %	Продажби, бр.	Пазарен дял, %	Продажби, бр.	Пазарен дял, %	Продажби, бр.	Пазарен дял, %	Продажби, бр.	Пазарен дял, %	Продажби, бр.	Пазарен дял, %
„Милано Моторс“ ЕООД	32	0,24	102	0,25	87	0,17	69	0,13	29	0,11	24	0,13	38	0,18
„Порше БГ“ ЕООД	409	3,08	2846	7,08	4564	9,16	5586	10,48	2828	11,07	2049	10,91	2817	13,13
„БМВ Фертрийбс ГМБХ - клон България“	57	0,43	576	1,43	726	1,46	1077	2,02	612	2,40	556	2,96	661	3,08
„Балканстар Аутомотив“ ЕООД	677	5,10	1682	4,18	2747	5,51	3200	6,00	1323	5,18	912	4,86	814	3,79
„Автомотор Корпорация“ АД	1321	9,94	3087	7,68	3209	6,44	3288	6,17	1829	7,16	1123	5,98	1141	5,32
„Рено Нисан България“ ЕАД	1532	11,53	4526	11,26	6728	13,50	7444	13,97	3415	13,37	3082	16,41	3385	15,78
„Агрипан България“ ЕООД	97	0,73	64	0,16	44	0,09	28	0,05	20	0,08	17	0,09	59	0,27
„Ауто Италия“ ЕАД	349	2,63	883	2,20	1162	2,33	1392	2,61	493	1,93	487	2,59	453	2,11
„Мото Пфос“ БГ ЕООД	1460	10,99	4398	10,94	5133	10,30	4897	9,19	2553	10,00	1964	10,46	2211	10,31
„Бултрако“ АД	65	0,49	287	0,71	485	0,97	610	1,14	361	1,41	179	0,95	131	0,61
„КИА Моторс България“ АД	53	0,40	950	2,36	1078	2,16	1311	2,46	562	2,20	394	2,10	879	4,10
„НАР“ ООД	604	4,55	1234	3,07	791	1,59	785	1,47	176	0,69	155	0,83	25	0,12
„Тойота Балканс“ ЕООД	1152	8,67	4277	10,64	5914	11,87	5232	9,82	2876	11,26	1948	10,37	1845	8,60
„Стар Моторс“ ЕООД	137	1,03	517	1,29	652	1,31	934	1,75	494	1,93	375	2,00	537	2,50
„София Франс“ Ауто АД	2571	19,35	4628	11,51	4384	8,80	4147	7,78	2263	8,86	1508	8,03	1585	7,39
„Скандинавия Моторс“ АД	39	0,29	27	0,07	40	0,08	40	0,08	12	0,05	12	0,06	6	0,03
„Аутотехника“ ООД	227	1,71	317	0,79	432	0,87	680	1,28	124	0,49	161	0,86	194	0,90
„Еура Тек“ ООД	948	7,14	3261	8,11	3303	6,63	2975	5,58	1501	5,88	1381	7,35	1630	7,60
„Ратола Корпорейшън“ ЕООД	233	1,75	322	0,80	302	0,61	249	0,47	38	0,15	21	0,11	8	0,04
„Субару Моторс Трейдинг“ ЕООД	104	0,78	86	0,21	101	0,20	300	0,56	180	0,70	81	0,43	111	0,52
„Миркат“ ООД	558	4,20	820	2,04	951	1,91	1037	1,95	252	0,99	172	0,92	157	0,73
„Дженерал Моторс СаутийстЮръп“	659	4,96	5308	13,20	7000	14,05	8022	15,05	3599	14,09	2181	11,61	2768	12,90
Общо по вносители	13 284		40 198		49 833		53 303		25 540		18 782		21 455	
Интегрален коефициент на неравномерност (K_R)	0,6		0,57		0,58		0,58		0,59		0,59		0,60	
Индекс на Херфинал-Хиршман (I_{HH})	967,62		888,63		925,86		907,35		940,14		945,16		961,99	
Коефициент на концентрация (CR₅)	60,49		57,56		58,87		58,5		59,79		59,76		60,71	
Квадратичен коефициент на абсолютни структурни промени (σ_Δ)	-		2,79		1,11		0,74		0,69		1,00		0,89	
Интегрален коефициент на структурни промени (K_S)	-		0,30		0,17		0,08		0,07		0,11		0,10	
Средногодишен интегрален коефициент на структурни промени (K_S)														0,11

Източник: Съставено от автора по данни на ААП и Годишните финансови отчети на вносителите на нови автомобили.

От фиг. 2.3 може да се проследи динамиката в конкурентните позиции на лидерите на пазара по пазарен дял.



Фиг. 2.3. Динамика на разпределението на пазара между петте водещи вносители за периода 2002-2011 г.

Източник: Собствени изчисления на автора.

Официалният вносител и дилър на автомобили с марките Dacia, Renault и Nissan („Рено Нисан България“ ЕАД) заема най-високо място за последните две години на периода и близо до лидера за предходните години („Дженерал Моторс Саугийст Юръп“ ООД). Вносителят притежава 15,78% дял с продажби общо от 3 385 броя нови автомобили. През последната година на периода на второ място по пазарен дял се нарежда „Порше БГ“ ЕООД (вносител на Porsche, Volkswagen, Audi) с 13,13%, който бележи ръст за периода от средно 20%. „Дженерал Моторс Саугийст Юръп“ ООД през 2011 г. заема трета позиция с дял от 12,90%. На четвърто и пето място се нареждат съответно „Мото ПФое БГ“ ЕООД с дял от 10,31% и „Тойота Балканс“ ЕООД с 8,60% от пазара, като и за двата вносителя това е намаляване на дела спрямо предходната година. Както за всички вносители, така и за фирмите-лидери в структурно отношение за периода не настъпва значително преразпределение на пазарните дялове (средногодишен интегрален коефициент на структурни промени 0,11¹²¹). Квадратичният коефициент на абсолютни структурни изменения показва, че броят на реализираните автомобили се променя през годините, но относителното разпределение на продажбите е сравнително постоянно. Следователно разпределението на пазара е устойчиво и лидерите на пазара са успели да задържат своите позиции.

Дисперсията в дяловете на лидерите и останалите вносители на пазара може да се дължи на диференциация в тяхната дейност или на различна политика по отношение на целите. Целите, които вносителят си поставя за 2011 г. са свързани най-вече с нарастване на продажбите и пазарния дял, разширяване на търговската мрежа и инвестиране и повишаване качеството на обслужване – продажбено и след продажбено, имидж на фирмата и марката, управление на запасите, рекламни и ценови стратегии и повишаване на печалбата (Таблица 2.2).

Разнообразието от поставяните цели не е голямо, като повече от половината вносители са си поставили една и съща цел – повишаване на продажбите и пазарния дял, което говори за ниската диференциация на политиките на фирмите. Втората по

¹²¹Виж таблица 2.1.

предпочитаемост посока на развитие е инвестиране за разрастване на търговската мрежа, към което са се насочили 7 от 22-та вносителите.

Таблица 2.2

Цели на вносителите на нови автомобили за 2012 г.

Вносител	Цели										
	нарастване на продажбите и пазарния дял	подобряване на обслужването, обучение на персонала, ориентираност към клиентите	разширяване на търговската мрежа, инвестиции	нови технологии, нови модели и нови услуги, откриване на нови пазарни ниши	налагане или повишаване на имиджа на фирмата	налагане на имиджа на марката	реклама	управление на стоките запаса	оптимизиране на разходите	ценова политика	нарастване на печалбата
1. "Милано Моторс" ЕООД	+	-	-	-	-	+	+	-	+	-	+
2. "Порше БГ" ЕООД	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. "БМВ Фертрийбс ГМБХ-клон България" ЕООД	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+
4. "Балканстар Аутомотив" ЕООД	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-
5. "Автомотор Корпорация" АД	-	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-
6. "Рено Нисан България" ЕАД	+	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-
7. "Агрипан България" ЕООД	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
8. "Ауто Италия" ЕАД	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
9. "Мото Пфое БГ" ЕООД	+	-	+	+	-	-	-	+	+	+	-
10. "Бултрако" АД	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
11. "КИА Моторс България" АД	+	-	-	+	-	-	+	+	-	-	-
12. "НАР" ООД	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
13. "Тойота Балканс" ЕООД	+	-	+	-	-	-	-	+	+	-	-
14. "Стар Моторс" ЕООД	+	+	-	-	-	+	+	-	-	-	-
15. "София Франс Ауто" АД	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
16. "Скандинавия Моторс" АД	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
17. "Аутотехника" ООД	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18. "Еуратек" ООД	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+
19. "Ратола Корпорейшън" ЕООД	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
20. "Субару Моторс Трейдинг" ЕООД	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
21. "Миркат" ООД	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-
22. "Дженеръл Моторс Саутийст Юръп" ООД	+	+	+	-	-	-	+	+	+	-	-

„+“ – съответният вносител си е поставил дадената цел;
 „*“ – няма данни за целите на вносителя;
 „-“, целта не е поставена от вносителя.

Източник: Съставено от автора по информация от Докладите за дейността на вносителите, приложени към Годишните финансови отчети за 2011 година.

Приблизително една трета (6 броя) от фирмите планират да подобрят качеството на обслужване и сервизната дейност, също така да засилят рекламата и оптимизират разходите. Най-малко са целите свързани с налагане на имиджа на фирмата и ценовата политика. Най-много цели са си поставили вносителят на Suzuki – “Миркат” ООД, на Opel и Chevrolet – „Дженеръл Моторс Саутийст Юръп“ ООД, на Ford, Jaguar, Volvo, Land Rover - „Мото Пфое БГ“ ЕООД. При първата това се обяснява с изключително ниския пазарен дял на марката и необходимостта от значителното му повишаване, докато при останалите с борбата за достигане и задминаване на лидера – „Рено Нисан България“ ЕАД.

Повечето дилъри залагат на стратегия на диференциация, тъй като много малка част от тях се стремят към намаляване на разходите и оптимизиране на ценовата политика. В структурно отношение целите за 2012 г. не се отличават значително от целите за 2011 г., като интегралният коефициент на структурни изменения е 0,22. Хомогенността на целите на фирмите ожесточава конкурентната борба между тях и води до необходимост от постоянно търсене на нови възможности за диференциация.

Дистрибуционната стратегия на търговците най-често е ориентирана към селективен пазарен обхват по отношение на територията на страната и изключителен по отношение на отделните градове. Характерно за дейността на вносителите на автомобили е, че техни клиенти се явяват фирмите търговци на дребно в отделните градове, които най-често са самостоятелни дружества, но представители на вносителя за съответния град и работят в зависимост от политиката на отделния вносител. Общият брой търговски обекти на дилърите в страната за 2011 г. е 211, като 70 са дъщерните дружества на вносителите и 141 търговски представителства, подчинени на политиката на търговците на едро. Най-голяма търговска мрежа от собствени обекти притежава „Мото Пфое БГ“ ЕООД – 17, по 8 „Еуратек“ ООД и „Автомотор Корпорация“ АД, докато други вносители като пазарният лидер, „Дженерал Моторс Саутийст Юръп“ ООД, „Тойота Балканс“ ЕООД, „КИА Моторс България“ АД залагат на договорни взаимоотношения с търговски дружества, които да ги представляват. „Рено Нисан България“ ЕАД, например, няма собствен обект, но залага на 18 дилъра в цялата страна, които са собственост на различни фирми, но по дизайн, предлагане и асортимент са подчинени на критериите на вносителя. По подобен начин търговските представителства на вносителите – търговците на дребно, всъщност не се различават от имиджа на вносителя и оттам се създава впечатлението, че те не са самостоятелни обекти, а част от търговска верига на вносител. Предимството на развитието на дилърска мрежа чрез подписване на такива изключителни договори се крие във възможността за намаляване на разходите и инвестициите в големи, капиталоемки търговски обекти в различните градове и в същото време възможност за покритие на по-голяма част от пазара.

При локализирането на обектите вносителите отчитат три основни фактора: характеристиките на автомобила като луксозна стока, за която потребителите са готови да отделят повече време за закупуване; броя на населението по градове на страната и броя на ежегодно регистрираните автомобили. От прил. 4 се вижда, че по-голяма част от обектите са разположени в големите градове – София, Варна, Пловдив, Бургас (най-често по един търговски обект и 2 в София). Силата на връзката между броя на обектите на вносителите по градове на страната и дела регистрирани автомобили по данни на КАТ е значителна (коефициент на корелация 0,6), което показва съответствието между избрания пазарен обхват и потребността от автомобил, която явно е по-висока в големите градове, където се наблюдава по-висок стандарт на живот. От своя страна съществува вероятност изборът на локация да е оказал влияние и върху ниската регистрация на автомобили в останалата част от страната, където в 15 града се

разпределят 25,57% от регистрациите. Задоволеността на населението от търговските обекти за продажба на нови автомобили е сравнително ниска – един търговски обект обслужва 26749 потенциални потребители¹²². От тази гледна точка е необходимо нарастване на броя на обектите и не само в големите градове.

В структурно отношение най-малко покритие на българския пазар имат „Скандинавия Моторс“ АД – 1 обект в София, „Ратола Корпорейшън“ ЕООД – 3 собствени обекта, „Аутотехника“ ООД – 4 представителства, „БМВ Фертрийбс ГМБХ-клон България“ – 4 представителства, „Милано Моторс“ ЕООД – 1 собствен и 2 представителства в страната. Връзката между броя на обектите на вносителите и пазарния им дял показва, че в 74% от случаите вносителите с повече обекти получават по-висок пазарен дял. По тази причина дори вносители със сравнително голямо покритие („Мото Пфое БГ“ ЕООД, „Тойота Балканс“ ЕООД, „Дженерал Моторс Саутийст Юръп“ ООД) си поставят за цел разширяване на търговската мрежа през 2012 г.

Политиката на вносителите и техните представители в страната по отношение на предлаганите услуги не се отличава значително (Таблица 2.3.). Основните видове услуги, които са посочени в сайтовете на фирмите, са свързани с продажбата на нови автомобили – сервизна дейност, възможност за пробна обиколка, лизингови условия, възможност за обратно изкупуване, и такива свързани с възможността за закупуване на оказионен автомобил, с гарантирано от вносителя качество, и най-съвременната възможност – закупуване на хибрид. Дейността на вносителите е диверсифицирана, но по отношение на асортимента от предлагани услуги – приблизително еднаква.

Изборът на услуга е продиктуван от необходимостта за справяне с конкуренцията от страна на пазара на употребявани автомобили и възможностите за привличане на потребителя. По тази причина оказионни автомобили се предлагат от всички вносители, с изключение на „Скандинавия Моторс“ АД и „НАР“ ООД. Употребяваните автомобили са получени от вносителите в резултат на buy-back на автомобили с пробег и замената им за нови автомобили при доплащане на определена сума или на върнати поради невъзможност за изпълнение на лизингови програми автомобили. Услугата за обратно изкупуване е сравнително нова услуга (въведена е на пазара през 2004 г.) и позволява замената на използван автомобил със съответната марка за нов със същата такава¹²³. Ефективността от подобно диверсифициране на дейността според мнения на управители на част от вносителите се дължи на първо място на засиленото търсене на по-евтини коли, както и факта, че те са с ясна история, на реални километри, имат гаранция и се предлагат на лизинг, като за „Мото Пфое“ ЕООД продажбите на оказионни автомобили бележат ръст с над 30%, при спад от над 50% за новите коли през 2009 г.¹²⁴

¹²²Задоволеността на населението от търговски обекти е изчислена като броят на населението на възраст от 20 до 79 за 2011 г. (5 644038 души по данни на НСИ) се раздели на броя на търговските обекти – 211. Изборът на възрастовата граница е продиктуван от: 1/населението под 18 години няма право да притежава шофьорски права и съответно не може да бъде потенциален потребител; 2/населението над 80 години рядко притежава автомобил поради здравословни причини; 3/статистическото делене на населението по възрастова структура позволява да се наберат данните именно в този диапазон.

¹²³Съществуват определени ограничителни условия като например: употребяваният автомобил да не бъде по-стар от 5 години или да е изминал не повече от 200 хил.км; да е закупен от съответния вносител и от никъде другаде, тъй като чрез това се гарантира произходът; да бъде задължително заменен срещу нов автомобил, а не само връщан, с цел повишаване на продажбите. По-подробно виж. Списание „Твойт Бизнес“, „Да върнем стар и да купим нов автомобил“, 16 юли 2005. Достъпен на: <<http://www.tbmagazine.net/statia/da-vrnem-star-i-da-kupim-nov-avtomobil>>(07.12.2013).

¹²⁴Вестник „Дневник“, рубрика „Бизнес“, „Дилърите на нови автомобили оцеляват с по-разнообразни услуги“, 20 април 2010. Достъпен на: <http://www.dnevnik.bg/biznes/2010/04/20/889942_dilurite_na_novi_avtomobili_oceliavat_s/>(17.01.2025).

Таблица 2.3

Предлагани услуги от търговците на нови автомобили през периода 2010-2011 г.

Вносители	Предлагани услуги					
	Продажба на употребявани автомобили и buy-back	Продажба на лизинг	Автомобили под наем (Rent-a-Car)	Хибридни автомобили	Сервизна дейност	Пробно шофиране (Test Drive)
1. "Милано Моторс" ЕООД	+	+	-	-	+	+
2. "Порше БГ" ЕООД	+	+	+	-	+	+
3. "БМВ Фертрийбс ГМБХ-клон България"	+	+	-	+	+	+
4. „Балканстар Аутомотив“ ЕООД	+	+	-	+	+	+
5. "Автомотор Корпорация" АД	+	+	+	-	+	+
6. „Рено Нисан България“ ЕАД	+	+	-	-	+	+
7. "Агрипан България" ЕООД	*	*	*	*	*	*
8. "Ауто Италия" ЕАД	+	+	-	-	+	+
9. "Мото Пфое БГ" ЕООД	+	+	+	-	+	+
10. "Бултрако" АД	+	+	+	+	+	+
11. "КИА Моторс България" АД	+	+	-	-	+	+
12. „НАР“ ООД	-	-	-	-	+	-
13. "Тойота Балканс" ЕООД	+	+	-	+	+	+
14. „Стар Моторс“ ЕООД	+	+	-	-	+	+
15. "София Франс Ауто" АД	+	+	+	+	+	+
16. "Скандинавия Моторс" АД	-	+	-	-	+	+
17. "Аутотехника" ООД	+	+	-	+	+	-
18. "Еуратек" ООД	+	+	+	-	+	-
19. "Ратола Корпорейшън" ЕООД	+	+	-	-	+	-
20. "Субару Моторс Трейдинг" ЕООД	+	*	-	-	+	-
21. "Миркат" ООД	+	+	+	-	+	+
22. "Дженеръл Моторс Саутийст Юръп" ООД	+	+	+	+	+	+
„+“ – услугата е предлагана от вносителя; „-“ – услугата не е предлагана от вносителя; „*“ – няма данни.						

Източник: Съставено от автора по данни от официалните интернет страници на вносителите на нови автомобили.

Като възможност за привличане на потребителите, вносителите използват:

- Програми за оперативен и финансов лизинг, който позволява да се намалят разходите на потребителите по предлагания продукт;
- Сервизно обслужване, което осигурява възможност както за осигуряване на гаранция на предлагания продукт, така и за поддържане на стабилни следпродажбени контакти с клиентите и евентуална лоялност на потребителите;
- Услуги по отдаване на автомобили под наем (Rent-A-Car), които се предлагат от

всички големи вносители, с изключение на „Тойота Балканс“ ЕООД;

- Хибридни технологии като възможност за опазване на околната среда и икономии на гориво. Възможността за предлагане на хибриди от даден вносител се определя най-вече от политиката на производителя, но се счита за конкурентно предимство свързано с възможността за пестене на гориво, тъй като електрическият двигател или друга негова алтернатива като слънчеви колектори например, позволява зареждане на автомобила от мрежата за електроенергия или от слънчева светлина за приблизително 2 часа пробег, което съкращава времето за използване на традиционните двигатели;

- Пробно шофиране (Test Drive) – позволява клиентът да „почувства“ автомобила и „удоволствието от шофирането“ и реално да разбере дали той си заслужава или не. Част от големите вносители не предлагат тази възможност наред с някои по-малки, което се дължи най-вече на необходимостта за поддържане на стокови запаси от повече модели на съответната марка, което изисква необходимата търговска площ, а също така продажбата на тестовите модели на по-ниска цена поради употребата им за тези цели.

Диференциацията на вносителите по предлагани услуги не е голяма. Най-голяма е диференциацията между вносителите по услугите за наем на автомобил (8 вносителя), хибридни модели (7 вносителя) и пробно шофиране (16 вносителя). Седем от 22 вносителя предлагат по 4 от бте изброени услуги, други 7 от вносителите предлагат 5 услуги едновременно, а изцяло бте услуги се предлагат от 3ма от вносителите – „Бултрако“ АД, „София Франс Ауто“ АД и „Дженеръл Моторс Саутийст Юръп“ ООД. Останалите 4 предлагат 3 и по-малко услуги, а за „Агрипан България“ ЕООД няма актуална информация. Вижда се, че не е задължително водеща по пазарен дял фирма да предлага всички 6 услуги едновременно и също така има фирми, които са с недобра позиция на пазара, но предлагат 4 или 5 от изброените услуги. За умерената корелация между пазарния дял на фирмите и броя на предлаганите услуги, говори и коефициентът на корелация – 0,47, което означава че диференциацията в услугите не е голяма и позициите на фирмите зависят от тяхното предлагане, но зависимостта не е съществена. От гледна точка на самите вносители, диверсификацията на тяхната дейност е основно средство за повишаване на доходите на фирмите в условия на криза. От друга страна диференциацията между самите дилъри по отношение на предлагания брой услуги, особено на тези в топ 5, не е съществена, което е предпоставка за търсене на предимство в качеството и характеристиките на услугите, а не в тяхното количество.

Пазарът на нови автомобили е силно фрагментиран по отношение на предлаганите продуктови марки, като няма марка, която да се предлага от двама вносители едновременно (с изключение на Opel и Chevrolet). Търсенето на отделните марки автомобили преразпределя печалбата между отделните автомобилни вносители в зависимост от това, дали автомобилът, който те са избрали да предлагат е предпочитан или не. Предимството на продуктовата диференциация се крие във възможността за предлагане на продукт с висок имидж или на диверсифициран портфейл от продукти, които могат да осигурят лоялност и предпочитание от страна на потребителите. От общо 22 вносителя 12 разчитат на предлагането на само една марка, 6 – на две, двама на три, и по един на съответно четири и пет различни марки, което всъщност определя изключителната сила на взаимоотношенията между дилъра с точно определен крупен производител и стратегията на фирмите, насочена към имиджа на продуктовата пред търговската марка. Корелацията между избора на даден вносител да предлага една марка или диверсифициран портфейл и пазарния дял на отделните вносители показва значителна сила на връзката (0,66), което предполага, че в 66% от случаите по-високият пазарен дял се дължи на предлагане на повече от 1 марка. Портфейлът от марки е конкурентно предимство за фирмите, тъй като предпочитанието на потребителите към

една марка е сложно предсказуемо, докато предлагането на група от марки води до по-голяма сигурност при продажбите.

От прил. 5 се вижда, че тези вносители, които предлагат повече от един автомобилен бранд завладяват по-голям пазарен дял. Например лидерът на пазара „Рено Нисан България“ ЕАД предлага 3 марки, едната от които Dacia е на седма позиция по продажби; „Порше БГ“ ЕООД предлага 2 автомобилни марки, като лидерът по продажби Volkswagen формира значителна част от пазарния дял; „Дженерал Моторс Саутийст Юръп“ ООД предлага марките на пета и девета позиция; „Мото Пфое БГ“ ЕООД предлага 4 марки, а Ford е на второ място по търсене през 2011 г.; „Тойота Балканс“ ЕООД, която затваря топ 5, предлага по една марка, но тя е на 3-то място по предпочитание сред потребителите. Общо на автомобилния пазар през 2011 г. се предлагат 34 марки, което е с 2 по-малко спрямо 2010 г. поради изтеглянето на губещите пазарен дял Chrysler и Dodge. Връзката между имиджа на предлаганите марки и генерираните от тях продажби на българския пазар показва значението на цената на автомобилите за българския потребител. Класация на Interbrand, поставя на водеща позиция сред автомобилните марки тази на Toyota, следвана от Mercedes, BMW, Honda, Volkswagen, Ford и др.¹²⁵ Стойността на марката се определя в най-голяма степен от визията и известността ѝ сред потребителите. В същото време корелацията между стойността на марките и реализираните продажби през 2011 г. е отрицателна и слаба (коэффициент на корелация -0,17), което всъщност показва спецификата в предпочитанията на българския потребител. Следователно имиджът на марката за клиентите на вносителите на автомобили в България е различен от този на западноевропейците, а предпочитанието на автомобилите зависи в по-голяма степен от цената.

По данни на Европейската комисия цените на новите леки автомобили в Европа намаляват в реално отношение общо с 2,5% през 2010 г. и едва с 0,6% през кризисната 2009 г.¹²⁶ „Като цяло разликите между държавите членки в цените на пътническите леки автомобили са намалели“¹²⁷, което намалява желанието на потребителите да закупуват автомобил извън националния си пазар, а това е привлекателно за функциониращите в него търговци.

Провеждано ежегодно изследване на Антитръстовата политика на Европейската комисия, свързано с цените на новите автомобили от 89 най-продавани модели на 26 марки, позволява да се определи ценовият индекс на Европейския съюз за леки автомобили, който отразява номиналните цени, платени от потребителите, включително търговските отстъпки, ДДС, такси за регистрация. По данни на комисията за 2010 г. реалният ИПЦ се е повишил с 0,3 срещу 2,8% увеличение на общите потребителски цени, което означава забележителен спад в реалните цени с 2,5%. От отделните страни членки (виж фиг. 2.4) най-силно намаляване на цените бележи Словакия (-17,4%),

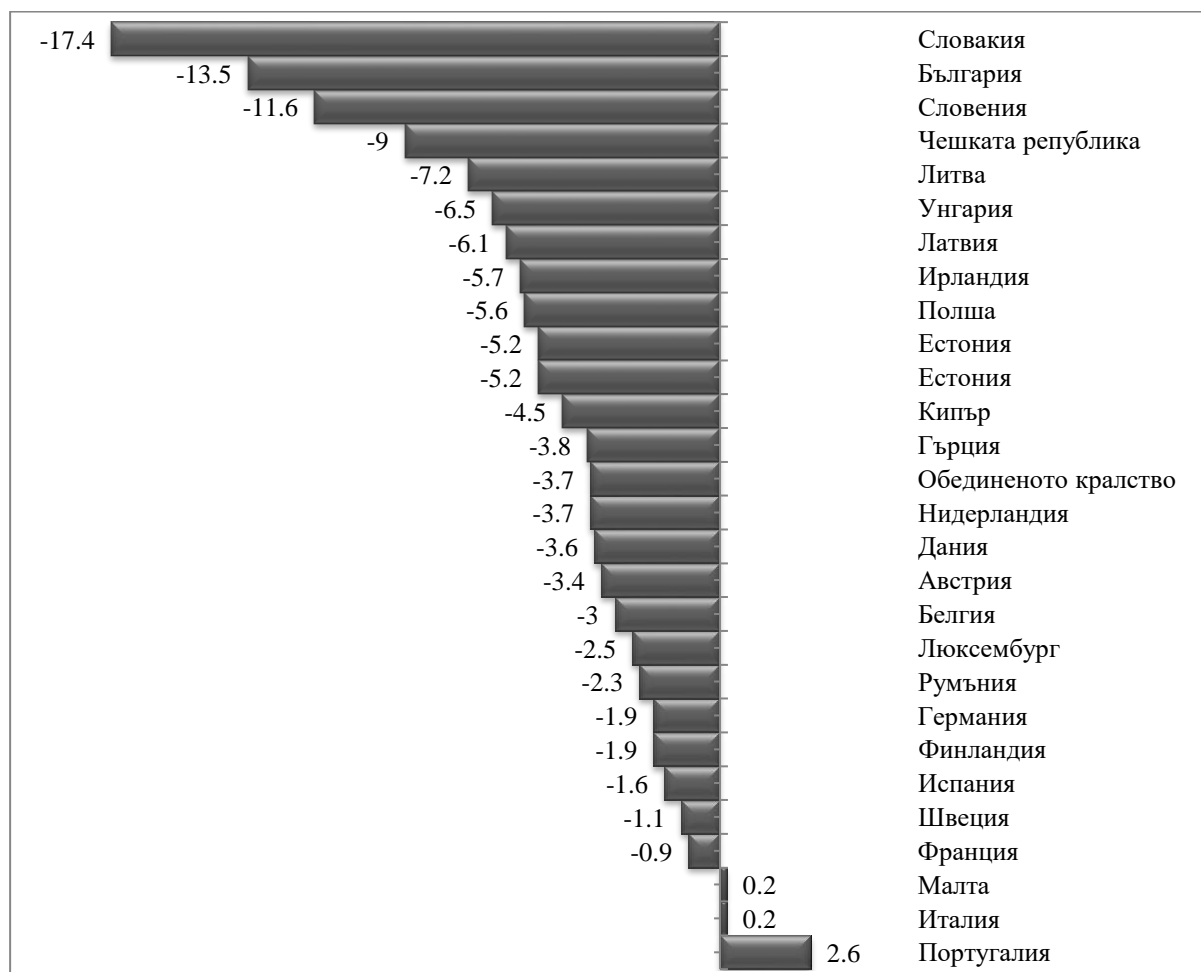
¹²⁵ Виж по-подробно: Interact With The Best Global Brands Of 2011. Достъпен на: <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/BGB-Interactive-Charts.aspx>>(07.12.2013).

¹²⁶ Европейска комисия, съобщение за пресата, Антитръстова политика: Доклад за цените на леките автомобили показва намаляване на разликите в цените на новите автомобили през 2010 г. в ЕС. Достъпен на:

<<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/921&format=HTML&aged=1&language=BG&guiLanguage=en>> (17.01.2025).

¹²⁷ През 2011 г. Европейската комисия престава да публикува информация за средните цени на новите леки и лекотоварни автомобили поради намаляването на разликите в цените на автомобилите между отделните страни членки. По-подробно виж. <http://ec.europa.eu/competition/sectors/motor_vehicles/prices/report.html> (07.12.2013).

следвана от България (-13,5%), Словения (-11,6%), Чешка република, Литва. Цените в Малта, Италия и Португалия, обратно, поскъпват, но минимално – 2,6%.



Фиг. 2.4. Индекс на потребителските цени на нови леки автомобили по страни на ЕС за 2010 спрямо 2009 г.,%.

Източник: Съставено от автора по данни от Европейската Комисия.¹²⁸

Развитието на инфлацията в потреблението на нови автомобили в България (виж фиг. 2.5) показва зигзагообразна тенденция. Реалният индекс на цените на нови леки автомобили нараства през 2007 и 2008 г., но през 2009 и 2010 г. намаляват до съответно -13,5% и -9,1%. Силното намаляване на цените на автомобилите в страната е продиктувано от високата чувствителност на потребителите към стойността на новите автомобили, предпочитанието на българите за покупка на употребявани коли и липсата на алтернативна възможност за стимулиране на потребителите с цел повишаване на продажбите.

¹²⁸European Commission – Press release, Antitrust: Car Price Report Shows Price Differentials For New Cars In EU Narrowing In 2010. Достъпен на: <http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-921_en.htm?locale=en> (15.01.2025).



Фиг. 2.5. Средногодишни индекси на потребителските цени на новите автомобили в България за периода 2007-2010 г., % спрямо 2009 г.

Източник: Съставено от автора по данни от Европейската Комисия.¹²⁹

Докато търговците в по-голяма част от останалите страни-членки на ЕС могат да си позволят да водят неценова конкуренция, то в България, по време на свиване на бюджета на потребителите, цената остава един от основните инструменти за конкуриране. Това води до ожесточаване на конкурентната борба между вносителите и неблагоприятно получаването на висока рентабилност.

Средните цени на 113 модели автомобили от 32 различни марки по вносител са представени в прил. 6.А (за 2010 г.) и прил. 6.Б (за 2011 г.). През 2011 г. в цените на новите автомобили не са настъпили почти никакви структурни промени (интегрален коефициент на структурни промени 0,06 при максимум 1), което повишава представителността на анализа, тъй като липсват данни за индекса на потребителските цени през 2011 г. Един нов автомобил в България се продава средно за 49 880 лв., което е 14 пъти повече от годишния доход на лице от населението. Корелацията между цените на отделните марки и количеството на продажбите по отделни марки за целия пазар, показва умерена обратна зависимост (-43,27%)¹³⁰. Коефициентът на регресия показва, че при повишаване на цената с 1%, продажбите на съответните марки намаляват с 1,1%. Или цената е от решаващо значение за продажбите на марката, а оттам и на дилъра. Най-скъпата марка автомобили за 2010 г. е Jaguar със средна стойност от 135 850 лв., а най-евтината – Lada, с цена от 14 624 лв. с ДДС и таксите за регистрация. Стандартното отклонение на средната стойност на отделните марки показва, че разликата между разсейването на цените около средното равнище на пазара е значително – 26 957 лв., вариацията сравнително висока – 0,54, а неравномерността в разпределението средна – 0,46. От тази гледна точка съществува голяма диференциация в цената на отделните предлагани от фирмите марки. Проведен е йерархичен клъстерен анализ¹³¹ с помощта на SPSS, в резултат на който по критерия цена и метода Word¹³² са изведени два

¹²⁹EuropeanCommission – Press release, Antitrust: Car Price Report Shows Price Differentials For New Cars In EU Narrowing In 2010. Достъпен на: <http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-921_en.htm?locale=en> (15.01.2025).

¹³⁰Получената корелационна зависимост е статистически значима (ниво на значимост 0,007 при препоръчително ниво на значимост по-малко от 0,05). Проверката на автокорелацията по теста на Дърбин-Уотсън показва, че такава липсва, тъй като резултатите са близки до 2.

¹³¹Клъстерният анализ цели образуване на еднородни групи от изследвана съвкупност от обекти. Формираните групи следва да са хомогенни по своя състав и хетерогенни по отношение една към друга по зададени критерии. По-подробно виж. Моосмюллер Г., Н. Ребик. Маркетинговые исследования с SPSS. М.: ИНФРА-М, 2009, с.125.

¹³²Основният принцип на метода «Ward» се заключава в това, че първоначално следва да се образуват тези клъстери, които в най-малка степен увеличават хетерогенността на променливите в групите. Пак там, с.139.

клъстера¹³³:

1) *Първи клъстер*, който обхваща 21 от 32 марки с цена под средната за пазара. От тази гледна точка марките, които попадат в този клъстер могат да се нарекат достъпни. Те притежават необходимите функционални характеристики, но са от по-нисък ценови клас поради сравнително по-ниския имидж. Тези автомобили се наричат още народни автомобили. Характерно за тях е, че продажбите им са слабо положително корелирани с тяхната цена (коефициент на корелация 0,049), като при по-висока цена на марката, продажбите са по-ниски с 0,43%. Явно е, че при избора на достъпни марки потребителите се ръководят не толкова от тяхната цена, колкото от останалите характеристики на продуктите и услугите на фирмата.

2) *Втори клъстер*, който обхваща останалите 11 марки, чиято цена е по-висока. В него попадат скъпите и луксозни марки, които се характеризират с висок имидж и престиж. При престижните автомобили корелацията е слаба и отрицателна (коефициент на корелация -0,12), което прави тяхната покупка по-зависима от равнището на цените. По-високата цена на дадена марка с 1000 лв., води до отказ от покупка от страна на потребителите в размер на 2 автомобила.

Тази тенденция при отделните марки (достъпни и луксозни) подчертава зависимостта на търсенето на клиентите и цената на автомобилите. В подкрепа на това е и фактът, че количеството продадени автомобили от скъпите марки през 2011 г. е 9 пъти по-малко, от количеството продадени автомобили от достъпните марки. Докато престижът е решаващ фактор в повечето западноевропейски страни, в България потребителите предпочитат по-евтините автомобили.

Особеностите в асортиментната структура на продажбите дават основание да се изчисли средната цена на отделните вносители като претеглена величина, чиито теглата се формират от дела на отделните марки автомобили в количеството продажби на всеки вносител. Ако се отчете най-продаваната марка в портфейла на вносителя като водеща при формирането на средната цена, се получава умерена отрицателна връзка (коефициент на корелация -0,2651) между средната цена и продаваните количества, което съответства на закона за търсенето, но също така показва, че част от вносителите предлагат т.н. стоки на Веблен – луксозни, престижни продукти, чието търсене не се определя основно от цената. Стандартното отклонение на средните цени по вносители показва разлика в цените средно от 16 583 лв., което отново, както и по марки, е съществена диференциация в цената. Тази диференциация се дължи най-вече на портфейлът от марки, който предлага вносителят – единствено достъпни или/и луксозни, както и на броя на предлаганите марки. Вносителите, които разчитат единствено на луксозни марки („Балканстар Аутомотив“ ЕООД; „БМВ Фертрийбс ГМБХ-клон България“; „Скандинавия Моторс“ АД; „Ратола Корпорейшън“ ЕООД; „Субару Моторс Трейдинг“ ЕООД) губят потребители поради по-високата средна цена. За разлика от тях вносителите, които разчитат на портфейл от народни и луксозни марки („Порше БГ“ ЕООД; „Мото Пфое БГ“ ЕООД; „Тойота Балканс“ ЕООД) са на върха на продажбената статистика. Малко повече от половината от вносителите предлагат изключително народни модели, което прави тяхната цена атрактивна за потребителите. Значителните разлики в количеството на продаваните автомобили при тях се дължат на други характеристики (имидж, качество, местоположение, обслужване и т.н.) извън цената. Тя се явява важен източник на формирането на асортимента от предлагани марки

¹³³В настоящият анализ значението на думата клъстер се приема в статистически (математически), а не в икономически смисъл. Клъстерът (англ. cluster — група, струпване) се разглежда като обединение на няколко еднородни елемента, които могат да се разглеждат като самостоятелни единици, характеризиращи се с определени свойства. В този смисъл се извършва клъстерен анализ, който да обедини отделните елементи в клъстер по даден признак.

най-добре е да става чрез портфолио съчетаване на луксозни и достъпни модели с различна продуктова стратегия, което в повечето случаи носи по-високи продажби.

Интензивността на конкурентната борба оказва влияние върху разпределението на дохода между преките конкуренти. Възможността на вносителите да постигат рентабилност над средната за пазара определя конкурентоспособността на отрасъла и неговата притегателна сила, както за съществуващите, така и за потенциалните конкуренти. В прил. 7 са представени основните резултативни показатели от дейността на всички 22 вносители на пазара за периода 2006-2011 г.

Пазарът на нови автомобили не е достатъчно рентабилен, нито по отношение на продажбите, нито по отношение на собствения капитал или инвестициите, като 1 лв. приходи от продажби носи около 0,0195 лв. печалба. Рентабилността на пазара нараства (най-много по отношение на инвестициите) спрямо 2010 г., но общата стойност е ниска през целия период. Свиване на цените на новите автомобили през 2010 и 2009 г. води до формиране на 15% равнище на доходност при около 85% разходи за заплащане на покупната стойност на внасяните автомобили. През 2011 г. равнището на доходност и отчетната стойност на продадените стоки в процент от продажбите остават на същото равнище, а половината от вносителите осъществяват дейността си на загуба, което говори за недостатъчна по размер търговска надбавка за покриване на разходите, а също така ниска сила на търговците в канала за реализация. В структурата на разходите най-високи са тези за заплащане на автомобилите на производителя, следвани от променливите и постоянните. Постоянните разходи свързани с административни дейности, заплащане на електроенергия и консумативи и т.н., в процент от продажбите значително намаляват през 2011 г. спрямо предходната, докато променливите (заплащане на материали, работни заплати, реклама, командировки) постепенно нарастват, което е благоприятно за фирмите. Това е видно и от темпа на снижение на разходите за последните две години на периода. В същото време рентабилността на разходите е сравнително ниска – 1 лв. вложени средства носи 0,0198 лв. печалба, което е съпоставимо с рентабилността на продажбите и инвестициите и говори за икономически неефективен пазар.

Като луксозен и едрогабаритен продукт, автомобилите изискват високи разходи за поддържане, а също така значителна търговска площ за излагане. Въпреки че средната стокова наличност намалява през годините на периода (най-много през 2010 спрямо 2009 с 40%), скоростта на стоково обръщение варира между 3 и 6 оборота годишно като слабо се повишава през последната година, но е най-висока в началото на периода. Това свидетелства за стремежа на вносителите да намалят стоковите наличности с цел да компенсират неблагоприятната тенденция при продажбите. Поддържаните наличности са рентабилни като през 2011 г. 1 лв. поддържан запас носи 0,1097 лв. печалба, което е най-високият показател за рентабилност. Ниската рентабилност на отрасъла е предпоставка за повишаване интензивността на конкуренцията между фирмите и ожесточена борба за преразпределяне на пазара, с помощта на ценови инструменти.

Структурните промени, които настъпват в рентабилността на пазара на нови автомобили са представени в таблица 2.4.

Таблица 2.4

Структурни промени в рентабилността на продажбите, собствения капитал и инвестициите на пазара на нови автомобили за периода 2006-2011 г.¹³⁴

Показател		2006	2007	2008	2009	2010	2011	Средногодишен коефициент
Рентабилност на продажбите (ROS)	K_S		0,7027	0,6330	0,8739	1,1841	0,9136	0,8409
	K_D	0,7070	0,7248	0,7896	0,9907	1,0207	0,9594	0,8557
	K_R	0,7897	0,6930	0,8848	0,9958	0,9643	0,9592	0,8741
Рентабилност на собствения капитал (ROE)	K_S		0,9554	0,9836	1,1842	1,0010	0,9434	1,0100
	K_D	0,9943	0,6917	0,9582	0,9718	0,9768	0,9670	0,9196
	K_R	0,9675	0,6374	0,9940	0,9262	0,9147	0,9632	0,8910
Рентабилност на активите (ROA)	K_S		0,7660	0,7816	0,8634	0,7636	0,7290	0,7795
	K_D	0,6879	0,8363	0,7684	1,0028	1,0331	0,9138	0,8648
	K_R	0,7882	0,9065	0,8516	0,9861	0,9228	0,9621	0,9004

K_S -интегрален коефициент на структурни изменения;
 K_R - интегрален коефициент на неравномерност на структурата;
 K_D – интегрален коефициент на структурни различия с разпределението на пазарния дял.

Източник: Изчисления на автора по данни от Годишните финансови отчети на вносителите на нови автомобили.

Вижда се, че за периода са настъпили значителни структурни промени, като всички интегрални коефициенти клонят към единица. Данните позволяват да се направят следните изводи:

1) Разпределението на рентабилността в различните години на периода е значително неравномерно, което говори за липса на устойчивост на постигнатите резултати и съответно липса на устойчиви конкурентни предимства. Тази тенденция се засилва през 2011 г. спрямо 2010 г., въпреки сравнителното нарастване на продажбите.

2) Коефициентът на неравномерност показва много висока степен на поляризиране на доходността на пазара. Една част от предприятията имат значително по-висока рентабилност за сметка на друга част. Нерентабилните предприятия ще възприемат пазара като непривлекателен, което ще доведе или до ожесточаване на конкуренцията или, при възможност, до напускане на бизнеса за част от вносителите. Привлекателността на пазара ще е по-висока за тези вносители, които са постигнали рентабилност над средната. Според направено сравнение на рентабилността на продажбите, инвестициите и собствения капитал на 22-та вносителя за периода 2006-2011 г. със средни показатели за целия пазар (прил. 8) се вижда, че за последната година 10 от вносителите („Порше БГ“ ЕООД; „БМВ Фертрийбс ГМБХ - клон България“; „Рено Нисан България“ ЕАД; „Агрипан България“ ЕООД; „Мото Пфое“ БГ ЕООД; „КИА Моторс България“ АД; „НАР“ ООД; „Стар Моторс“ ЕООД; „Аутотехника“ ООД; „Еура Тек“ ООД) притежават по-високи показатели за рентабилност, което означава, че те са в силна позиция на пазара и ще се стремят към нейното запазване. При това по-голямата

¹³⁴ По изчисления на автора на база на данни от Годишните финансови отчети на вносителите.

част от тези вносители не са лидери на пазара по продажби, но явно показват по-високи управленски умения за разпределение на ресурсите и хеджиране на риска.

3) Интегралният коефициент на структурни различия между разпределението на продажбите и съответния показател за рентабилност за отделните вносители свидетелства за това, че лидерите по пазарен дял в повечето случаи не са лидери по показателите за рентабилност. На практика това означава, че въпреки по-големия обем продажби предприятията не съумяват да постигнат по-висока печалба. Това може да се дължи на неоптимално разходване на средства, отсъствие на добра политика по отношение на иновациите или разпределение на средствата в предприятията.

Ниската отраслова рентабилност и неравномерното ѝ разпределение ще води или до търсене на по-добра конкурентна позиция на вносителите или до желание за излизане от пазара на губещите предприятия и непривлекателността му за потенциално новите фирми. Бариерите за излизане от отрасъла, както и тези на входа се основават на следното:

- дейността по внос и продажба на автомобили изисква големи инвестиции – средно за пазара около 40 769 000 лв., а тяхната рентабилност е ниска и намалява през 2011 г. на 0,0259 лв. на 1 вложен в дейността. От една страна високият размер на инвестициите е бариера за нови фирми, които евентуално биха желали да осъществяват подобен вид дейност, а от друга страна изградената търговска мрежа и притежаваните ресурси са бариера за изход, тоест това ще доведе до загуба за всеки вносител, който би се отказал от своята дейност;

- изключителните взаимоотношения между производителя и неговия официален представител за определена марка (вносител) на територията на страната от една страна са част от цената, която ще заплатят тези вносители, които са решили да се откажат от дейност, а от друга страна за потенциалните конкуренти тя прави почти невъзможно да станат вносители на вече предлагана на българския пазар нова марка автомобили;

- 7 от вносителите имат повече от 16 години опит в извършването на дейността по внос и продажба на автомобили, докато други 4 са с повече от 10 години опит, 7 – с повече от 5 години и едва 4 са започнали продажбата на нови автомобили в последните 4 години. Дори най-неопитните вносители са се занимавали преди това с подобен род дейност или с друг вид в сферата на търговията. Дългогодишният опит се явява морална бариера пред изхода на вносителя и входа на потенциалните конкуренти. Развитието на автомобилния пазар показва, че промените в броя на вносителите са в полза на намаляването чрез концентриране, коопериране на дейността, а не в полза на навлизането на нови конкуренти;

- диференциацията на марките също е фактор за повишаване на бариерите на вход и изход. Тъй като потенциалният конкурент трудно би сключил договор с известните автомобилни производители, новонавлизащият трябва да предлага марка, която не съществува на пазара, но не е сигурно дали лоялните към марките потребители ще предпочитат да си купят друга марка, дори и на по-ниска цена. Разходите по прехвърляне към непозната по отношение на своите характеристики и престиж автомобилна марка са сравнително високи и от тази гледна точка навлизането на пазара е сложно. В същото време диференциацията на марката и лоялността на част от потребителите към даден вносител е бариера за изход, която спира вносителите от излизане от пазара.

Следователно заплахата от потенциални конкуренти не е висока, но и фирмите, които търпят значителни загуби от своята дейност са възпрепятствани от напускане на пазара и продължават да се борят за продажби, което ожесточава конкуренцията, тъй като единственият инструмент за тях е намаляването и оттам

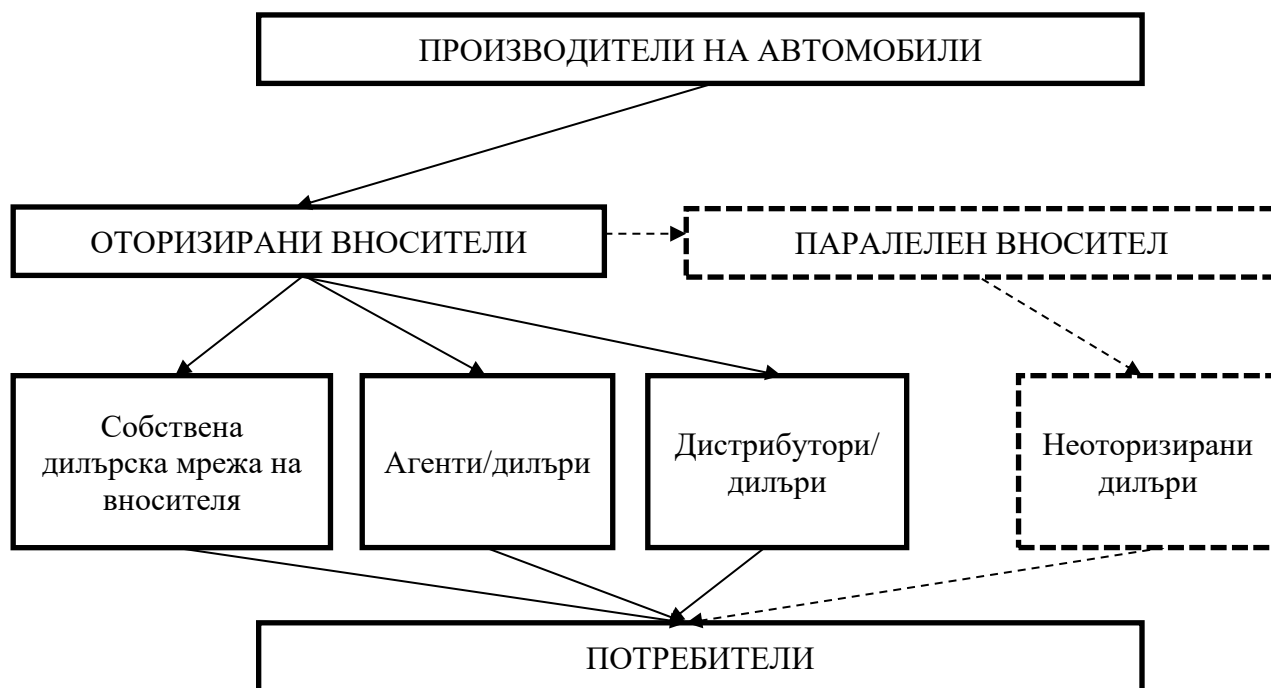
подбиването на цената на пазара. Високите бариери за вход и изход от пазара предполагат възможност за висока доходност от дейността на фирмите, но и голям риск от нейната загуба¹³⁵.

2.2. Структурен анализ на пазара на нови автомобили в България

2.2.1. Взаимоотношения на конкурентите с доставчиците и клиентите

Вносителите на нови автомобили се явяват част от високо интегрирана вертикална система на дистрибуция, която води началото си от доставчици на гуми, модулни системи и суровини за световноизвестните автомобилни производители, които чрез упълномощени вносители (търговци на едро) разпространяват посредством селективна дистрибуторска мрежа нови автомобилни, резервни части и сервизни услуги.

Начинът за разпространение на нови автомобили е показан на фиг. 2.6. Съществуват два канала за дистрибуция на нови автомобили:



Фиг. 2.6. Канали за дистрибуция на нови автомобили

Източник: Адаптирано по информация от Японската асоциация на вносителите на автомобили.¹³⁶

1) Официален канал. Участници в официалния канал са вносителите на нови автомобили, които се разглеждат като „упълномощени представители на производителите на МПС, специализирани само в доставката на едро на нови МПС и оригинални резервни части до дистрибуторите на дребно, докато дистрибуцията на дребно на МПС, резервни части, както и предоставянето на сервизни услуги е поверена чрез споразумения за селективна дистрибуция на независими от доставчиците дружества“¹³⁷. Тоест след 2007 г., вертикалната интеграция в официалния канал е

¹³⁵Цит. съч. Портър, М. Конкурентна стратегия, с.59.

¹³⁶Japan Automobile Importers Association, Distribution of Imported Cars, Flow of PC Import and Distribution Channel. Достъпен на: <http://www.jaia-jp.org/e/info/imported_car/distribution.html>(07.12.2013).

¹³⁷КЗК. Решение №688 относно извършване на секторен анализ във връзка с наличието на данни за възможни проблеми за конкуренцията в сектора на дистрибуция на моторни превозни средства, резервни

изключително силна между производителя и вносителя и по-слаба между вносителя и търговеца на дребно. В същото време селективната дистрибуционна система по определение на Европейската Комисия, въпреки че позволява продажбата на потребителите на нови автомобили да се извършва от самостоятелни стопански организации, също така изисква от вносителите да подбират тези организации по определени количествени и качествени критерии, което, на практика, позволява упражняване на известна степен на контрол върху тях. Наличието на такива критерии води и до повишаване на разходите по прехвърлянето от един на друг доставчик.

2) Паралелен канал. Той съществува, когато „един неоторизиран дистрибутор купува оригинални фирмени продукти от оторизиран такъв и след това ги препродава на купувачите без разрешение на притежателя на правата на интелектуална собственост за съответния пазар. Тоест паралелните вносители участват в паралелни канали за разпределение и се конкурират с официалния канал“¹³⁸. Паралелната дистрибуция предполага, че официален вносител или търговец на дребно на нови автомобили ще избере да пренебрегне изискването на производителя да не препродава на други търговци на други територии и от тази гледна точка ще се явява неоторизиран вносител на дадена марка автомобил. В България не съществува информация за наличие на паралелен канал за реализация на нови автомобили, но неговото съществуване би дало на вносителите възможността да определят гъвкави цени, да осъществяват собствена разходна и дистрибуционна политика и най-вече да препродават оригинални резервни части и сервизни услуги на независими търговци, което значително би увеличило техните продажби. Паралелната дистрибуция се насърчава и от Европейската комисия и КЗК в България, но производителите възпрепятстват българските търговци да преминат към нея.

Въпреки че премахването на ограниченията свързани с вертикалните споразумения е една от целите на последния Регламент на Европейската комисия от 2010 г., развитието на официалния канал за дистрибуция на автомобили е обосновано от Европейската Асоциация на автомобилните производители (ACEA – European Automobile Manufacturer’s Association) по следния начин¹³⁹:

1) автомобилните са уникални продукти, които не е подходящо да бъдат разпространявани чрез интензивна дистрибуция;

2) селективната и изключителната дистрибуция най-добре облагодетелстват потребителите, тъй като осигуряват висококвалифицирани специализирани дилъри; голям достъп до автомобилите, междумаркова конкуренция и ефективна дистрибуция;

3) базисни елементи на дистрибуцията на нови МПС са: количествена и качествена селекция на дилъри, комбиниране на продуктите със сервизното обслужване; продажба на автомобили само на дилъри, които са част от изградените мрежи и директен достъп до потребителя;

4) автомобилната индустрия е една от първите, която използва електронната търговия (e-commerce), но това не е достатъчно, за да се премахнат дилърите;

5) ценовата конкуренция е силна и разликите в цените на национално равнище са причинени от разлики в таксите и инфлацията.

Селективната дистрибуция по отношение на търговците на дребно е една от

части и свързани услуги, София, 17.06.2010, с.2. Достъпен на: <<http://reg.cpc.bg/Decision.aspx?DecID=300025757>> (15.01.2025).

¹³⁸Yeung, G., & Mok, V. Manufacturing and Distribution Strategies, Distribution Channels, and Transaction Costs: The Case of Parallel Imported Automobiles. *Managerial and Decision Economics*, 2013, 34, 44-58.

¹³⁹“ACEA’s position on motor vehicle distribution in the European Union, A system of selective and exclusive distribution and servicing is the best option for consumers dealers and manufacturers”; “ACEA position paper regarding the European Commission’s questionnaire on the application of the Automotive Block Exemption”, October 2000.

целите на Регламент №1400/2002 на Европейската общност (Регламент за групово освобождаване на вертикални споразумения в сектора на МПС) свързана с премахване на ограниченията при вертикалните споразумения¹⁴⁰. С цел да се преодолее силната вертикална и хоризонтална концентрация, въвеждането на количествени критерии за над 40% пазарен дял на производителя при изграждане на вертикални споразумения, води до повишаване на качеството на услугите поради засилването на конкурентния ефект. В същото време поставянето на количествените критерии води до отсъствие на стимули за производителите и дистрибуторите да преотстъпват дистрибуцията на резервни части и сервизни услуги на независими сервизи. Регламентът, както и неговата нова версия от 2010 г., въвежда ограничения за вертикални споразумения свързани с: поддържане на препродажбени цени на нови МПС; изключителна дистрибуция на дадена територия или група клиенти; ограничения на достъпа на крайни клиенти до търговски обекти; принуждаване на дистрибуторите да купуват от точно определен доставчик; забрана от дистрибутора за продажба на определени марки автомобили на конкурентни производители. Въпреки това, Европейската комисия, Съдът на ЕС и националните ведомства на държавите членки са регистрирали редица нарушения свързани с:

- 1) възпрепятстване на паралелната търговия с МПС между държавите членки;
- 2) ограничаване на дистрибуцията на конкурентни марки нови МПС от един и същ дистрибутор на дребно (мултибрандинг);
- 3) ограничаване на достъпа на независимите сервизи до техническа информация относно извършването на сервизни услуги на МПС.

От това следва, че въпреки изградената законова рамка, целяща да направи конкуренцията както между отделните производители и техните марки, така и конкуренцията между марките на един производител по-ефективна, автомобилните производители успяват да контролират условията в официалните канали за дистрибуция. Количествените и качествените критерии при подбора на търговците задължават последните да разполагат със специфични активи – шоу-рум, който да подхожда на изискванията на марката; реклама и стимулиране на продажбите на съответната производствена марка; отделни IT технологии, които да подобрят връзката с потребителите; наличие на специализирана диагностична техника в сервизите; точно определени от производителя продажбени квоти, които се изграждат в зависимост от жизнения цикъл на продукта в съответния регион. На практика високите инвестиции в специализирани активи ограничават дилъра в отношенията му с един производител и го правят недостатъчно гъвкав по отношение на промените в пазарната ситуация. Следователно транзакционните разходи, които понася дилъра при сключване на договора с производителя са значителни, а мултибрандингът, дори и разрешен от правната рамка – неpreferred. За това свидетелства и анализът на асортимента на вносителите и търговците на дребно, които най-често са обвързани с един производител или дори с предлагане на единствена марка автомобили, с някои изключения.

Силната позиция на производителя в канала за реализация се определя и от т.н агентски разходи, които прави производителят при изграждане и поддържане на взаимоотношенията с дилъра. Целите на производителя и дилъра най-често са различни. Докато производителите целят стратегически да формират максимален пазарен дял, то

¹⁴⁰ „Вертикално споразумение“ - споразумение или съгласувана практика, сключени между две или повече предприятия, всяко от които функционира за целите на споразумението или на съгласуваната практика на различно ниво в производствената или дистрибуторската верига, и се отнася до условията, при които страните могат да закупуват, продават или препродават определени стоки или услуги, Виж РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 461/2010 НА КОМИСИЯТА относно прилагането на член 101, параграф 3 от Договора за функционирането на Европейския съюз към категориите вертикални споразумения и съгласувани практики в сектора на МПС, Официален вестник на Европейския съюз, L129/55.

дилърите преследват максимална рентабилност. Дейността на дилърите показва, че по-голямата част от печалбата им се формира от дейността по предлагане на сервизни услуги, които осигуряват сигурни и лоялни потребители и съответно продажби. Освен това, предлагането на рядко търсени модели автомобили от съответната марка не е изгодно за дилъра, в разрез с позицията на производителя, което допълнително намалява приходите и води до повишаване на разходите. В преследване на по-големи продажби, производителят може да наложи на дилъра своя ценова или маркетингова стратегия, която ще увеличи печалбата на производителя и ще намали тази на вносителя и дилърите. В подкрепа на тезата за по-голямата сила на доставчиците-производители в каналите за дистрибуция може да се каже, че през периода 2006-2011 г. близо 85% от приходите от продажби на вносителите отиват за заплащане на стоката на производителя, а едва останалите 15% са предназначени за покриване на разходите и получаване на печалба.

Силата на доставчиците-производители се определя и от сравнително малкия брой автомобилни гиганти – 27, които произвеждат автомобили изключително диференцирани по качествени характеристики и особено по имидж на марката. Въпреки че, почти всяка марка притежава модели от различен сегмент, най-предпочитаните марки са успели да се наложат в съзнанието на потребителите именно благодарение на дългогодишния опит и дейност на производителите. Вносителите и дилърите имат по-скоро роля на звено за доставка на продукта до крайния клиент, неговото професионално обслужване и прогнозиране на търсенето, тоест основната им функция са връзките и взаимоотношенията с клиентите.

В прил. 9 са разгледани най-големите играчи в автомобилната индустрия за периода 2006-2011 г. на база на пазарния дял на всички продавани от тях марки автомобили в 27-те страни членки на ЕС и тези от EFTA (Лихтенщайн, Исландия, Норвегия и Швейцария)¹⁴¹. Най-големият производител е Porsche AG, който благодарение на мажоритарния си дял в известният производител Volkswagen AG, достига пазарен дял от 20,69% през 2011 г. и предлага основно 6 марки автомобили, разпространявани от 4 вносителя в България, всеки от които (с изключение на „Порше БГ“ ЕООД) е специализиран в предлагането на само една от тях. Втори по големина производител е Френско-Японският алианс¹⁴² Renault –Nissan, който през 2011 г. успява да получи доверието на 11,25% от пазара чрез марките си Dacia, Renault и Nissan разпространявани от „Рено Нисан България“ ЕАД. На трето място е PSA Peugeot Citroen с пазарен дял от 10,76% формиран от продажбите на двете марки разпространявани в България от двама вносители – „Автомотор Корпорация“ АД и „София Франс Ауто“ АД. Средно по 7% дял от пазара притежават производителите от САЩ - Ford Motor Company и General Motors Company. Разпределението на пазара между производителите е равномерно през годините на периода, като средногодишният интегрален коефициент на структурни промени е едва 0,05. Това говори за устойчиво развитие на дейността на автомобилните производители.

Автомобилната индустрия е пазар на олигопол, който се характеризира с умерена концентрация (индексът на Херфиндал-Хиршман варира от 1058 през 2008 г. до 1137 през 2010 г.), което се потвърждава като извод и от изследване на Datamonitor,

¹⁴¹ Пазарният дял на производителите е изчислен на база количеството продажби на продаваните от тях марки за ЕС-27+EFTA, виж. ACEA (European Automobile Manufacturer' Association), New Vehicle Registrations – by Manufacturer, Year 2006-2011. Достъпен на: <http://www.acea.be/news/news_detail/new_vehicle_registrations_by_manufacturer/>(07.12.2013).

¹⁴² Алиансът е форма на стратегическо партньорство, основана на кръстосани дялове инвестиции, като всяка фирма действа във финансов интерес на другата, при съхраняване на личната идентичност и независима корпоративна култура. В случая: Renault 44,4% дял в Nissan; Nissan 15% дял в Renault.

определящо съперничеството между отделните автомобилни производители като интензивно¹⁴³. Това се дължи на фактори, които определят прякото съперничество и действието на пазарните сили върху автомобилната индустрия. Малък брой фирми доминират на пазара на производителите, те имат възможност да предлагат повече от една марка автомобили насочени към различен пазарен сегмент, но притежават високи постоянни разходи, стремят се към повишаване на пазарния дял при ниско нарастване на пазара и осъществяват приблизително еднаква стратегия и политика насочени основно към промотиране на продукта и имиджа на марката. Високата сила на заместителите и средната пазарна власт на потребителите и доставчиците повишават интензивността на съперничеството в пазара на производителя, но умерената концентрация, сравнително малкият брой на производителите и дисперсията в пазарните им дялове е неблагоприятен фактор за вносителите и търговците на нови автомобили, които са изключително зависими от действията на даден производител.

Ако се проследи силата на връзката между продажбите на автомобилните производители в Европа и продажбите на техните оторизирани вносители в България се вижда, че в 79% от случаите по-високите продажби на производителя формират и по-високи продажби на неговите вносители. Това може да се обясни със силната имиджова политика на производителите и високите им позиции в съзнанието на потребителя. В същото време дялът на продажбите на вносителите към дела на общите продажби на производителя е незначителен – под 1%, което прави българският пазар с минимален принос за дейността на производителя, който може да се откаже от дейност на него, а това означава вносителят да загуби своя бизнес. Такъв е примерът с японския производител Daihatsu Motor Co., Ltd, чийто мажоритарен дял е притежаван от Toyota Motor Corp., който решава да спре доставките на марката Daihatsu в Европа през 2011 г. поради ниските продажби.

Изключителното представителство на вносителите по отношение на производителя има своите положителни страни: диференциация на производствената марка и изключителност при нейното предлагане, както и достъп до новите технологии в сервизното обслужване. В същото време зависимостта на вносителите и силата на позицията при преговори на производителя водят до липса на гъвкавост на първите в преследването на рентабилност.

Според изследване на най-голямата професионална организация, която предлага одиторски и консултантски услуги – KPMG, 49% от 200 интервюирани висши служители от световно известни автомобилни компании (производители, доставчици, дилъри) смятат, че бъдещата верига на добавена стойност при автомобилите ще се промени в посока на още по-силна интеграция напред от автомобилните производители и предлагане на автомобили задвижвани от алтернативно гориво, както и необходимите елементи към тях¹⁴⁴. При това, за да извършат необходимите инвестиции, най-често производителите се финансират от създаването на алианси, чрез самофинансиране и банкови заеми. Доказателство за първата тенденция е, че голяма част от производителите или притежават мажоритарен дял от други такива, или имат партньорски връзки с тях, като прилагат стратегия “Joint Venture” (виж. прил. 10). Концентрацията на конкуриращите се за пазарен дял производители води до нарастване

¹⁴³Datamonitor, Industry Profile: New Cars In Eastern Europe, 2011.

¹⁴⁴KPMG's Global Automotive Executive Survey 2011, KPMG International. Достъпен на: <<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Global-Auto-Executive-Survey-2011.pdf>> (07.12.2013).

на тяхната сила в канала за реализация, което е неблагоприятно за печалбата на вносителите и дилърите.

Поради селективната система за дистрибуция изградена между вносители и дилъри като основни клиенти на пазара на нови автомобили могат да се разглеждат физическите лица и домакинствата. Въпреки че пазарът на нови автомобили притежава изразена олигополна структура, броят на клиентите е много голям, като всяко лице навършило дееспособна възраст има право да си закупи автомобил. В същото време концентрацията на потребителите е много ниска, поради липсата на финансова възможност и потребност от покупка на повече от 1-2 автомобила за период от 5 до 10 години.

Пазарът на нови леки и лекотоварни автомобили може да бъде сегментиран в зависимост от размера, разхода на гориво, престижа на автомобила. По данни на Съюза на вносителите на нови автомобили в България¹⁴⁵, се различават следните сегменти (класове) автомобили: клас „А“ – малко габаритни градски автомобили; клас „В“ – малко габаритни автомобили от особено малък клас, повечето от които имат хетчбек и от 3 до 5 врати; клас „С“ – низш среден клас автомобили, повечето от които с багажник хетчбек и 3 до 5 врати; клас „D“ – среден клас автомобили; клас „Е“ – автомобили бизнес класа или висша средна класа; клас „F/G“ – луксозни автомобили и многофункционални автомобили; MV, SV – среден и малък ван; Н – спортен клас автомобили и SUV 1 и SUV 2 – малки джипове и големи джипове.

Тази сегментация се потвърждава от проведено изследване на съответния пазар в сектора на леките автомобили по поръчка на Генералната Дирекция по конкуренция на Европейската Комисия¹⁴⁶. В изследването се провежда SSNIP-test (Small But Significant Non-Transitory Increase In Prices), който проверява дали ръстът на цената с 5-10% за всеки модел в рамките на даден пазар води до пренасочване на търсенето към други сегменти. „Икономическите резултати показват, че продуктите от един и същи сегмент са по-близки заместители, отколкото продуктите от различни сегменти“¹⁴⁷, а географските граници на пазара съвпадат с националните. Сегментирането на пазара по различни класове автомобили помага в най-голяма степен да се установи предпочитанието на потребителите в дадена страна към отделните модели и в най-голяма степен да се съчетае предлагането с търсенето.

Пазарът на нови автомобили е представен от 42 автомобилни марки със свой имидж и репутация, като клиентите са лоялни именно към марката на производителя, а не към услугите предлагани от вносителите и дилърите. Асортиментът, който предлагат автомобилните търговци, е тесен и дълбок – те са тясно специализирани в предлагането на една до максимум 5 продуктови линии (отделните производствени марки автомобили) с много разновидности (понякога до 20), което изисква от всеки вносител широки познания по отношение на предлагания продукт, потребителските предпочитания и извършването на относително високи разходи по поддържането на асортимент от скъпи и обемни за съхранение продукти, за които са необходими големи търговски площи, квалифицирани работници, съпътстващи продукти и капитал.

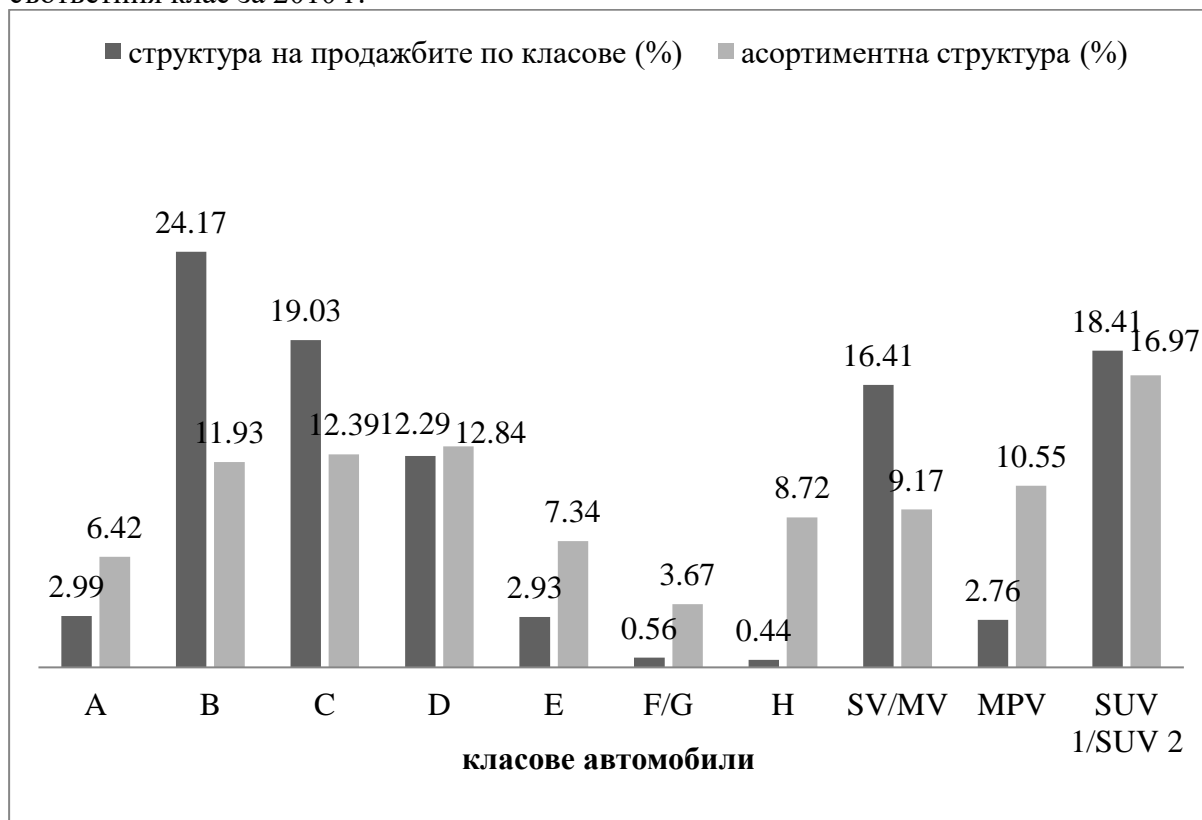
Асортиментната политика на търговците (виж фиг. 2.7) съответства на предпочитанията на потребителите към отделните класове автомобили, за което свидетелства ниският (0,38) интегрален коефициент на структурни различия между

¹⁴⁵Виж. Асоциация на автомобилните производители и техните автомобилни представителства в България <<https://aap.bg/>>(17.01.2025).

¹⁴⁶Verboven, F. Quantitative Study To Define The Relevant Market In The Passenger Car Sector, Catholic University Of Leuven, 2002. Достъпен на: <http://ec.europa.eu/competition/sectors/motor_vehicles/documents/documents.html> (07.12.2013).

¹⁴⁷ Пак там, р. 34.

поддържащия асортимент автомобили от всеки клас и продажбите на автомобилите от съответния клас за 2010 г.



Фиг. 2.7. Съответствие между асортиментната структура на моделите по класове предлагани от търговците и структурата на продажбите по класове за 2010 г.

Източник: Изчисления на автора по данни от ААП и Годишните финансови отчети на вносителите на нови автомобили през 2010 г.

На практика в 71% от случаите по-големият брой поддържащи автомобили от даден клас носи по-високи продажби. От 218 модели автомобили общо от всички марки, най-голям дял в асортимента (16,97%) заемат тези от категория джип, на второ място се нареждат моделите от клас „D“ (12,84%), следвани с малко изоставане от тези от „C“ класа (12,39%), и тези от „B“ класа (11,93%). Тази структура на асортимента говори, че всъщност най-много модели (37% от общото количество предлагани модели по клас или 81 вида) са насочени към населението в градовете, където се изисква малък, компактен и икономичен автомобил или семеен автомобил в клас, зависещ от разполагаемите средства на домакинствата. Най-малък процент от асортимента са автомобилите клас „A“, които са прекалено малки и не могат да осигурят на собствениците си възможност за извънградско придвижване. Луксозните автомобили и едрогабаритните модели също са рядкост (съответно 3,67% и 9,17% от асортиментната структура). В структурата на продажбите за 2010 г. най-търсени са автомобилите от клас „B“ (24,17% от продажбите) и автомобилите от клас „C“ (19,03% от продажбите), следвани от джиповете (18,41% от продажбите). Средният клас градски автомобили формират общо 55,49% от продажбите през 2010 г., което съответства на поддържащия асортимент. Следователно асортиментната политика съответства на потребителското поведение. Дейността на автодилърите е насочена най-вече към градското население, което притежава ниски и средни доходи; към отделни индивиди, млади семейства с или без деца, които

предпочитат автомобили, които са сравнително икономични и с добра релация качество/цена.

Поведението на потребителите при закупуване на нов автомобил е насочено към пазара на заместители, което се дължи най-вече на следните причини:

1) въпреки че средномесечната работна заплата (която се явява основен доход на потребителите) нараства за периода 2006-2011 г., темповете на нарастване не са високи, а абсолютният ѝ размер е най-ниският в ЕС (686 лв. за 2011 г.¹⁴⁸). Годишният паричен доход средно на лице от населението съставлява 3 714 лв.¹⁴⁹, което спрямо средната цена на новите автомобили е почти 14 пъти по-малко и минимум 4 пъти по-малко от най-евтините модели. Големият дял на продукта в разходите на потребителите ги заангажира в максимална степен в процеса на избор и преговаряне при покупка и повишава тяхната сила;

2) придобиването на нов автомобил при посочената тенденция при доходите е възможно с помощта на спестени средства или получаване на потребителски кредит. Въпреки, че в структурата на отпуснатите кредити на домакинствата преобладават потребителските, след 2008 г. търсенето на кредити от страна на домакинствата намалява. Докато търговските банки затягаха условията на кредитирането в периода на криза 2008-2010 г., то през последната година чувствително променят кредитната политика към активно търсене на платежоспособни клиенти. Въпреки това търсенето на кредити от домакинствата намалява с 0,4% през 2011 г. спрямо 2010 г. (при потребителските кредити спадът е 0,7%), което се обяснява с несигурността на населението относно бъдещите доходи и високото равнище на безработица¹⁵⁰. Средногодишният процент на разходите¹⁵¹ на домакинствата по заемните средства възлиза на 12,38% през 2011 г.¹⁵², което е незначително намаление спрямо предходната година, което явно е недостатъчно да стимулира потреблението на кредитния продукт;

3) потреблението на домакинствата¹⁵³ постепенно нараства (през 2010 г. с около 3%, през 2011 г. с около 6% спрямо пикът на икономическата криза през 2009 г.), но въпреки това около 37% от общите разходи¹⁵⁴ на домакинствата са насочени към продукти от малката потребителска кошница (хранителни стоки), докато продуктите с инвестиционно предназначение не се търсят активно;

4) равнището на безработица в страната е 10,2% през 2010 г. и нараства на 11,3% през 2011 г., което означава, че без работа са 376 200 души¹⁵⁵. Коефициентът на

¹⁴⁸ По-подробно виж. БНБ, раздел статистика, макроикономически индикатори, средна месечна работна заплата (лв.). Достъпен на: <<http://www.bnb.bg/Statistics/StMacroeconomicIndicators/index.htm>> (17.01.2025).

¹⁴⁹ По-подробно виж. НСИ, доходи и разходи на населението, общ паричен доход, годишни данни, динамичен ред, 2011 г. Достъпен на: <<http://www.nsi.bg/otrasal.php?otr=21>> (17.01.2025).

¹⁵⁰ БНБ, „Икономически преглед“, бр. 4 от 2011 г. Достъпен на: <<http://www.bnb.bg/ResearchAndPublications/PubPeriodical/PubEconomicReview/index.htm?forYear=2011>> (17.01.2025).

¹⁵¹ Годишният процент на разходите представлява общата стойност на кредита за кредитополучателя, изразена като годишен процент от сумата на предоставения кредит (Директива 87/102/ЕИО за потребителския кредит, изменена и допълнена с Директива 90/88/ЕИО и Директива 98/7/ЕО).

¹⁵² По-подробно виж. БНБ, раздел статистика, макроикономически индикатори 2011 г., средногодишен процент на разходите. Достъпен на: <<http://www.bnb.bg/Statistics/StMacroeconomicIndicators/index.htm>> (17.01.2025.)

¹⁵³ Пак там, крайно потребление.

¹⁵⁴ По-подробно виж. НСИ, доходи и разходи на населението, общ разход, годишни данни, динамичен ред, структура, 2011 г. Достъпен на: <<http://www.nsi.bg/otrasal.php?otr=21>> (07.12.2013).

¹⁵⁵ По-подробно виж. БНБ, раздел статистика, макроикономически индикатори 2011 г., безработни (х. души) и безработица (%). Достъпен на: <<http://www.bnb.bg/Statistics/StMacroeconomicIndicators/index.htm>> (17.01.2025).

усвояване на свободните работни места дава сигнал за известно повишаване на несъответствието между търсене и предлагане на труд в края на 2011 г. Докато през периода януари – октомври 2011 г. показателят се задържа на сравнително ниското си, но постоянно ниво, наблюдавано през втората половина на 2010 г., през ноември и декември усвояването на свободни работни места се понижава, както и икономическата активност;

5) доверието на потребителите е отрицателно за периода 2006-2011 г., но нараства през последната година на периода най-вече поради очакванията за намаляване на безработицата в страната. Общата икономическа ситуация и финансовото състояние на домакинствата е негативно оценено, но с тенденция към повишаване на оценката за последната година. Потребителите също така очакват инфлацията да се увеличи. В България не съществува официална статистика за разходите на населението за покупка на автомобил по години, но наблюдението на потребителите от НСИ показва, че намерението за закупуване на автомобил и спестяване са оценени най-силно отрицателно от всички наблюдавани очаквания (за всички години на периода с ниво равно или под -80%¹⁵⁶).

Намаляването на доходите на населението е и фактор за натиск на клиентите като цяло върху цените на предлаганите продукти, което увеличава силата на купувача. Ниските доходи на населението и техният незначителен ръст, както и негативните очаквания на потребителите за развитието на техните финанси, а също така и отрицателното им намерение да купуват автомобили са фактор, от една страна, за намаляването на съвкупното търсене на автомобили и още по-силно на нови автомобили, а от друга страна - за готовността на потребителя лесно да се прехвърля от един дилър към друг при наличие на съществуваща значителна разлика в цената. Чувствителността на потребителите към цената на новите автомобили е висока, тъй като потреблението е насочено към малката потребителска кошница, а луксозните стоки (дори с много високо качество и имидж) все повече се конкурират за бюджета на потребителя.

Пазарният потенциал може да се определи по формулата на Хруцки, като се приеме че: общата численост на населението за 2010 г. е 7 504 868 души¹⁵⁷; делът на населението от общата численост, което не е потребител на продукта е 0,228217 (съставен от броя на лицата от 0 до 19 годишна възраст, които нямат право на шофьорска книжка и тези над 80 годишна възраст поради здравословни причини в общата численост на населението); делът на населението с достатъчно доходи е 0,777 (определя се като от общата численост на населението се изключи населението под прага на бедността¹⁵⁸); годишната норма на потребление от 1 лице от населението в натура е 0,2 (приема се че едно лице използва един автомобил средно 5 години)¹⁵⁹. Пазарният потенциал съставлява 900 096,4 души. Ако се запази предпочитанието на потребителите 80 на 20¹⁶⁰ в полза на употребявани автомобили (във връзка с ограниченията на бюджета

¹⁵⁶По-подробно виж. НСИ, бизнес наблюдения, наблюдение на потребителите, динамичен ред. Достъпен на: <<http://www.nsi.bg/otrasal.php?otr=9>> (07.12.2013.)

¹⁵⁷По-подробно виж. НСИ, население, население по статистически райони, възраст, местоживее и пол, динамичен ред, 2010. Достъпен на: <<http://www.nsi.bg/otrasal.php?otr=19&a1=376&a2=377&a3=380#cont>> (07.12.2013).

¹⁵⁸ Прагът на бедността за 2010 г. по данни на НСИ е 283,8 лв., като броят на населението под линията на бедността за същата година е 1 673 500 души. По-подробно виж. Индикатори за бедност и социално включване (окончателни данни за 2010 г.). Достъпен на: <<http://www.nsi.bg/eventbg.php?n=1656>> (07.12.2013).

¹⁵⁹ Въз основа на данни от вторични проучвания на пазара на автомобили.

¹⁶⁰Разпределението на автопарка в България е 80 на 20 в полза на употребяваните автомобили, като 52,26% от автопарка е за смяна. Виж. Доклад на Изпълнителна агенция по околна среда за изпълнението на

на потребителите), то пазарният потенциал на дилърите на нови автомобили е 180 019,3 души. Реално през годината са продадени 21 455 автомобила или са покрити 11,92% от потенциалните потребители.

Тази разлика в покритието на потенциалния пазар може да се дължи основно на няколко причини:

- потенциалните потребители са имали възможност (доходи и необходимата възраст), но са нямали потребност от закупуването на нов автомобил;
- потенциалните потребители не са били осведомени по подходящ и достатъчно достъпен начин за отделните характеристики на фирмената дейност на автодилърите;
- потенциалните потребители са пренасочили бюджета си към закупуване на стоки от първа необходимост във връзка с кризата;
- дейността на дилърите на нови автомобили не е била достатъчно ефективна и ефикасна, тоест те не са могли да породят потребност у потенциалния клиент от нов автомобил чрез различни параметри от своята дейност.

2.2.2. Заместители и допълващи продукти

Възможността за получаване на по-висока печалба в бизнеса пряко се корелира с развитието на пазарите на заместители и допълващи продукти. Изследвания по отношение на структурата на отрасъла на автомобилните производители, отчита, че: „основната заплаха от заместители на продуктите на автомобилните производители е от употребяваните автомобили“¹⁶¹, но посочва, че възможностите предлагани от дилърите за обратно изкупуване и продажба на оказионни автомобили неутрализират до голяма степен тази заплаха, като оценката ѝ се приема за умерена. Разликата в предлаганите оказионни автомобили от официалните вносители и тези от автомобилните къщи, които се явяват прекупвачи на автомобили с пробег от Западна Европа, е в гаранцията за изправност на първите и съмнителното качество на вторите.

Сравнението на развитието на продажбите на пазара на нови и употребявани автомобили през периода 2006-2011 г. (фиг. 2.8) показва, че тенденцията в продажбите и на нови и на употребявани автомобили е нарастване до 2008 г., спад през 2009 и 2010 г. и нарастване през 2011 г. с 42,91% при употребяваните автомобили и едва с 14,23% при новите такива.

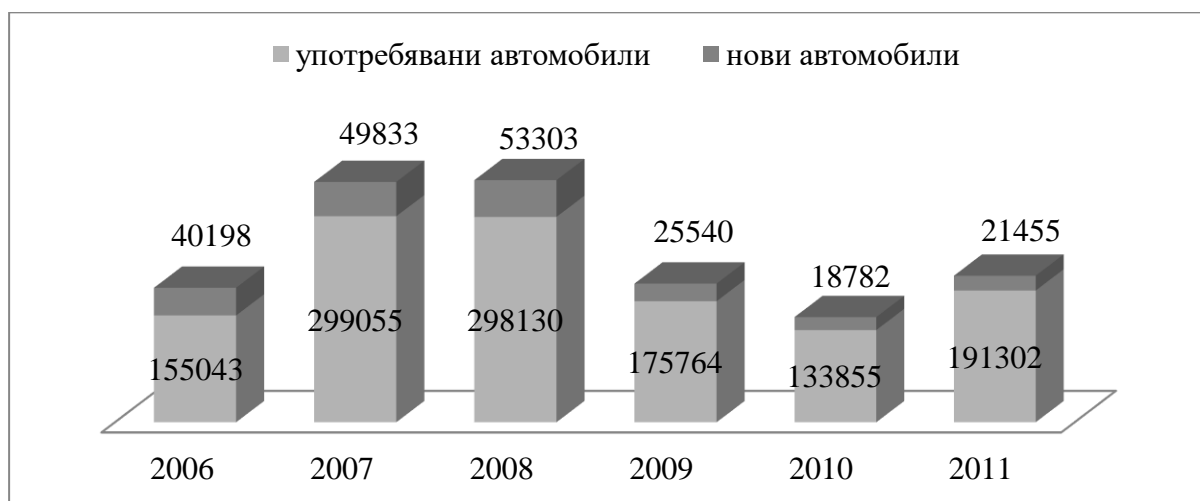
Вижда се, че българският потребител предпочита да закупува употребявани автомобили, като за годините на периода техният дял в общите продажби варира между 80 до 90%. Основните причини за доброто развитие на пазара на заместители в България са следните:

- Ниско равнище на доходите на населението и тяхното намаление, което прави потребителите изключително чувствителни към цената, а според специалисти от практиката, един нов автомобил губи 1/3 от цената си, след втората година и пробег 100 х.км, като качествата му са все още същите (производителите на нови автомобили дават до 5 години гаранция), а цената е значително по-ниска. Новите автомобили се обезценяват с 65% (според български изследователи с 70-80%) в резултат от една страна на навлизането на нови модели коли на пазара или поевтиняване на съответния модел с изтичане на времето, а от друга страна от физическото износване на частите и елементите на автомобила. Именно високият процент на разходите по износването е

национално ниво на целите и задълженията по наредбата за изискванията за третиране на отпадъци от моторни превозни средства. София Ноември 2010 г. Достъпен на: <<http://eea.government.bg/bg/nsmos/waste/reports/mps-09r.pdf>> (07.12.2013).

¹⁶¹Цит.съч. Datamonitor. Global Top 10 Automobile Companies Report: Industry, Financial and SWOT Analysis, p.16.

фактор за по-голямото търсене на стоки заместители. Износването също така е и фактор за търсене на сервизно обслужване и резервни части, които могат да се разглеждат като първият незаменим комплементар на колата.



Фиг. 2.8. Брой продадени нови и употребявани автомобили в България за периода 2006-2011 г.

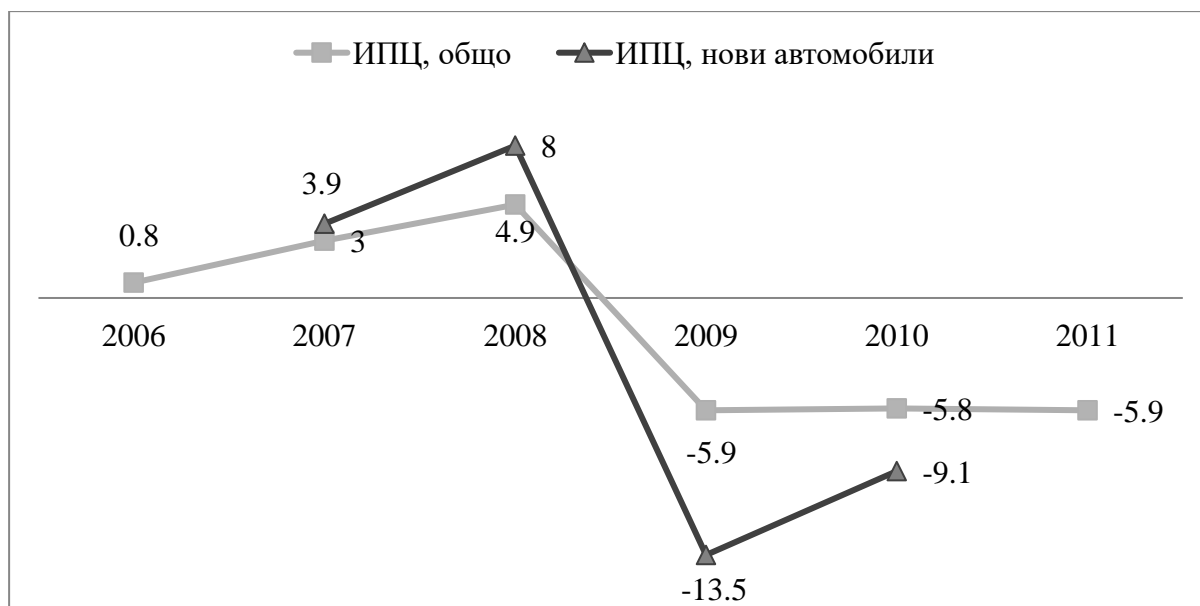
Източник: Изчисления на автора по данни на Изпълнителната агенция по околната среда.¹⁶²

- Възможността да се купи марков автомобил, с малък пробег на значително по-ниска цена от тази на новите автомобили.
- Предпочитанията на българските граждани да платят значително по-малко пари за самия автомобил, но след това да използват сервизно обслужване на преференциални цени при познати от тях автокъщи;
- Широката мрежа от независими търговци, които се занимават с вноса на употребявани автомобили основно от Италия, Германия и препродажбата им в България. Така например, в ААП членуват общо 82 автомобилни къщи, само 22 от които са официални вносители на нови автомобили, а останалите 60 внасят коли „втора ръка“ или резервни части. Голяма част от вносителите на употребявани автомобили не са регистрирани като членове на организацията. Автомобилите „втора ръка“ се продават и от самостоятелни търговци, като условията на сделката по покупко-продажба при тях са негарантирани.

Сравнението на цените на употребяваните автомобили с новите показва, че докато вносителите на нови автомобили (във връзка с кризата) са принудени значително да намалят крайните продажни цени, то при вносителите и търговците на употребявани автомобили цената се намалява незначително или дори нараства. За това свидетелства средногодишният индекс на потребителските цени на автомобилите отчетен от НСИ в сравнение със същия, но за новите автомобили по данни на Европейската комисия (фиг. 2.9). Докато от 2006 г. до 2008 г. цените са нараствали най-много (със съответно 8% при новите автомобили и 4,9% общо за новите и употребявани автомобили през 2008 спрямо 2007 г.), то през 2009 г. и 2010 г. се наблюдава драстично намаляване – с 5,9 и 5,8%, което е два пъти по-малко намаляване от отчетеното от Европейската комисия по отношение на цените на новите автомобили. През 2011 г. данни за ИПЦ на новите автомобили не са публикувани, но общият ИПЦ остава на същото равнище, както през

¹⁶² Данните са обобщени от автора по информация от Изпълнителната агенция по околната среда. По-подробно виж. Изпълнителна агенция по околна среда, Справка за пуснатите на пазара МПС и събраните ИУМПС 2006-2011 г. Достъпен на: <<http://eea.government.bg/bg/nsmos/waste/mps/index.html>> (07.12.2013).

предходните две години. Това показва чувствителността на потребителите към цената на новите автомобили и натискът върху нея, който те показват чрез своите предпочитания. Цената на употребявания автомобил като алтернатива явно е на приемливо равнище, което прави разходите по прехвърлянето сравнително ниски.



Фиг. 2.9. Средногодишни индекси на потребителските цени на автомобилите общо и на новите автомобили в България за периода 2006-2011 г., %

Източник: Изчисления на автора по данни от НСИ и Европейската комисия¹⁶³

Проучвания на експертна независима стопанска организация Consumer Reports на 300 модела нови автомобили за първите 5 години, показват, че притежаването им е свързано със следната структура на разходите (фиг. 2.10). Разходите за притежаване на автомобил могат да се разделят условно на две групи: разходи за поддържане (амортизация, лихви¹⁶⁴ и такси) и оперативни разходи (гориво, застраховки, поддържане и ремонт). Характерно е, че в началото на периода на използване на новия автомобил оперативните разходи са по-ниски от разходите за поддръжка и обратното през последните години на притежаване. Това всъщност говори за високата норма на амортизация на новите автомобили особено през първата година на тяхното притежаване. Въпреки че разходите за гориво, застраховки и ремонт нарастват с остаряването на автомобилите, техният дял в общите разходи е значително по-малък, а нарастването не толкова голямо. В резултат на това потреблението се пренасочва към автомобили на 3 и повече години (автомобили „втора ръка“). Закупуването на автомобил с пробег води до по-високи разходи за ремонт и гориво, но в същото време дори с тях, неговата покупка е по-евтина от закупуването на нов автомобил.

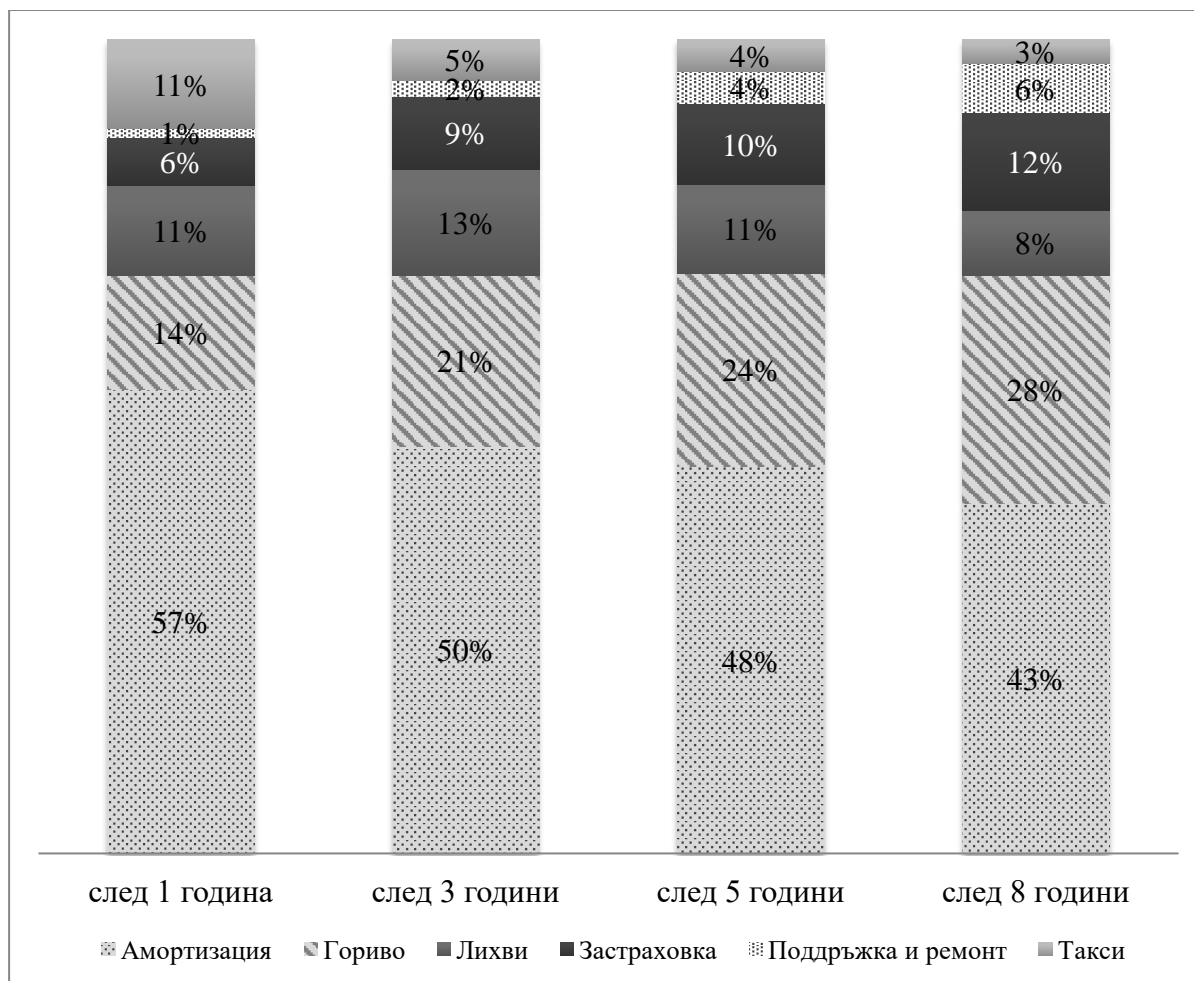
Според специалисти от практиката не само, че „80 процента от колите по българските улици са „втора ръка“¹⁶⁵, но и „скъпи автомобили втора употреба отдавна

¹⁶³Виж. НСИ: Средногодишни индекси на потребителските цени, предходната година=100. Достъпен на: <<http://www.nsi.bg/otrasal.php?otr=14>>(10.06.2013); Данните за новите автомобили са взети от European Commission, Competition, Motor Vehicles, Car Price Report, Archive. Достъпен на: <http://ec.europa.eu/competition/sectors/motor_vehicles/prices/archive.html> (10.06.2013).

¹⁶⁴Разходи свързани със закупуването и изплащането на кредит свързан с покупката на автомобила.

¹⁶⁵По мнение на зам.председателя на Асоциацията на вносителите на автомобили в България Любомир Доросиев. Достъпен на: <http://novinar.bg/news/liubomir-dorosiev-80-protcenta-ot-kolite-po-balgarskite-ulitci-sa-vtora-raka_MzgxMTs1MA==.html>(10.06.2013).

не се търсят¹⁶⁶. В последните години потребителите търсят автомобили в зависимост от располагаемия доход и не толкова съобразно имиджа. Тази особеност в поведението на българските потребители прави разходите по прехвърлянето от нови към употребявани автомобили сравнително ниски. Това стимулира вносителите на нови автомобили в ситуация на криза да правят отстъпки от цената, да предлагат по-изгодни сервизни условия, да разработват най-различни лизингови програми. За разлика от мнението на много специалисти от практиката, че лизингът помага много за повишаване продажбите на нови коли, ситуацията на пазара и потреблението на потребителите показва, че потребителите са несигурни в бъдещето си и предпочитанията към покупка на коли на лизинг са ограничени. От друга страна, за да отговорят на конкуренцията, вносителите диверсифицират дейността си и навлизат в сегмента на употребяваните автомобили. Част от тях предоставят пълен цикъл на обслужване на автомобилите с цел привличане и задържане на клиентите. Тази политика обаче е недостатъчно ефективна, тъй като цената на омакионните автомобили предлагани от вносителите остава по-висока от тази на независимите търговци на автомобили „втора ръка“.



Фиг. 2.10. Сравнение на разходите за притежаване на автомобил след 1, 3, 5 и 8 години от момента на закупуване

Източник: Изчисления на автора по данни от Consumer Reports¹⁶⁷

¹⁶⁶ Онлайн сайт actualno.com Новините на минутата, статия: „Никой не търси скъпи коли“, 17 март 2011. Достъпен на: <http://last.actualno.com/news_339459.html>(10.06.2013).

¹⁶⁷ Адаптирано по данни на независима експертна нестопанска организация Consumer Reports, статия: What that car really costs to own: Knowing a vehicle's cost over time can save you thousands in the long haul.

Възможността за намаляване на разходите, свързани с притежаването на автомобила е източник на конкурентно предимство за вносителите на нови автомобили. Намаляването на разходите води до повишаване на потребителната стойност на автомобила и оттам вероятност за увеличаване на продажбите. Новите автомобили се изхабяват физически бавно, което води до ниски оперативни разходи в началото на периода и тяхното нарастване с увеличаване на възрастта на автомобилите. Оперативните разходи са свързани най-вече с цената на допълващи продукти като резервни части, гориво, сервизно обслужване. Автомобилът, горивото и резервните части са преки допълващи продукти помежду си. Сами за себе си те не могат да се използват и носят потребителска ценност единствено като система. За разлика от стоките-заместители, които носят заплахата за съществуващите на автомобилния пазар фирми, допълващите продукти правят основната стока по-привлекателна за потребителите, поради осигуряването на по-висока полезност, което от своя страна я прави по-предпочитана, а оттам се увеличава и рентабилността на фирмената дейност. От тази гледна точка доброто развитие на пазарите на гориво и резервни части ще води до повишаване на силата на вносителите и търговците на пазара на нови автомобили и ще дава възможност за извличане на по-високи печалби.

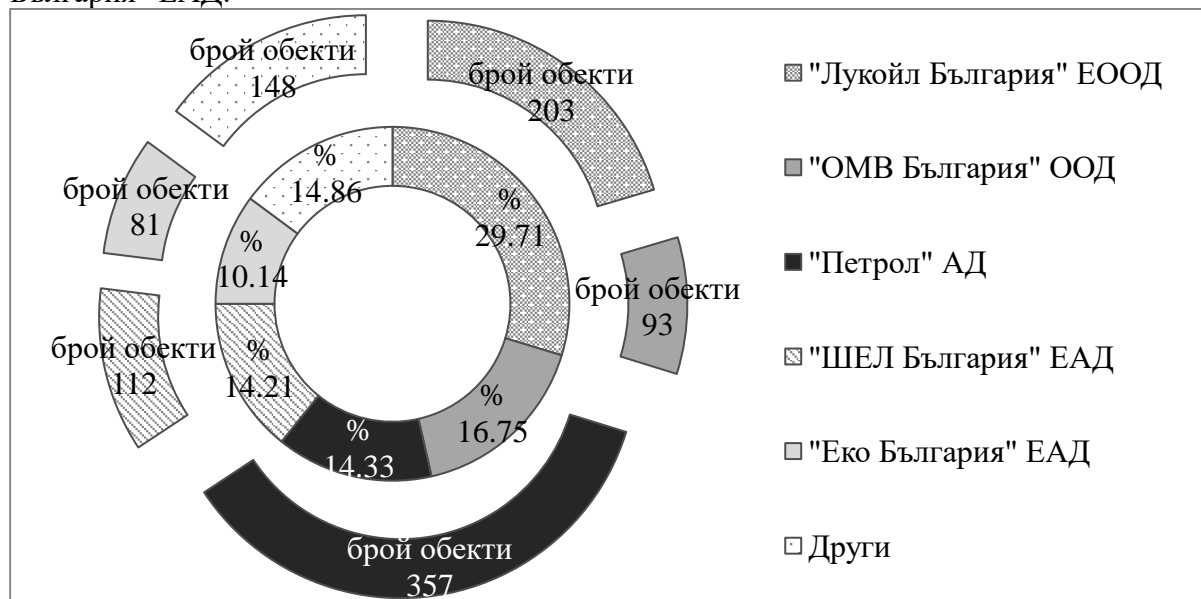
В Секторен анализ на Комисията за защита на конкуренцията се описва, че основният вид гориво, което се използва при новите леки и лекотоварни автомобили е бензин, съответно по-скъпият А-98 и малко по-евтиният А-95¹⁶⁸. Газообразните горива, се считат за непълни заместители на бензина поради няколко основни причини: за използването на значително по-евтините газообразни горива (пропан-бутан или метан) е необходимо закупуването на газова уредба, която може да струва от няколко стотин до няколко хиляди лева, а нейното функциониране може да доведе до повреди или намаляване на икономичността на автомобила, или в други случаи до загуба на гаранция от вносителя. В политиката на Европейския съюз е заложено развитието на биогорива (в частност биодизел). Потреблението на дизелово гориво е значително по-високо от това на бензин, което се дължи на широкото му използване от големи транспортни и индустриални предприятия, но в последните години се използва често и при леките автомобили. Тъй като потреблението на бензин А-98 е едва 5% от потреблението на по-евтиния А-95, то продуктовият пазар на търговците с автомобилни горива се формира основно от бензин А-95 и дизелово гориво и обхваща цялата верига, състояща се от вертикално свързани производители, вносители, търговци на едро и дребно. За целите на настоящата разработка се разглеждат крайните потребители на автомобилно гориво, които притежават нови автомобили, а пазарът на автомобилно гориво се формира от търговците на дребно - вериги бензиностанции с прозрачна ценова политика и изградена собствена търговска марка.

Пазарът на горива се явява пазар на чист олигопол (няколко крупни икономически агента предлагат хомогенен продукт). През периода 2006 - 2011 г. концентрацията на пазара е изключително висока (индексът на концентрация CR₅ е приблизително 85%). В структурата на пазара присъстват основно 5 големи вериги бензиностанции (фиг. 2.11), които притежават 846 обекта в страната. Най-много обекти притежава „Петрол“ АД, следвана от „Лукойл България“ ЕАД, а най-малко „Еко

Достъпен на: <<http://www.consumerreports.org/cro/cars/car-prices/what-that-car-really-costs-to-own-4-08/overview/what-that-car-really-costs-to-own-ov.htm>>(07.12.2013).

¹⁶⁸КЗК. Решение №1059/27.07.2011 за извършване на секторен анализ на конкурентната среда на пазарите на производство и реализация на бензин и дизелово гориво. Достъпен на: <<http://reg.cpc.bg/Decision.aspx?DecID=300029954>>(07.12.2013).

България“ ЕАД.



Фиг. 2.11. Пазарен дял и брой търговски обекти на веригите бензиностанции за 2011 г.

Източник: Изчисления на автора по данни от Петрол АД¹⁶⁹

Пазарният обхват не е гаранция за успех в продажбите, тъй като 29,71% от пазара принадлежи на „Лукойл България“ ЕООД, която е изключителен дистрибутор на гориво от основния български производител „Лукойл Нефтохим Бургас“ АД. Това е продиктувано от ценовата политика на дружеството. От останалите вериги, които закупуват гориво и от внос, „ОМВ България“ ООД доминира като завоюва през 2011 г. пазарен дял от 16,75%. Трета се нарежда „Петрол“ АД, четвърта – „ШЕЛ България“ ЕАД. Съсредоточаването на пазарната власт в ръцете на малко стопански субекти предоставя възможност за упражняване на значителен контрол на цените, както и за създаване на картелни споразумения, а това е неблагоприятно за вносителите на нови автомобили.

Анализ на цените на дребно на бензин А-95 и дизелово гориво направен във връзка със секторен анализ извършен от Комисията за защита на конкуренцията показва, че цената на горивата за крайните потребители зависи от разположението на конкурентите. Концентрирането на няколко конкурентни бензиностанции на ключови географски места води до уеднаквяване на цените на литър гориво. Потребителите са високо чувствителни към цената, тъй като продуктът е хомогенен, което увеличава готовността за прехвърляне към конкурентна бензиностанция, дори при разлика в цената от няколко стотинки на литър. Тенденцията през последните години показва, че „средните месечни цени на конкуриращите се вериги са през повечето месеци еднакви, като в отделни месеци се наблюдават разлики от 1-2 стотинки и в много редки случаи от 3-4 стотинки“¹⁷⁰. Това на практика води до еднакви цени на литър гориво, най-често

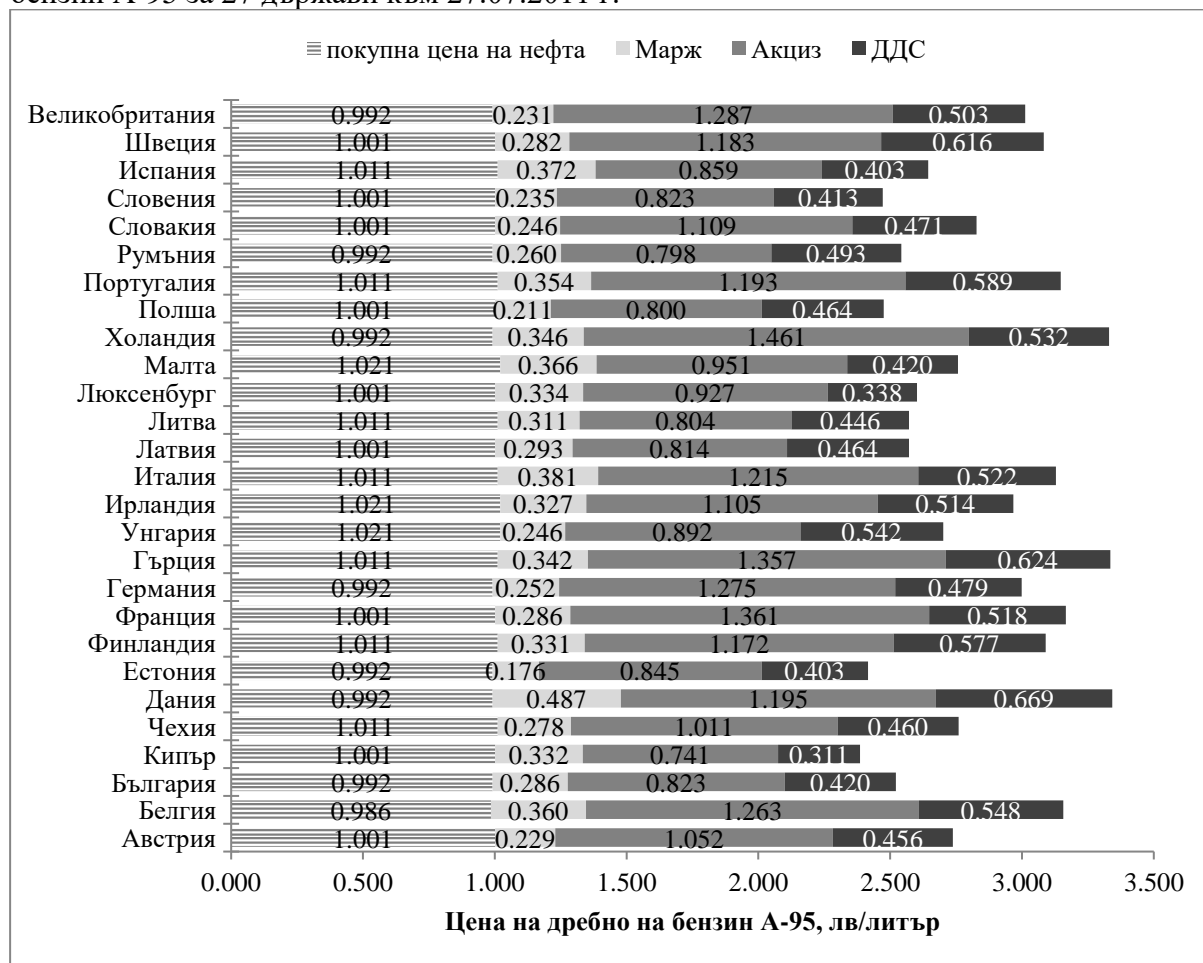
¹⁶⁹ Адаптирано по данни на Петрол АД. Достъпен на: [\(http://www.petroл.bg/bg/residential/pages/investor_relations/finansovi-otcheti/35\)](http://www.petroл.bg/bg/residential/pages/investor_relations/finansovi-otcheti/35) (07.12.2013)

¹⁷⁰ Пак там, с.62.

диктувани от пазарния лидер, което е неблагоприятно за интересите на потребителите и може да доведе до намаляване на предпочитанието за закупуване на нов автомобил.

Крайната цена на дребно¹⁷¹ на бензина включва покупната цена на петрола според котировките на международните пазари на горива (котировките по Platt's); марж на отрасъла (нефтепреработка, транспортиране, застраховане, складиране, разпределение на бензиностанциите и продажба на потребителите); акцизи и ДДС, а при дизела се включва и задължителният от 2011 г. биокомпонент. За периода 2008-2011 г. цената на бензин А-95 и дизеловото гориво постоянно нараства, което следва тенденцията на международните пазари и е резултат основно от поскъпване на петрола с 28% (това води до поскъпване на дизеловото гориво с 29% и на безоловния бензин - с 26%) и високият дял на държавните вземания – акцизи и ДДС, които заемат около 40% от стойността на литър гориво.

На фиг. 2.12 е представена структурата и величината на цената на дребно на бензин А-95 за 27 държави към 27.07.2011 г.



Фиг. 2.12. Компоненти на цената на дребно на бензин А-95, лв./литър в ЕС към 27.07.2011 г.

Източник: Адаптирано от автора по данни от Европейският енергиен портал¹⁷²

Вижда се, че най-висока е цената на бензина в Дания, Гърция и Холандия (3,34 лева за литър), докато най-изгодни са цените в Кипър (2,38 лева за литър). В България

¹⁷¹ Структурата на ценообразуването и динамиката на цените на бензин А-95, дизелово гориво може да се проследи в презентация на „Лукойл България“ АД за състоянието на пазара на дребно на горива.

¹⁷² Адаптирано по данни на: Европейски енергиен портал. Достъпен на: <<http://www.energy.eu/>> (17.01.2025).

литър бензин е на цена от 2,52 лв., а литър дизел – 2,5, която е една от най-ниските цени, но и минималната месечна заплата е най-ниска, в резултат на което количеството гориво на месец, което може да си позволи българският потребител, ако изразходва цялата си минимална заплата е 95 литра, а това е долният праг за ЕС. По-ниската цена е резултат от намаляване на печалбата и свиване на разходите за дистрибуция. Това важи най-вече за бензин А-95, от който „Лукойл България“ АД (по данни на предприятието) губи 1% от цената на всеки продаден литър. Дизеловото гориво генерира 2% печалба от цената на всеки продаден литър основно поради потреблението му от по-крупни клиенти и по-голямата му издръжливост в сравнение с бензина. Между държавите членки не съществуват значителни различия в цената на бензина и дизеловото гориво, но в по-голяма част от случаите дизеловото гориво е по-евтино от бензина. Това се дължи на политиката на западноевропейските страни към различни облекчения в облагането на дизеловото гориво (ниски или нулеви ставки за биодизел, преференции за различни групи потребители или по-ниско облагане с ДДС) във връзка с възприемането му като бизнес-гориво. Акцизните ставки на бензина и дизеловото гориво са най-различаващият се компонент на цената между европейските държави (интегрален коефициент на структурни различия 0,2), като в повечето от страните в Европейския съюз акцизната ставка върху бензина е значително по-висока от тази върху дизеловото гориво, като разликата в някои държави е над 0,5 лева на литър. Така крайната потребителска цена на бензина сеподдържа по-висока от тази на дизела. Във всички страни, в които разликата между акцизните ставки на бензините и дизела е под 8 евроцента на литър (в България е 0,04 EUR), в момента дизеловото гориво е по-скъпо от бензина.

Високата цена на допълващия автомобил продукт води до непривлекателност на основния продукт (новия автомобил) в очите на потребителите. Цената на бензина, също така, е фактор за предпочитанието на продуктите-заместители (автомобилите „втора ръка“). Например при тях би било изгодно поставянето на газова уредба, което в първия случай би съкратило почти двойно разхода за гориво. Като допълващ новия автомобил продукт, бензинът не само че не повишава, но дори намалява силата на позицията на вносителите на нови автомобили, основно поради високата концентрация на крупни играчи на пазара на горива; високата цена на едро, която е резултат от съществуването на само един основен производител; налагането на ДДС върху акциза; влиянието на международните пазари на горива и нарастването на цената на петрола; влошената макроикономическа обстановка; липсата на държавна намеса с цел регулиране на конкуренцията и държавните вземания. Затова в последните години автомобилните производители започват да търсят нови алтернативни на двигателя с вътрешно горене технологии, които да намалят, а в някои случаи дори съвсем да премахнат, необходимостта от използването на невъзобновяем източник на енергия, в частност бензин.

Пазарът на резервни части се състои от всички фирми, които предлагат услугата по ремонт и поддръжка на автомобили. Следва да се има предвид, че това са както самостоятелни специализирани дружества, така и оторизирани сервиси при дилъри на вносителите на нови автомобили, всеки от които предлага услугата по сервизно обслужване на закупения от тях автомобил. При производството на съответната марка автомобил всеки производител влага в него точно определени части и системи, които не могат да бъдат използвани от друг производител. Приблизително една четвърт от произвежданите от производителите резервни части се влагат в производството на автомобили, докато останалите 75-80% се разпространяват в търговската мрежа, изградена от три основни канала за реализация показани на фиг. 2.13.



Фиг. 2.13. Канали за реализация на резервни части

Източник: Адаптирано от автора по данни от Европейската комисия¹⁷³.

Първият канал обхваща официалните вносители и дилъри на автомобили, които обикновено са франчайзополучатели на производителя. Резервните части, попадащи в канала, са силно марково асоциирани с продукта на производителя, каналът се отличава с добре организирана логистика и пълна наличност на всички части, които са необходими за съответната марка автомобили. За предлаганите в обектите на дилъра автомобили се дава 5 години гаранция, която осигурява безплатното след продажбено обслужване на автомобила през този период и преференциални цени на обслужването след него. Автомобилните производители силно подпомагат процедурите за гарантиране на качеството на дилърските сервиси, включително по стандарта за качество ISO 9002. За вносителите на нови автомобили след продажбеното обслужване е ключът към високата рентабилност и изграждане на устойчиви взаимоотношения с потребителите, както и вероятно привличане на лоялни клиенти. Според Регламент на Европейския съюз „съществуването на ефективна конкуренция на пазарите за закупуване и продажба на резервни части, както и за предоставяне на услуги по ремонт и поддръжка на моторни превозни средства, зависи от степента на конкурентните взаимоотношения между оторизираните сервиси, а именно работещите в сервизна мрежа, пряко или непряко установена от производител на автомобили, както и между оторизираните и независимите оператори, в това число независимите доставчици на резервни части и независимите сервиси. Способността на последните да се конкурират зависи от неограничения достъп до съществени елементи, като резервни части и техническа информация“¹⁷⁴. При това изградената вертикална система на селективна

¹⁷³European Commission, Competition, Motor Vehicles, Documents, The Natural Link between Sales and Service: An Investigation For The Competition Directorate-General of the European Commission, November 2000. Достъпен на: <http://ec.europa.eu/competition/sectors/motor_vehicles/documents/documents.html> (07.12.2013).

¹⁷⁴РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 461/2010 НА КОМИСИЯТА от 27 май 2010 г. относно прилагането на член 101, параграф 3 от Договора за функционирането на Европейския съюз към категориите вертикални споразумения и съгласувани практики в сектора на моторните превозни средства, Официален вестник на Европейския съюз от 28.05.2010 г., p.L129/53.

дистрибуция¹⁷⁵ води до опити за ограничаване на достъпа до технологии и информация от производителите по отношение на независимите търговци, което ограничава конкуренцията. Целите на Европейската комисия относно пазара на резервни части са свързани с подпомагане на независимите сервизи, които да се конкурират с мрежите на оторизираните такива, като се предоставя ненарушен достъп до техническа информация за ремонт и предлагане на оригинални резервни части; защита на конкуренцията между оторизираните сервизи и обектите предлагащи резервни части.

С нарастване на възрастта на автомобила собствениците се обръщат все повече към независими сервизни центрове. Това особено важи за автомобилите „втора ръка“, които са закупени от независими от официалния вносител търговски обекти. В Европа, въпреки усилията на производителите да изтласкат независимите сервизи от пазара чрез предлагане на диагностични системи достъпни само за официалния канал, половината от автомобилите се обслужват в независимия следпродажбен сектор. Той обхваща т.н. традиционен пазар, при който национални дистрибутори и прекупвачи продават на търговци на едро, които реализират автомобилни части и сервизни услуги на независими сервизни гаражи и независими търговци на резервни части и аксесоари. Характерно е, че се предлагат универсални услуги – възможно е в един сервизен център да се ремонтират и обслужват различни марки автомобили на различни производители, като собствениците са гъвкави по отношение на промяната в цените и напредването на технологиите. Недостатъците са свързани с фрагментираността на пазара, сложността в построяването на логистична верига и проблеми с достъпа до технологии, а също така в повечето случаи негарантирано качество на услугите. Вторият вариант е независимият пазар да е изграден по системата на т.н. „нова дистрибуция“, при която чрез вътрешна логистика или мърчандайзинг се зареждат станции за бързо реагиране, автоцентрове или бензиностанции, но основната разлика и недостатък е, че те са много тясно специализирани в предлагането само на определена услуга (смяна на масло, гуми, филтър или продажба на точно определени резервни части). При този вид дистрибуция на резервни части може да се осигури съпоставимо качество, което понякога е по-добро от това на вносителя, тъй като зависи от квалификацията на специалиста.

За вносителите на нови автомобили най-голям интерес представлява развитието на официалния канал за реализация на резервни части. По отношение на дейността по сервизно обслужване независимите сервизни центрове се явяват конкурент, който при едно по-задълбочено проучване може значително да намали печалбите на бизнеса. От гледна точка на основната дейност на вносителите (продажбата на нови автомобили) развитието на пазара на независими сервизни услуги се явява комплементар, който благоприятства развитието на продажбите.

В прил. 11 е представена структурата на продажбите на вносителите на нови автомобили, както и дялът на приходите от продажби на резервни части, масла, услуги и др. в общите продажби на дребно в страната¹⁷⁶. За 2011 г. 16 от 22-ма вносители предоставят информация за продажбите на резервни части, което е с 4 по-малко отколкото през 2010 г. и с 3 по-малко отколкото през 2009 г. Като част от общите нетни приходи от продажби на вносителите, приходите от продажба на резервни части заемат

¹⁷⁵ Под „селективна дистрибуторска система“ се разбира дистрибуторска система, в която доставчикът се ангажира да продава договорните стоки или услуги пряко или косвено само на дистрибутори, избрани въз основа на определени критерии, и в която тези дистрибутори се ангажират да не продават такива стоки или услуги на неоторизирани дистрибутори на територията, на която доставчикът е решил да прилага тази система, Пак там, р.129/55.

¹⁷⁶ Данните са приблизителни, тъй като част от вносителите не публикуват информация за продажбите на резервни части за различните години, а продажбите на дребно на резервни части, материали и принадлежности по данни на НСИ включват и продажби на компоненти, които не се предлагат от вносителите.

от 4 до 16% за отделните години на периода (най-голяма част за 2010 г. 16,08%; най-малка част през 2008 г. 4,08%). Останалата част от приходите са от продажба на нови автомобили.

В структурно отношение разпределението на приходите е подобно за годините на периода (интегрален коефициент на структурни изменения 0,34), което говори за стабилност в продажбите. В 8 от фирмите приходите от сервизна дейност са по-ниски от 10%, като най-ниски са те при „Субару Моторс Трейдинг“ ЕООД – 0,04%. Високо доходна сервизна дейност осъществяват „Аутотехника“ ООД, „БМВ Фертрийбс ГМБх“, „Балканстар Аутомотив“, „Дженерал Моторс Саутийст Юръп“ ООД, като делът на приходите от сервизна дейност в общите им приходи е сравнително по-малък, от този през 2010 г. Високият дял на приходите от сервизна дейност се дължи на следните причини:

1) цената на услугата и резервните части при тези фирми е по-висока, което свидетелства за това, че загубата от продажбите на основния продукт се покрива от печалбата от допълващия продукт (концепция за ценовата компенсация);

2) количеството на извършените сервизни услуги при тези фирми е по-голямо, отколкото при останалите, което може да е сигнал за недоброто качество на предлаганите автомобили или за това, че по-голяма част от тях са продадени преди повече от 5 години и честотата на ремонтната услуга при по-старите коли е по-голяма;

3) комбинирано нарастване на цената и на количеството.

За вносителите е изключително изгодно да печелят повече от следпродажбената си дейност, тъй като това дава възможност за разпределение на доходите на стабилна основа дори при намаляване на търсенето на основния продукт. За тази цел обаче е необходимо цената на услугата да е съответстваща на нейното качество, но и конкурентна по отношение на пазара на независимите сервизи.

Делът на продажбите на резервни части в продажбите на дребно на целия пазар по години (фиг. 2.14) варира от 10,61% през 2006 г., нараства до 16,15% през 2007 г., намалява през 2008 г. на 9,73%, значително нараства до 17,31% през 2009 г., и намалява до 13,03% през 2011 г. Това показва колебание в предпочитанието на потребителите за използване на услугите на вносителите на нови автомобили.

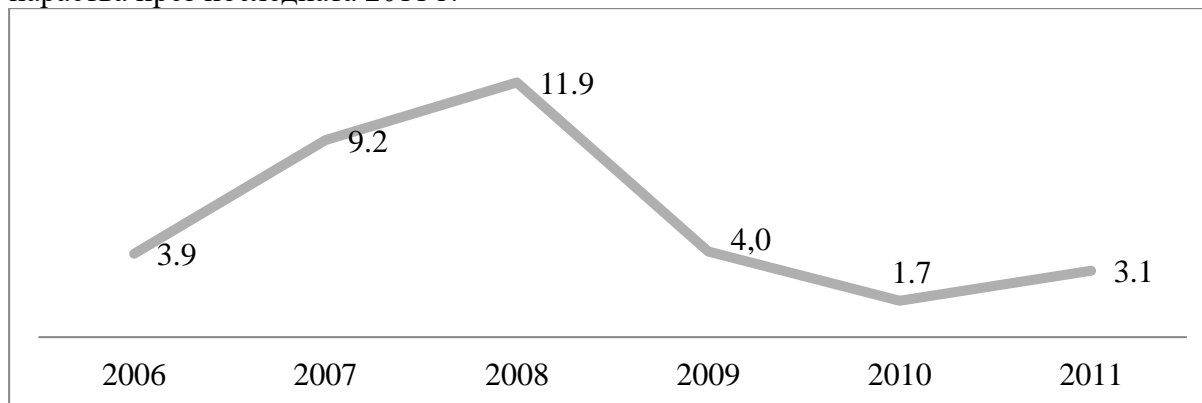


Фиг. 2.14. Динамика в развитието на нетните приходи от продажби на резервни части, масла, услуги на вносителите на нови автомобили и продажбите на дребно на резервни части, материали и принадлежности към ЛТС за периода 2006-2011 г.

Източник: Съставено от автора по данни от Годишните финансови отчети на вносителите на нови автомобили.

Предпочитанието към услугите на независимите търговци е значително, което доказва все още неблагоприятните условия на следпродажбената дейност на вносителите от гледна точка на потребителя. Тенденцията в изменението на продажбите на вносителите не повтаря тенденцията в изменението на общите продажби на дребно на пазара, което може да свидетелства за разлика в цената на предлаганите от вносителите части и тази на целия пазар.

По данни на НСИ, инфлацията при резервните части, материалите и принадлежностите към леките автомобили намалява своя растеж през 2009 и 2010 г. и нараства през последната 2011 г.



Фиг. 2.15. Индекс на потребителските цени на резерви части, материали и принадлежности към ЛТС (в % спрямо предходната година)

Източник: Адаптирано от автора по данни от НСИ¹⁷⁷

От 2002 до 2011 г. цените на резервните части нарастват, но много неравномерно. Докато в началото и края на периода растежът е до 2% спрямо преходните години, то в средата на периода - 2006-2008 г., се наблюдава пика на цените – 2007 г. спрямо 2006 г. нарастване с 9,2%, 2008 г. спрямо 2007 г. нарастване с почти 12%. Растежът през предпоследната година и на последната спрямо нея е съответно 6 и 4 пъти по-малък. Тази динамика на цените показва, че те следват развитието на продажбите на нови автомобили както и продажбите на дребно на всички фирми, които предлагат сервизни услуги, като също така отчитат настъпването на кризата. Пикът на продажбите (2008 г.) е съпроводен с най-високо развитие на цените на допълващите продукти, а спадът в продажбите на автомобили е съпроводен с положително, но все пак намаляващо равнище на цените на допълващия продукт. Това потвърждава действието на ефекта на дохода и ефекта на заместването както върху цената на основния, така и върху цената на съпътстващия продукт.

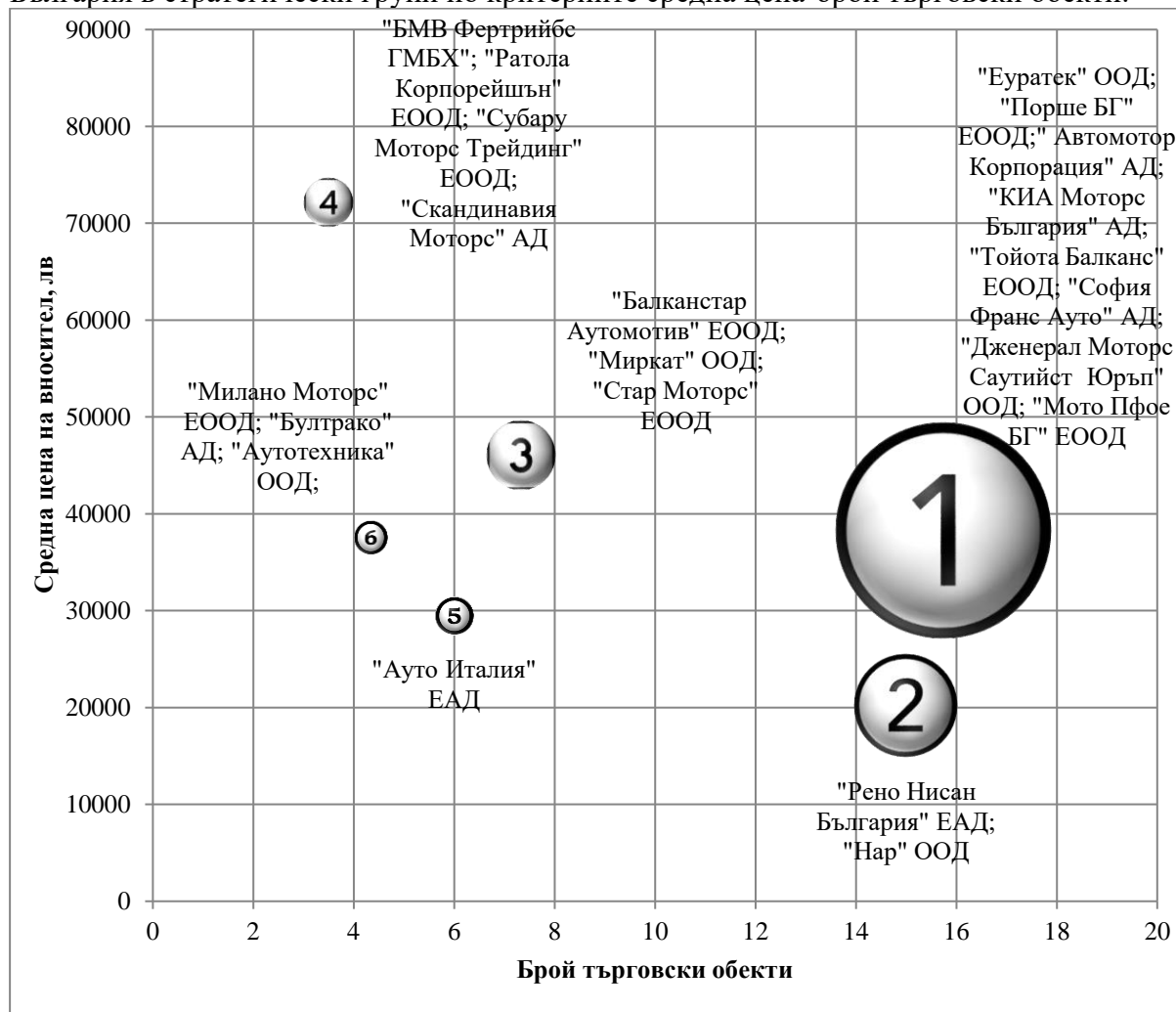
2.3. Стратегическо позициониране на вносителите на нови автомобили на пазара

Детайлното познание и разбиране на структурата на отрасъла са важни за провеждането на анализ на стратегическите групи, тъй като позволяват определяне на адекватни променливи за позициониране на фирмите в стратегическото пространство. По отношение на диференцирането, най-голяма неравномерност съществува в цените на продаваните автомобили и броя на търговските обекти на вносителите в страната.

¹⁷⁷ НСИ, Инфлация и индекси на потребителските цени, Средногодишни ИПЦ, предходната година = 100. Достъпен на: <<http://www.nsi.bg/bg/content/2445/>> (07.12.2013).

Коефициентът на равномерност при първата променлива е 0,60, а при втората – 0,4116 единици. Двата фактора са значими за реализирането на висок пазарен дял, тъй като корелацията между него и средната цена е умерена и отрицателна (-0,27), докато корелацията между пазарния дял и търговските обекти е висока и положителна (0,74 статистически значима при ниво 0,05), което на практика прави двата фактора източник на конкурентни предимства на предприятията на пазара.

На фиг. 2.16 е показано разпределението на търговците на нови автомобили в България в стратегически групи по критериите средна цена-брой търговски обекти.



Фиг. 2.16. Стратегическа карта на разположението на вносителите на нови автомобили за 2011 г.

Източник: Собствена разработка на автора

При разпределението са формирани 6 стратегически групи, всяка от които обхваща най-близко разположени в стратегическото пространство вносители. Диаметърът на кръговете е равен на сумата от пазарните дялове на вносителите, които попадат във всяка една стратегическа група и на практика изразява предпочитанието на потребителите към отделните марки автомобили във всяка група¹⁷⁸.

Позиционирането на вносителите в групите е следното:

1) В първата стратегическа група попадат общо 8 вносителя, всеки от които притежава над 12 обекта и продава автомобили в средния диапазон на цените от 30 000

¹⁷⁸Основните резултативни показатели за всяка стратегическа група са представени в прил.12.

до 60 000 лв. Общият пазарен дял на групата е 69,34% от целия пазар, което я прави изключително привлекателна за всички останали фирми. Характерно е, че тази група е съставена в много голяма степен от лидерите на пазара – 6 от 7-те най-предпочитани фирми. Рентабилността на разходите е на високо равнище – 29,34% (при рентабилност на разходите за целия пазар 1,98%). Лидерите на пазара поддържат асортимент или само от достъпни марки автомобили или в портфолио съчетание между достъпни и луксозни марки, което дава възможност за предлагане както на по-евтини, така и на по-скъпи автомобили на сравнително много голям териториален обхват. Останалите показатели са на средно равнище, като рентабилността на продажбите е четвърта по величина от всички групи (3,19%), обръщаемостта на стоките е сравнително ниска (4,72 оборота годишно) при по-ниско равнище на доходност от средното за пазара (13,17 лв. брутни приходи на 100 лв. продажби). Функционирането в групата е затруднено поради изравнените сили на всички участници в нея, както по отношение на пазарния дял, така и по отношение на вложените инвестиции и предлаганите услуги. Груповият индекс на Херфиндал-Хиршман е 1 406,88 единици, което свидетелства за умерена концентрация, но е най-ниската стойност между всички групи. Това от своя страна е мотив за промяна на стратегическите позиции на фирмите към по-достъпни цени.

2) Във втората стратегическа група попадат двама вносители - лидерът на пазара „Рено Нисан България“ ЕАД и една от фирмите с ниски икономически показатели - „НАР“ ООД. Всъщност пазарният дял от 15,89% е почти изцяло резултат от продажбите на лидера, което подчертава значението на цената на автомобила за потребителите. Въпреки най-ниската средна цена на автомобилите предлагани от вносителите в групата в сравнение с първата стратегическа група, равнището на доходност е най-високо (16,02%), което подчертава значението на цената за потребителя и по-голямата сила на вносителите спрямо доставчиците. Причината пазарният лидер да се позиционира толкова близо до основните си конкуренти по отношение на търговските обекти, но в по-ниска ценова категория е предлагането на асортимент, който е изцяло съставен от достъпни (познати на потребителите) марки. „НАР“ ООД – основен вносител и дистрибутор на Lada за България, не може да конкурира лидера и оттам интензивността на борбата в тази група е незначителна (групата се характеризира с висока концентрация – индекс на Херфиндал-Хиршман 9854,45). Необходимите инвестиции са на ниско равнище, което е привлекателно за фирмите от останалите стратегически групи особено при сравнително добри показатели за рентабилност и обръщаемост на стоките 1,43 пъти по-висока от средното за пазара (7,22 оборота годишно). По този начин втората стратегическа група може да се окаже дори по-привлекателна от първата при единствена и най-висока бариера за мобилност, изразяваща се в необходимостта от капитал за изграждане или сключване на договори за разширяване на дилърската мрежа и поддържане на по-ниска средна цена на автомобилите.

3) Третата по пазарен дял стратегическа група заема 7,03% от пазарното пространство и се изгражда от „Балканстар Аутомотив“ ЕООД и две по-малки фирми - „Миркат“ ООД и „Стар Моторс“ ЕООД, като първата допринася почти двойно с пазарния си дял за дела на групата. Разликата в пазарния дял се дължи на диференциацията на асортиментната политика на фирмите, тъй като „Балканстар Аутомотив“ ЕООД предлага няколко известни бранда (Mercedes, Mitsubishi), които формират 90% от продажбите на фирмата, както и Dodge, Jeep, Chrysler, Corvette, докато малките участници предлагат съответно Suzuki и Mazda, които не са толкова имиджови продукти в България. Необходимият капитал за осъществяване на бизнес в тази група е възможно най-висок за целия пазар, което при наличие на средно число търговски обекти, може да се дължи на инвестиции в търговска площ, персонал, програмни продукти или други причини, които съпътстват дейността на фирмите. Конкуренцията

в групата не е интензивна (Херфиндал-Хиршман 4 290,18), обращаемостта на запасите малко по-ниска от средната за пазара (4,37 оборота годишно), но въпреки сравнително високите равнища на надбавки предприятията отчитат отрицателна рентабилност, както по отношение на продажбите, така и по отношение на разходите, собствения капитал, инвестициите и запасите. Последното е преди всичко следствие от по-високите разходи за дейността, неефективното използване на активите и липсата на добра стратегическа ориентация.

4) Четвърта, пета и шеста стратегическа група се намират сравнително близко помежду си, но са на значително разстояние от пазарните лидери. Пазарният дял на групите е съответно 3,66%, 2,11% и 1,69%, тоест те обхващат фирмите с най-малко продажби. Причината за това може да се търси преди всичко в малкия брой търговски обекти, което затруднява потребителите при запознаването с автомобила и неговата покупка, а също така предлагането на недостатъчно известни автомобилни марки. Въпреки сравнително ниския пазарен дял, четвърта и шестата група се характеризират с много високи показатели за рентабилност. В четвъртата група рентабилността на разходите, на собствения капитал, стоките запаси и продажбите е най-висока от всички стратегически групи, а същите показатели в шеста група заемат втора позиция. Това показва добрата мениджърска политика на вносителите в тези групи и избраната стратегия на диференциация. Разчита се на своевременна доставка, малка стокова наличност и добро използване на собствения капитал. Рентабилността спрямо всички показатели в пета група е отрицателна, цената и равнището на инвестиции е ниско. Явно е, че фирмите в тези стратегически групи (въпреки разликите в ценовия клас на автомобилите) вносителите заемат по-различна позиция, като разчитат на по-малък кръг потребители, но лоялни към марката и готови да платят по-висока цена за продукта.

Удовлетворени ли са предприятията от функционирането в дадена стратегическа група може да се проследи чрез сравнение на рентабилността на групата спрямо средните показатели за отрасъла, което в голяма част от научната литература се признава като индикатор за наличие на конкурентни предимства. От прил. 12 се вижда, че четири от групите (първа, втора, четвърта и шеста) са постигнали по-високи управленски коефициенти в сравнение със средните за пазара, като във първа и втора това се дължи на по-достъпната цена на автомобилите и предпочитанието на потребителите към предлаганите марки, в четвърта група на по-ниските разходи, докато в шеста група на по-ниските разходи за закупуването им и сравнително достъпната цена, което дава възможност за извличане на по-добро от средното за пазара равнище на доходност. Останалите две стратегически групи явно не притежават предимство спрямо пазара и се нуждаят от препозициониране и агресивно търсене на по-успешна стратегия. Разликата в достигнатия пазарен дял и рентабилността на отделните групи потвърждава факта, че пазарният дял не може да бъде приет за единствен измерител на конкурентната позиция на предприятията. Той свидетелства предимно за предпочитанията на потребителите и в по-малка степен за начина на водене на конкурентна борба. Високите индекси на концентрация показват, че принадлежността към дадена група води до формиране на благоприятни ефекти за дохода на фирмите, тъй като спомага за висок контрол над цената и добре изградени бариери за мобилност.

Средната привлекателност на автомобилния пазар поражда необходимост у всички вносителите за промяна на стратегическите позиции в борбата за разпределение на печалбата. Тъй като взаимоотношенията и силата на доставчиците в групите не се променя, то основният стимул за промяна са по-високите продажби за сметка на предпочитанията на потребителите към по-ниска цена на автомобилите и по-голяма достъпност на марките. Преминаването от една стратегическа група в друга би се затруднило от бариери за мобилност особено силно изразени между по-отдалечените в

стратегическото пространство групи и значително по-малки по отношение на близко разположените. Те се изразяват най-вече в:

- необходимостта от допълнителен капитал и инвестиции за развитие на търговската мрежа – стандартното отклонение от средното значение на заангажираните средства в отделните стратегически групи е 29 967,4 хил. лв., което означава висока вариация (0,96), показваща разликата в необходимите инвестиции;

- стимулиране на продажбите със средства извън цената;
- инвестиции в имиджова реклама, която да промени представата на потребителите за марката и да я приближи към тези на лидерите;
- предлагане на повече услуги и по-качественото им извършване, тъй като водещите фирми се развиват в посока на пълен цикъл на обслужване, докато при по-малките стратегически групи някои услуги липсват.

Вижда се, че бариерите за мобилност са най-високи във водещите стратегически групи и се изграждат от стратегическия избор на предприятията в тях, който е довел до по-висока от средната за отрасъла рентабилност.

2.4. Анализ на конкурентната позиция на лидерите на пазара на нови автомобили в България

Целта на настоящия анализ е свързана с оценката и съпоставянето на позициите на водещи по пазарен дял вносители на автомобилния пазар от гледна точка на потребители, мениджъри и достигнати финансови резултати, и извеждане на източници на конкурентни предимства в тяхната дейност. Изборът на лидерите по пазарен дял на пазара на нови автомобили е продиктуван от това, че: те действат в групи, които се отличават с по-висока рентабилност от средната за отрасъла, тоест притежават конкурентно предимство; те са по-успешни от останалите вносители основно поради достъпната цена на автомобилите, портфейлът от предлагани марки и териториалния обхват, което отговаря на формиралата се пазарна ситуация в най-голяма степен; достигнатите показатели за рентабилност не дават отговор на въпроса за начина, по който е реализирана конкурентната позиция. Конкурентната позиция на фирмите зависи предимно от това, доколко всяка една от тях е успяла да удовлетвори потребностите на клиентите и да изпълни поставените пред нея цели. Източниците на конкурентни предимства, които са тласнали лидерите към по-високата пазарна позиция в настоящия период от време, се коренят не само в способността им да се противопоставят на силите на отрасъла, но и в хетерогенността на техните действия по отношение на удовлетворяването на потребностите на клиентите и умението да ръководят своя бизнес.

За постигане на целите на настоящото изследване е направено анкетно проучване на потребители на автомобилните вносители по три различни начина:

- Персонално анкетно проучване по домовете на пълнолетни жители по райони на гр. Варна, чрез което се генерира квотна гнездова извадка от 961 респонденти;
- Персонално анкетно проучване в търговските обекти на петте автомобилни дилъра с най-голям пазарен дял в гр. Варна, чрез което се постига целева извадка чрез неслучаен подбор от 509 потребители, (при доверително ниво от 90%, гаранционната вероятност е 1,64 и максималната грешка е $\pm 3,63\%$);
- Електронно анкетно проучване в цялата страна чрез което се получава стихийна извадка от 179 респондента (при доверително ниво от 90% и гаранционна вероятност – 1,64, максималната грешка е $\pm 3,16\%$ ¹⁷⁹).

¹⁷⁹Стихийната извадка (Accidental Sample) принадлежи към извадките от неслучен тип. При нея размерът и съставът на извадката първоначално е неизвестен и се определя от активността на респондентите. Често такава извадка е характерна за проучвания по интернет, радиото или телевизията. В контекста на

Въпреки, че случайният подбор на извадката се счита за статистически най-издържан и точен, неговото използване изисква точен списък от респонденти, сред които ще се прави проучване, което не може да се търси в случая с потребителите на автомобили; провеждането на проучването е сравнително бавно и разходоёмко; не всички запитани ще желаят да участват в проучване, но случайният подбор налага такава; случайният подбор не винаги би изявил лица, които са притежавали, притежават или имат намерение да си закупят автомобил, а това е съществено важно за резултатите от проучването.

Социално-демографският профил на респондентите в трите проучвания показва че:

1/ Обемът на извадката в електронната анкета е 179 лица, 160 от които попадат в търсената целева група¹⁸⁰. Това са предимно мъже (76,9%) на възраст от 31 до 41 години (36,2%), работещи, свободна професия или предприемачи (80,5%), живеещи в градовете (98,73%) и месечен доход до 3 000 лева (79,2%).

2/ Извадката при анкетата в търговските обекти на дилърите обхваща 480 пълноценни респонденти от общо 509 попълнили анкетата. В най-голяма степен това са мъже (70,4%), на възраст от 18 до 30 години (45%), работещи, свободна професия или предприемачи (78,62%), живеещи в градовете (88,1%), с доход при 89% до 3000 лева и предимно живеещи без лишения (50,8%) или с известни лишения (42,9%), притежават висше или полувисше образование (69,4%) и домакинство съставено от 3-ма (34,4%) или 4-ма члена (35,4%).

3/ При извършеното социологическо проучване по райони на гр. Варна не отчитат едва 499 пълноценни респонденти от общо 961 попълнили анкетните карти. Те са предимно мъже (58,3%), на възраст от 18 до 30 години (35,1%), работещи (70,1%), живеещи в гр. Варна, живеят без лишения (30,1%) или с известни лишения (60,7%), със средно (52,5%), висше или полувисше образования (45,3%).

Описанието на характеристиките в трите анкети е структурно съпоставимо и си прилича с това на генералната съвкупност особено по пол, възраст, социален статус, местоживееене, доход и образование. Това може допълнително да свидетелства за репрезентативността на проведеното проучване. Проведен Т-тест за 2 независими извадки (Independent Samples T-test) с помощта на SPSS софтуер показва, че отговорите на зададените въпроси при електронното анкетно проучване и това, което е извършено при обектите на автомобилните дилъри са съпоставими и имат еднакво разпределение при зададен един и същ филтриращ въпрос. Резултатите от т.н. тест на Ливин (Levene's Test)¹⁸¹ показват, че 67% от въпросите (в които попадат и най-важните за оценката на вносителите и техните продукти) подлежат на равенство в дисперсиите в двете извадки, тоест отговорите на тези въпроси са съпоставими и двете извадки могат да се считат като една. Това дава възможност за обединяване на респондентите от двете извадки в една, въпреки различното пространствено покритие. За разлика от тях, проведеното социологическо проучване обхваща и други въпроси, незасегнати в предметният обсег на настоящият научен труд, обхващат само част от въпросите на останалите две проучвания, обхващат респонденти единствено от гр. Варна и липсва основният

настоящото изследване е разпространена анкета по електронен път чрез различни сайтове, форуми, блогове и социални мрежи, които могат да посещават потенциални или реални потребители на нови автомобили.

¹⁸⁰Включени в извадката в резултат на положителен отговор на филтриращия въпрос: „Имате ли необходимост от покупка на лек автомобил?“ при отговори: „да“; „да, но не търся“; „не, вече имам“ или съответно познават марка или дилър при социологическото проучване.

¹⁸¹Резултатите от теста са статистически значими, тоест дисперсиите в групите са равни, когато значимостта на показателите е по-ниска от 0,1 при доверителен интервал от 90%, който е приет за извадката.

филтриращ въпрос, какъвто е наличен в другите две анкети и чрез тези особености нейните резултати не могат да бъдат приобщени и анализирани съвместно с останалите две извадки.

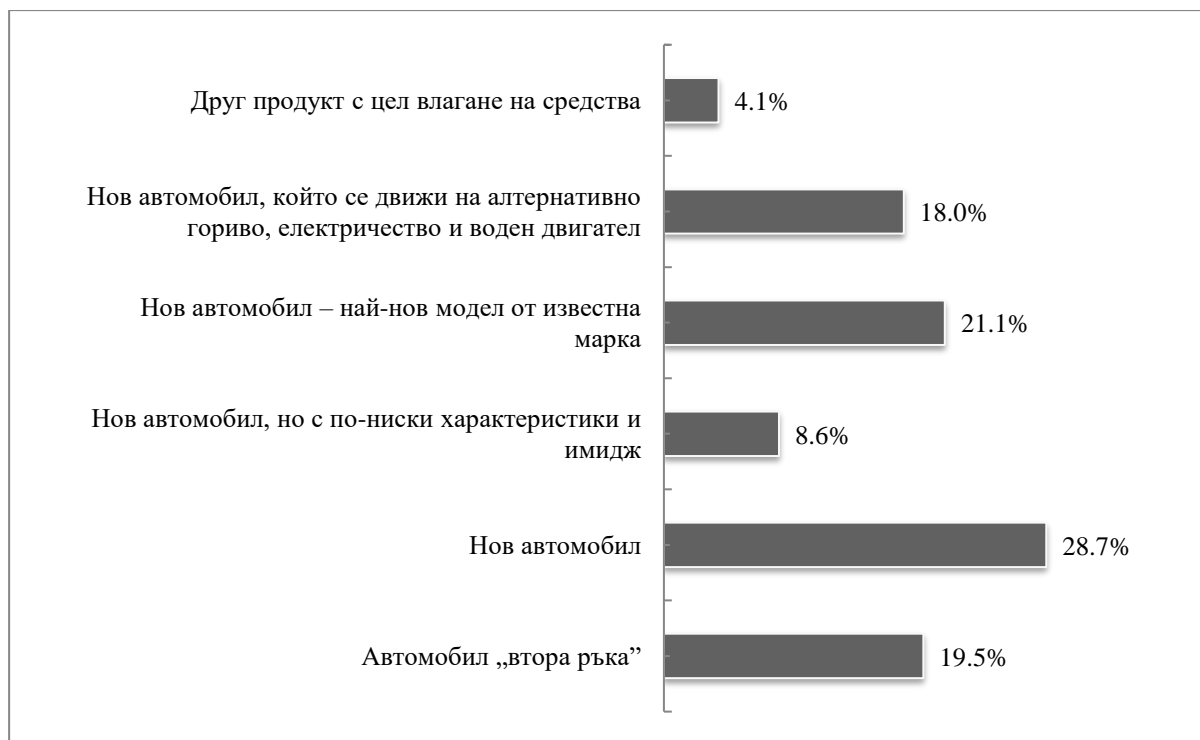
По-конкретно резултатите от проучванията показват, че:

1) Автомобилът е предпочитан начин за придвижване сред потребителите (едва 6,98% от анкетираните предпочитат градски и междуградски транспорт) и е стока, която повечето анкетираните притежават или имат намерение да си закупят в близко бъдеще. Малко повече от 1/3 от анкетираните са неудовлетворени от характеристиките на предлаганите автомобили, тъй като имат необходимост и търсят, но все още не са намерили.

2) Новите автомобили не са луксозен продукт, тъй като закупуването им се отдава на потребители дори с по-нисък материален статус. Основните потребители на нови автомобили са мъже с доход под 1000 лева, работещи и на средна възраст. Потенциалните желаещи да си купят нова кола са дори с по-ниска възраст (между 18 и 30 години и отново с доходно ограничение до 1000 лева. Ниският доход може да позволи покупката на нова, неизползвана кола единствено ако вносителите предложат изгодни лизингови и кредитни условия или самият потенциален клиент притежава спестявания за това.

3) Анкетираните лица търсят сигурност във своето финансово състояние и предпочитат да използват собствени спестени средства, вместо заемни, за да си купят кола. Единствено по-изгодните условия по лизинг или кредит биха били приемливи за да ги използват като източник на финансиране на покупката, но това е така само за под половината от респондентите. Следва да се уточни, че 57% от запитаните изобщо не планират да си купуват нова кола, а това може да е резултат от липсата на парични средства или недоверие към вносителите.

4) Предпочитанията на анкетираните лица (виж фиг. 2.17) показват, че финансовата възможност би ги подтикнала да си купят на първо място нова кола, а не толкова автомобил „втора ръка“ (19,5% от респондентите). Косвено това може да свидетелства за решаващата роля на цената за предпочитание на заместителите на първичният пазар. Проведеното социологическо проучване затвърждава тези констатации. Тази структура на предпочитанието издига желанието на клиента да купи качествена стока от известна марка като източници на предимство, но само при положение, че материалният статус на потребителя позволява покупката. В по-голяма част от случаите респондентите имат необходимост, но все още не търсят; или нямат необходимост, тъй като вече имат (62,5% от случаите), което говори за евентуалната невъзможност за покупка. Следователно въпреки значимостта на качествените параметри за потребителите, цената играе важна роля за техния избор.



Фиг. 2.17. Разпределение на предпочитанията на потребителите на първо място при възможност за покупка на автомобил (в % от отговорилите).

Източник: Авторско анкетно проучване

5) За да изберат даден търговец, роля за потребителя оказват два основни фактора: Първо, предпочитанието на марката автомобил, която вносителят предлага; Второ, информираността на потребителите за обектите на вносителя. Първа позиция по предпочитание заема Toyota, следвана от Volkswagen и Renault. Тези марки не са луксозни по своя характер и се считат за достъпни, дори когато автомобилът е нов. По-разнообразният портфейл от луксозни и достъпни марки на „Мото Пфое БГ“ ЕООД, осигурява на търговеца потребителско предпочитание. Лидерът по пазарен дял „Рено Нисан България“ ЕАД се нарежда на второ място, следван от „Тойота Балканс“ ЕООД и „Порше БГ“ ЕООД. Това са позициите на търговците и по степен на разпознаваемост сред анкетиранияте, което доказва значението на този критерий за достигане на по-висока конкурентоспособност. В най-голяма степен познанието за вносителите се изгражда от лични посещения в негови обекти (33,94%), от приятели и познати (19,68%) и от реклама по телевизията (13,05%), което е благоприятно, тъй като осведомеността от лично посещение значително повишава обективността на потребителската оценка на индикаторите на фирмената дейност.

В същото време резултатите от социологическото проучване потвърждават тенденцията към потребителско предпочитание на достъпните марки автомобили с тази разлика, че на първо място повечето от анкетиранияте (21,09%) предпочитат други марки освен предлаганите от водещите вносители, докато на второ и трето място се нареждат Volkswagen и Toyota. Най-осведомени са анкетиранияте по отношение на съществуването на „Мото Пфое“ ЕООД, което подкрепя резултатите и от другите две анкети, но познаването на дилърите идва основно от реклама по телевизията, приятели или познати, вестници и списания и едва 121 от 961 анкетирани лица познават дилърите от лични посещения в търговските обекти. От тази гледна точка може да се направи извод, че населението не е пряко ангажирано с покупката на нов автомобил в настоящия момент и липсата на лично познаване на дилърите може да свидетелства за намерението на анкетиранияте да предпочетат употребяван пред нов автомобил. Следователно,

желанието на потребителите да купят нов автомобил, според резултатите от социологическото проучване, не надделява над ограниченията в дохода и потребителят се преориентира към по-евтини варианти за придвижване.

б) Авторитета на търговеца не играе роля в потребителският избор. Той се изгражда в значителна степен благодарение на предлаганата марка нови автомобили, която е прерогатив на производителя на марката и заложените в автомобила качества. Този факт е характерен при анкетираните и в трите вида направени проучвания. Различията в оценките се осъществява основно по съотношението качество/цена на предлагания автомобил (26,5% от анкетираните), по имидж на марката на автомобила (21,8%) и по предлагано гаранционно и след гаранционно обслужване (18,4%). Това разпределение показва, че потребителят би предпочел един вносител пред друг само ако става въпрос за предлагане на по-предпочитана марка или предлагане на по-качествен автомобил на по-ниска цена. Другите основни характеристики на фирмената дейност като имиджът на вносителя, местоположението на обектите на дилъра и качеството на обслужването според по-голяма част от анкетираните са по-скоро допълнителна полза към продукта, а най-важният критерий, който се формира изключително от уменията и способностите на търговеца, е качеството на предлаганото гаранционно и след гаранционно обслужване. От това може да се заключи, че вносителите се различават помежду си най-вече по характеристиките на предлагания от тях продукт и в много по-малка степен по търговските характеристики на тяхната дейност. В същото време изборът на марка предопределя избора на съответен вносител, тъй като най-често вносителят се явява изключителен дистрибутор на производителя по отношение на една или няколко марки.

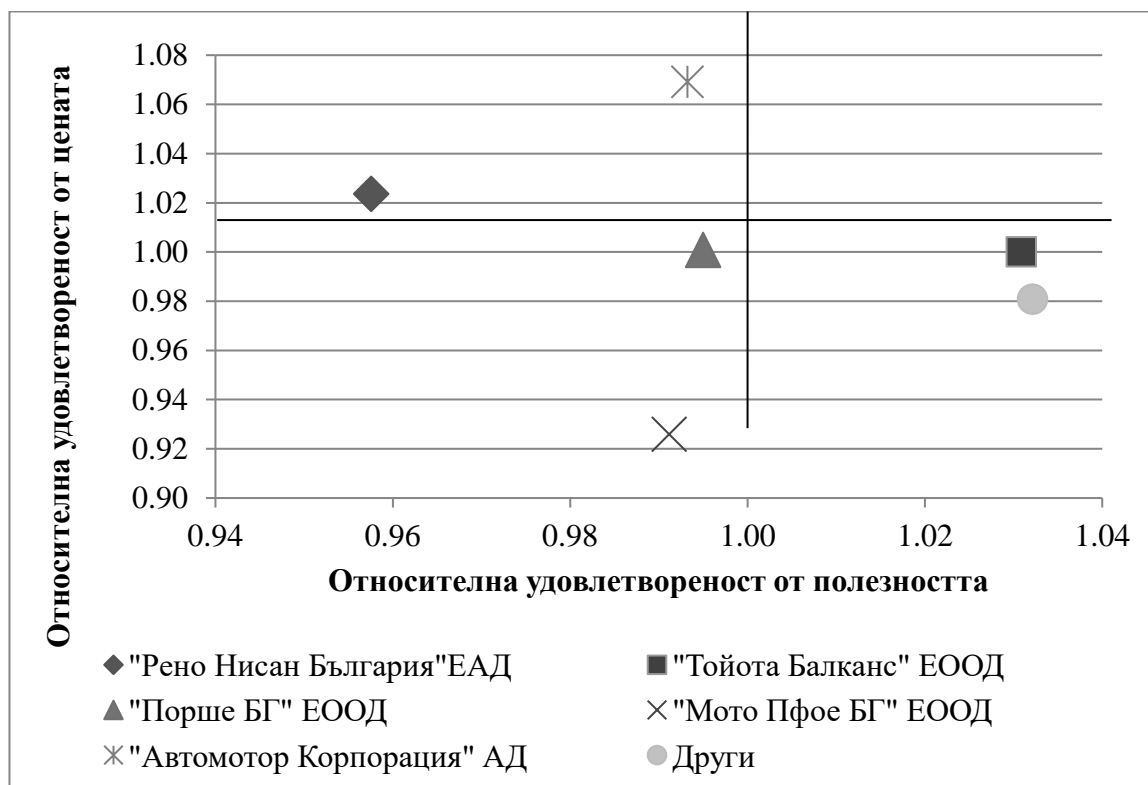
Пет от водещите търговци на нови автомобили в България са оценени чрез 10 индикатора, които отразяват общата полезност на продукта (имидж, скорост, икономичност, естетичност, иновации и допълнителни екстри) и общите разходи (цена, разходи за закупуване на автомобила, ремонт и гориво). В резултат на това в прил. 13 е изведена и относителна претеглена оценка на всеки конкурент спрямо средното, което позволява пресмятане на конкурентоспособността на продукта на всеки един от изследваните търговци.

Получените резултати определят цената (което доказва чувствителността на потребителите към нея), икономичността при използваното гориво, имиджът на марката (той е прерогатив на производителя) и разхода за гориво като най-значими фактори на потребителско предпочитание¹⁸². С оглед на получените оценки всички вносители следва да осъществяват политика за намаляване на продажната цена и разходите по поддръжка на автомобилите. С много добра оценка са оценени като цяло компонентите от категорията обща полезност, докато тези на общите разходи на по-ниско, добро ниво. Никой от водещите по пазарен дял вносители не е изградил отличително или устойчиво по някоя характеристика конкурентно предимство, тъй като оценките в отделните индикатори не се отличават съществено. В същото време това е изключително необходимо за да бъде разгърнат потенциалът на евентуалните източници за подобряване на фирменото състояние. Ако ли на търговците икономичността на автомобилите и скоростта им са неподвластни за промяна, то повишаването и налагането на имиджът на предлаганите марки и по възможност предлагането на изгодни лизингови схеми и ценови отстъпки биха били добри инструменти при конкуриране.

На фиг. 2.18 е представена карта на предоставяната потребителска ценност, като търговците на нови автомобили са позиционирани спрямо критериите относителна

¹⁸²Икономичността предполага способността на автомобила да износва частите си по-бавно и чрез това да пести разходи за потребителя.

удовлетвореност от полезността и относителна удовлетвореност от цената. В търсеният и желан от потребителите квадрант 1, в който удовлетвореността и от двата компонента е висока не попада никой от вносителите. Те са разпръснати близо до средната (много добра оценка) за пазара и не притежават изключителни конкурентни предимства. „Автомотор Корпорация“ АД е търговецът с най-благоприятен баланс между обща полезност и общи разходи, докато „Мото Пфое“ ЕООД не съумява да постигне високи резултати по най-значимите критерии за полезност и значително изостава от средната за пазара удовлетвореност от нивото на общите разходи. Останалите вносители или изостават по оценката на предлаганата полезност от средното за пазара или са неприемливи за потребителите поради неоптималното ниво на разходите за закупуване на продуктите. Търговците във втори квадрант на фиг. 2.18 получават предимство по отношение на по-изгодната цена и икономична кола, докато тези, които са в квадрант номер 4 по критериите за по-удовлетворяващ продукт. Нестимулиращата потреблението на нови автомобили икономическа ситуация извежда на преден план тези търговци, които могат и се насочват към намаляване на цените, предлагане на икономични модели с нисък разход на гориво и изгодни оферти за гаранционно и следгаранционно обслужване, а това към момента на проучването са: „Автомотор Корпорация“ АД, „Рено Нисан България“ ЕАД или „Тойота Балканс“ ЕООД.



Фиг. 2.18. Карта на потребителската ценност

Източник: Авторско анкетно проучване

Конкурентоспособността на продукта е важна част от конкурентоспособността на търговското предприятие, но недостатъчна за да определи общата привлекателност и резултативност от дейността на фирмата. В прил. 14 е показана потребителската оценка на търговската дейност на вносителите на нови автомобили. Максимална удовлетвореност не се постига от потребителите по нито един от индикаторите за обслужването в търговските обекти. Въпреки това оценките варират от добри до много добри. В най-голяма степен се търси гаранционното и следгаранционно обслужване,

след това от значение е сервизното обслужване и квалифицираната помощ от обслужващия персонал. Тези атрибути са и потенциални източници на конкурентни предимства. По-незначителни за клиентите биха били атмосферата в търговските обекти, тяхното местоположение и допълнителни услуги.

Както в продуктово отношение, така и на ниво търговска дейност не съществува значителна диференциация в обслужването на конкурентите (виж фиг. 2.19).



Фиг. 2.19. Радар на оценката на търговските инструменти от страна на потребителите¹⁸³

Източник: Авторово анкетно проучване

Слабо предимство пред своите съперници притежава „Мото Пфое БГ“ ЕООД, достигнал много добра оценка по три критерия с изключение на допълнителните услуги. Най-съществено различие в средните оценки се засича в обслужването в търговските обекти и в сервизните центрове на дилърите. Категорията търговци попадащи в група „други“ заема водещо място, следвани от „Тойота Балканс“ ЕООД. Последната се отличава със своите добри промоции, но и имидж, местоположение, асортимент и допълнителни услуги в някаква степен. Последващите вносителите изостават по повечето критерии без местоположение, а на последно място поради изключително ниска оценка на имиджа, наличността, промоциите и асортимента, се нарежда лидерът по пазарен дял

¹⁸³ Цифрите 3 и 4 показват съответно добра и много добра оценка.

„Рено Нисан България“ ЕАД. Следователно качеството на обслужване е фактор, който е основен стимул за покупка от страна на потребителите.

Въпреки липсата на съществена диференциация в характеристиките на предлаганите продукти и търговска дейност между вносителите и проблемните места при част от тях, потребителите, които са реални техни клиенти са в голяма степен умерено или дори много удовлетворени от своята покупка, което предполага възможности и потенциал за тяхното задържане и постигане на лоялност, която би донесла по-високи фирмени резултати. Усилията на търговците следва да се разгръщат в полза на намаляване на цената и разходите за придобиване на новите автомобили, увеличаването на предлаганата полезност, което обаче изисква оптимизиране на разходите за дейността и договорните взаимоотношения с доставчиците.

Оценката на конкурентните позиции на вносителите в очите на потребителите е възможно съществено да се разминава с оценката на мениджърите и собствениците за мястото на тяхната фирма на пазара. От тази гледна точка е проведено анкетно проучване по електронната поща на целева извадка от 82 търговски обекти на петте най-мощни вносителя на автомобилния пазар¹⁸⁴. Според резултатите най-значими конкуренти на вносителите са тези, които попадат с тях в една стратегическа група, което повишава практическата приложимост на изследването и точността на оценката.

Структурирането на генералната съвкупност и разпределението на отговорилите според нея може да се види в таблица 2.5.

Таблица 2.5

Разпределение на анкетиранияте според принадлежността им към вносител

Вносител	Брой дилъри на вносителя	Брой дилъри участвали в проучването	Дял на участвалите в проучването (%)
„Автомотор Корпорация“ АД	19	5	26,32
„Мото Пфое БГ“ ЕООД	17	4	23,53
„Порше БГ“ ЕООД	12	4	33,33
„Рено Нисан България“ ЕАД	18	5	27,78
„Тойота Балканс“ ЕООД	16	3	18,75
Общо:	82	21	25,60

Източник: Авторско анкетно проучване

Извадката е репрезентативна, тъй като:

- 1) проучването е извършено сред всички дилъри на 5-те най-големи вносители;
- 2) доброволно в проучването са участвали мениджъри и служители на около 1/3 от запитаните дилъри;
- 3) в проучването са взели участие приблизително по 1/3 от дилърите на всеки един вносител, което на база на вертикално интегрираната система на доставка е показателна величина.

Сумарната претеглена оценка на позицията на вносителите от гледна точка на мениджърите и служителите по 11 показателя е представена в таблица 2.6¹⁸⁵. Удовлетвореността на клиентите, качеството на продукта и обслужването, както и стопанските и финансови резултати са от най-голямо значение за мениджърите. Оттам тези от тях, които получават по-високи оценки по тези показатели излизат на челни позиции. Това са: „Мото Пфое БГ“ ЕООД и „Тойота Балканс“ ЕООД, чиито мениджъри

¹⁸⁴Електронната бланка на анкетата е достъпна на: <<http://marketing-forge.com/LimeSurvey/index.php/472343/lang-bg>> (април 2010-април2011 г.).

¹⁸⁵Оценката е изведена на база на отговорите на резултатите от оценките на мениджърите на тяхната дейност спрямо конкурентите.

оценяват дейността си по-високо от конкурентите основно поради високите оценки на качеството на обслужване и удовлетвореността на клиентите. Останалите три вносителя са оценени малко над съпоставимото ниво, като не съществуват големи разлики в оценките на вносителите (стандартното отклонение в оценките е 0,571). Това свидетелства за факта, че мениджърите не виждат силно изявиени конкурентни предимства в дейността си и съответно конкурентните позиции са много близки една до друга. Съвкупните претеглени оценки, които варират от 3,51 до 3,94, показват че от гледна точка на мениджърите, всеки от тях притежава предимство в сравнение с конкурентите. С оглед на това, че и 5-те фирми са преки конкуренти помежду си е явно, че тази оценка не е обективна и съществуват „мъртви зони“ в управлението.

Таблица 2.6

Мениджърска оценка на ключови характеристики на дейността на петте водещи предприятия за търговия с нови автомобили в България

Характеристики	Тегло	"Рено Нисан България" ЕАД		„Тойота Балканс“ ЕООД		„Порше БГ“ ЕООД		„Мото Пфое БГ“ ЕООД		„Автомотор Корпорация“ АД	
		Относителна оценка	Претеглена оценка	Относителна оценка	Претеглена оценка	Относителна оценка	Претеглена оценка	Относителна оценка	Претеглена оценка	Относителна оценка	Претеглена оценка
Разходи	0,0968	3,20	0,31	3,00	0,29	3,25	0,31	2,75	0,27	3,00	0,29
Качество на продукта	0,1613	3,80	0,61	4,50	0,73	3,75	0,60	3,75	0,60	3,80	0,61
Качество на обслужване	0,2258	3,80	0,86	4,00	0,90	3,75	0,85	4,75	1,07	4,00	0,90
Имидж на фирмата	0,0161	3,40	0,05	4,00	0,06	3,50	0,06	4,25	0,07	4,00	0,06
Реклама	0,0161	3,00	0,05	3,50	0,06	2,75	0,04	2,75	0,04	3,40	0,05
Дистрибуция	0,0161	3,60	0,06	3,50	0,06	3,25	0,05	3,50	0,06	3,60	0,06
Иновации	0,0081	3,40	0,03	4,00	0,03	4,00	0,03	3,75	0,03	3,40	0,03
Мениджърски стил	0,0081	3,20	0,03	4,50	0,04	3,75	0,03	3,00	0,02	3,00	0,02
Цена на продукта	0,0645	2,80	0,18	2,00	0,13	2,25	0,15	2,50	0,16	3,00	0,19
Удовлетвореност на клиентите	0,2581	4,00	1,03	4,50	1,16	3,75	0,97	4,50	1,16	3,60	0,93
Стопански и финансови резултати	0,1290	3,20	0,41	3,50	0,45	3,25	0,42	3,50	0,45	3,20	0,41
Сумарна претеглена оценка:	1,00		3,62		3,91		3,51		3,94		3,57

Източник: Авторово анкетно проучване

Анализът на „мъртвите зони“ показва, че в по-голяма степен мениджърите на предприятията не виждат или имат неправилни допускания относно себе си и обкръжаващата ги среда¹⁸⁶. От общо 17 сравнени оценки с резултатите от проучването на потребителите, финансовите отчети и анализа на отрасъла, четири от 5-те вносителя имат повече неверни допускания, отколкото точни оценки, което може да доведе до разрушаване на конкурентната им позиция. Най-голямо предимство и най-малко неправилни допускания притежава „Мото Пфое БГ“ ЕООД, което допринася и за по-високата реалистичност на мениджърската оценка на конкурентната позиция. Причините за неправилните допускания на повечето мениджъри се дължат на:

- голямо информационно затъмнение. Въпреки че всички анкетирани посочват, че системно набират информация за своите съперници, до голяма степен те не използват всички възможни източници на информация или нямат цялостно изградена търговска информационна система, която непрекъснато, последователно и целесъобразно да

¹⁸⁶ Виж по-подробно прил.15.

набира, анализира и обработва информация. В най-голяма степен (86% от отговорите) предприятията разчитат на публикации и бази данни, на второ място (67%) на маркетингови изследвания и на трето (57%) на купувачи. Останалите източници на информация не се използват според отговорите в анкетата. Това стеснява кръгозора на мениджъра от една страна, а от друга говори за сложност в етапа на дефиниране на проблемите пред дейността, тъй като не всяко изследване може да се извърши на база на използване на информация от посочените източници. Най-голяма точност и целесъобразност на управленските решения носи вътрешната и външната първична информация¹⁸⁷, която не е предпочитана от вносителите. Вносителите са посочили, че управленските решения се вземат на база на цялостен анализ на конкурентоспособността – външната среда и вътрешните ресурси и способности, но както беше посочено не се използват всички необходими източници на информация и не се прилагат конкретни методи за анализ. От тази гледна точка управленските решения се основават най-вече върху информация от съвременни практики (62% от отговорите) и интуиция (33% от отговорите), които са обект на спекула и могат да засилят субективното възприемане на мениджърите. Те могат да тласнат фирмите към постоянни промени на целите и стратегиите, което води до копиране, а не до създаване на устойчиви конкурентни предимства. Въпреки, че потребителското мнение би трябвало да е основен сигнал за фирмите да променят една или друга своя характеристика с цел изграждане на отличително качество в съзнанието на клиента, повечето вносители се доверяват на вече изпробвани практики, интуиция, бази данни, а не на търсене на новаторски решения в своята дейност (излишна самоувереност по причините на субективното възприемане и илюзията за контрол).

- Неопровержими допускания и корпоративен мит. В по-голяма или по-малка степен вносителите оценяват своята дейност в несъответствие с оценката на потребителите за някои покупко-определящи критерии. В най-голяма степен това се отнася за качеството на продукта, обслужването и иновациите, в които се заблуждават по 2-ма вносители, като тук причина може да бъде т.н. „бич на високомерието“¹⁸⁸. По отношение на цената на продуктите, удовлетвореността на потребителите на „Автомотор Корпорация“ АД и „Мото Пфое БГ“ ЕООД е по-висока от тази на останалите конкуренти, докато мениджърската оценка говори за по-скоро съпоставимо или по-високо ценово равнище. От гледна точка на сравнението между оценката на цената и средните цени на автомобилите публикувани от Европейската комисия за 2010 г. се вижда, че напротив, тези две фирми имат реалистични допускания, за разлика от останалите. Това може да се обясни с факта, че потребителите имат своя субективна оценка за цената на продукта от една страна, а от друга – вносителите не извършват регулярни потребителски проучвания. За този факт свидетелства и заблуждението на мениджърите по отношение на ефективността от рекламните кампании; удовлетвореността на клиентите и очакванията за развитие на пазара. Докато потребителите познават най-вече „Мото Пфое БГ“ ЕООД и „Рено Нисан България“ ЕАД от рекламни средства, то оценките на ефективността от извършваната реклама от мениджърите не съвпадат с потребителското мнение. Същите двама вносители, заедно с „Порше БГ“ ЕООД оценяват удовлетвореността на клиентите спрямо конкурентите на по-високо ниво, докато реално в очите на потребителите тяхната дейност е по-слабо

¹⁸⁷ По-конкретно за полезните източници на информация виж. Фляйшер, К. Стратегически и конкурентен анализ. Методи и средства конкурентного анализа в бизнесе. Москва: Бином, 2009, с.196.

¹⁸⁸ „Бичът на високомерието“ изразява склонността да се преписва прекалено висока ценност на продуктите, поради което „все повече е естествено да се виждат фирми на върха на отрасъл, които губят конкурентната си позиция и не я задържат за дълъг период от време. По-подробно виж. цит.счч. Фляйшер, К. Стратегически и конкурентен анализ. Методи и средства конкурентного анализа в бизнесе, с.163.

оценена. Това може да свидетелства за съществуването на т.н. „котва“ в съзнанието на мениджъра¹⁸⁹.

- Противоречив характер на текущите стратегии. Двама от вносителите „Тойота Балканс“ и „Рено Нисан България“ са в т.н. позиция „заседнали по средата“, тъй като се стремят едновременно към намаляване на разходите и диференциация на своята дейност. В същото време съществува и известно разминаване между отговорите по отношение на текущата стратегия и анализа на фирмената дейност, който сочи, че „Рено Нисан България“ търси по-скоро разходно лидерство, отколкото диференциация, а „Порше БГ“ диференциация отколкото разходно лидерство. Това поставя под съмнение съществуването на точна стратегия за развитие на дейността. Въпреки, че целите са в съответствие с отговорите за осъществяваната стратегия, до голяма степен те са еднакви за всички фирми, което ожесточава конкурентната борба помежду им. Мениджърите са привързани към възприетия курс на действие и излишно самоуверени.

До голяма степен мениджърите считат пазара на нови автомобили за по-скоро привлекателен за развитие на дейност, което съответства на резултатите от структурния анализ на отрасъла. В същото време очакванията на вносителите за развитие на пазара насочени основно към намаляване на търсенето и преориентиране на потребителите към продукти заместители не съответстват напълно на очакванията на по-голяма част от потребителите. Те смятат, че автомобилният пазар ще прогресира само при предлагане на продукт, който в максимална степен ще удовлетвори техния избор, дори и за сметка на печалбата на вносителите. Това на практика доказва евристична представителност¹⁹⁰ и липсата на системен анализ на информацията. Трима от вносителите не са удовлетворени от заеманата позиция, което от една страна е заблуждение поради факта, че се намират във водещата стратегическа група, а от друга неудовлетвореността от позицията на дилърите може да бъде сигнал за това, че те ще осъществяват по-скоро активна политика към препозициониране и промяна, както и водене на ожесточена конкурентна борба. По-скоро привлекателната оценка на пазара и негативните, нереалистични очаквания на мениджърите на нови автомобили ще тласкат дилърите към диверсифициране на своята дейност или дори до ожесточаване на конкуренцията.

Конкурентните позиции на вносителите в зависимост от потребителските и мениджърските оценки се различават, което е резултат основно от недостатъчната степен на информираност на фирмите за мнението и предпочитанията на техните клиенти. Реалният резултат от фирмената дейност може да се проследи като се сравнят позициите на петте най-големи фирми по отношение на основни финансови коефициенти. Приема се, че най-важен показател, който отразява достигнатото ниво на ефективност и ефикасност от работата, е рентабилността на собствения капитал. Тя отразява нормата на печалба, която предприятието получава от вложените в дейността собствени средства или от използването на активите си. Според модела на Дюпон рентабилността на собствения капитал може да се представи като произведение между рентабилността на продажбите, обращаемостта на активите и финансовия ливъридж, което позволява да се проследи не само позицията на фирмите по достигнато ниво на възвръщаемост, но и да се изведат основните фактори, които оказват влияние върху тази позиция (фиг. 2.20)¹⁹¹. За конкурентоспособна се счита тази позиция, която осигурява по-висока печалба от използването на собствен капитал и същевременно тази по-висока печалба се дължи на по-доброто използване на активите и по-бързата им продажба,

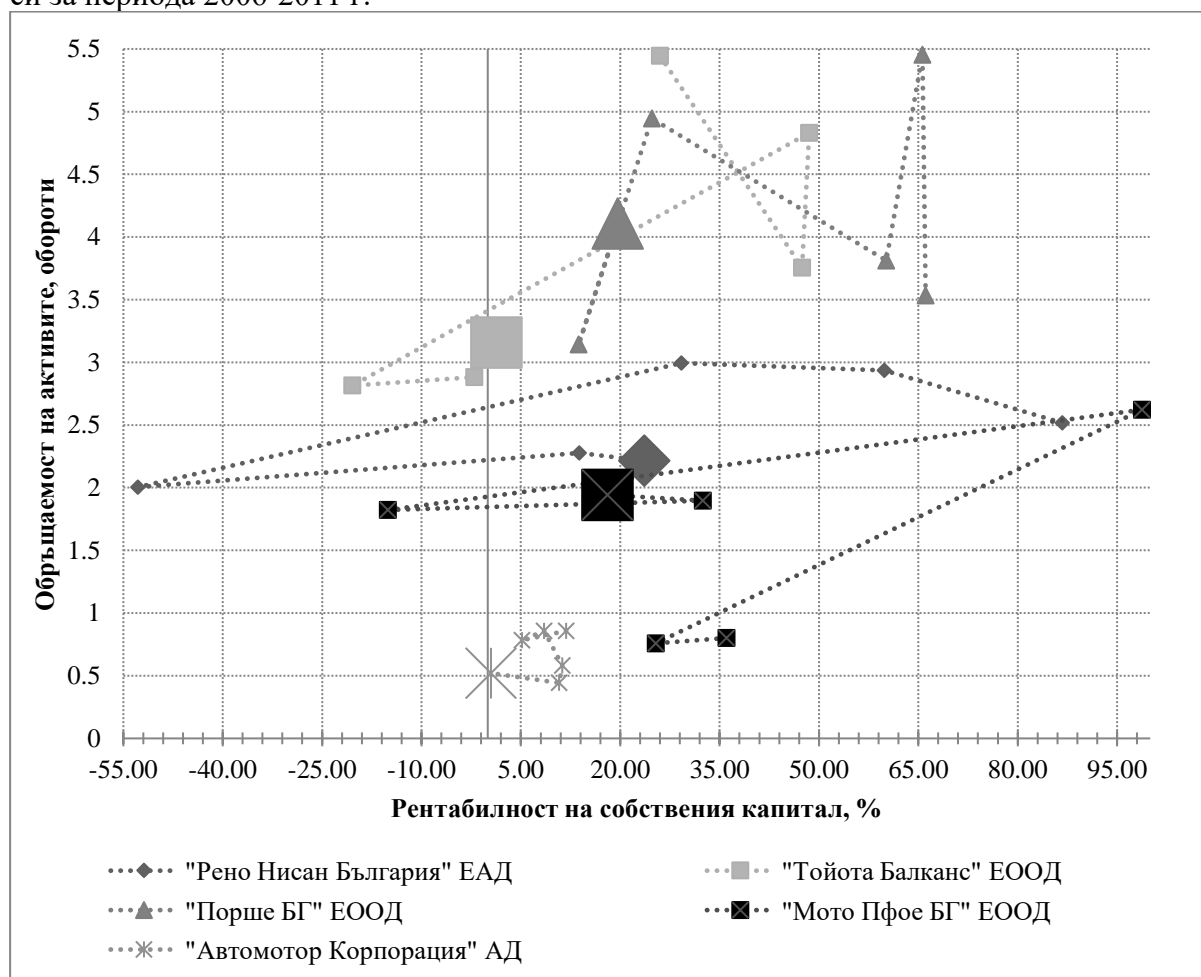
¹⁸⁹ Оценки-предположения, които са първоначални и често неофициални.

¹⁹⁰ Мениджърите смятат, че могат да вземат решение и с точност да прогнозират бъдещето на база на определен ограничен обем информация, като правят аналогия с подобни ситуации в миналото или със ситуации в практиката на колеги без да стъпват върху конкретен количествен анализ.

¹⁹¹ Данните за отделните финансови показатели са показани в прил. 16.

което се характеризира с броя на оборотите на активите.

Фиг. 2.20 показва, че нито един вносител не е реализирал стабилност в позициите си за периода 2006-2011 г.



Фиг. 2.20. Позициониране на петте най-мощни вносителя в матрицата "рентабилност на капитала/обращаемост на активите" за периода 2006-2011 г.¹⁹²

Източник: Авторови изчисления по данни от Годишните финансови отчети на вносителите на нови автомобили

Това свидетелства за липса на устойчиви конкурентни предимства, които да гарантират дългосрочно ниво на рентабилност и обращаемост на активите. Позициите на вносителите за 2011 г. свидетелстват за сравнително предимство на „Рено Нисан България“ ЕАД и „Порше БГ“ ЕООД пред конкурентите. Първата получава 23,66 лв. печалба на 100 лв. вложен собствен капитал и реализира стоките запаса 2 пъти годишно. Това е увеличение на възвръщаемостта на инвестициите спрямо 2010 г. и 2009 г., но ефективността в използването на активите се понижава и е на сравнително ниско равнище. С оглед на постигнатия пазарен дял, причината за ниската обращаемост се крие в не оптималното количество на поддържаните активи. „Порше БГ“ ЕООД увеличава възвръщаемостта на собствените средства с 43,29% спрямо 2010 г. (19,66%) и броят на оборотите на активите от 3,14 на 4,11. Това свидетелства за усъвършенстване на фирмената дейност най-вече поради нарастването на приходите от продажби и печалбата, оптимизиране на разходите. Водещите позиции на двете фирми (постигнати основно благодарение на рентабилността на техните продажби и ефективността при

¹⁹² Позициите на вносителите за 2011 г. са показани с по-големите символи.

използването на ресурсите) са непостоянни и е възможна промяна на местата през следващите отчетни периоди.

Неблагоприятна промяна на позицията реализира „Мото Пфое БГ“ ЕООД. Възвръщаемостта на собствения капитал през 2011 г. е с 44,18% по-ниска спрямо 2010 г., което на фона на нарастването през предходния период (446%) е сериозен спад. Причините за него се крият в намаляването на приходите от продажби и тяхната рентабилност. Фирмата изплаща голяма част от задълженията и заемите си (това е тенденция от няколко години), но въпреки това намаляването на финансовия лост не подобрява възвръщаемостта на собствения капитал. Незначителното нарастване на обръщаемостта на активите свидетелства за стратегията на фирмата насочена към диференциация на своя продукт и по-големи инвестиции в дейността, които въпреки високото ниво на продажби не водят до по-висока обръщаемост поради по-високата цена на продукта на фирмата. Следователно, в стратегически план „Мото Пфое БГ“ ЕООД осъществява дейността си съобразно поставените цели.

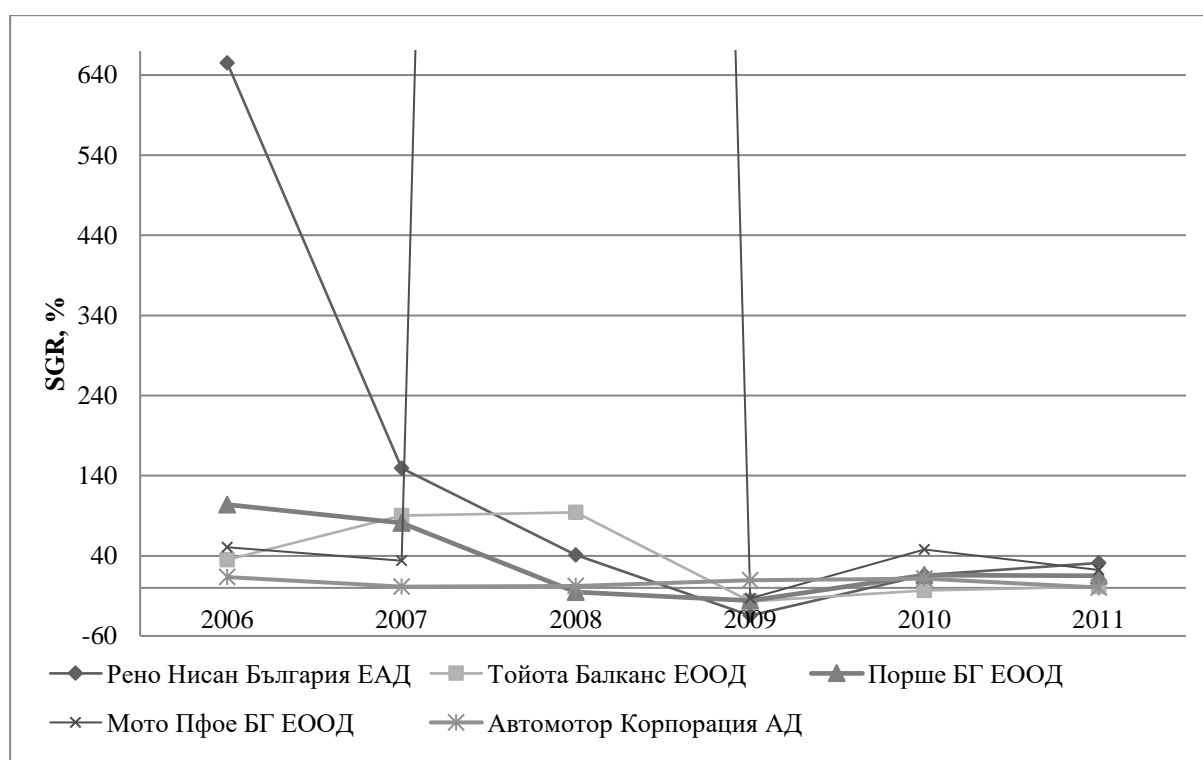
В най-неизгодна позиция през 2011 г. са „Автомотор Корпорация“ АД и „Тойота Балканс“ ЕООД. Първият вносител реализира значителен спад на рентабилността на собствения капитал спрямо 2010 г. (-95,36%), който до голяма степен се дължи на драстично намаляване на рентабилността на продажбите (причинено от намаляване на печалбата с 95,85% поради повишаване на разходите). Стратегията на фирмата за повишаване на рентабилността не се оправдава, тъй като обръщаемостта на активите е на изключително ниско равнище – едва 0,52 оборота са направили общите активи за една година. Това говори от една страна за по-ниското търсене на автомобилите с марки Citroen, а от друга страна за прекалено високата стойност на активите на фирмата и тяхната невъзможност да осигурят висока печалба. Положително за дейността на фирмата е влиянието на финансовия ливъридж, което говори за намаляването на дела на заемите и повишаване на дела на собствения капитал.

В своята дейност „Тойота Балканс“ ЕООД, обратно, постига успехи, тъй като повишава рентабилността на капитала и рентабилността на продажбите спрямо 2010 г. Въпреки това, показателите остават слаби и вносителят се намира в по-слаба позиция. Продажбите и печалбата значително нарастват (печалбата с 158% спрямо 2010 г.), но това не е достатъчно за добро позициониране. Положителната за фирмата тенденция е сравнително добрата възвръщаемост на общите активи и доброто и намаляващо ниво на финансов риск. В същото време висока преграда за по-успешното осъществяване на дейност се оказва ниското и отрицателно ниво на рентабилност на продажбите, което вероятно се дължи на високите общи разходи от дейността.

Доколко фирмите са били последователни в провеждането на своята политика и притежавали ли са конкурентно предимство, което да не подлежи на копиране и да носи високи финансови резултати през продължителен период от време, може да се проследи чрез показателя темп на устойчив растеж. Той е до голяма степен зависима величина от равнището и промяната в рентабилността на собствения капитал, но той отчита също така стратегията на фирмата, свързана с инвестирането. От тази гледна точка, предимство ще има фирма, която има високи и стабилни коефициенти на възвръщаемост от капитала, както и оптимално съотношение между интереса на собствениците и размера на инвестициите.

От фиг. 2.21 се вижда, че нито един от вносителите не е успял да балансира инвестициите в активи с приходите от продажби. Тенденцията в стойностите на индекс на растеж при всички фирми е зигзагообразна, най-често – нарастване до 2008 г. и след това намаляване през кризисната 2009 г., отново нарастване през 2010 г. при някои от фирмите и незначително намаляване през 2011 г. За последната година от периода индексът има високи стойности при водещата по рентабилност на собствения капитал

фирма, а именно „Рено Нисан България“ ЕАД, която притежава най-високи показатели за рентабилност на продажбите, като води политика по неизплащане на дивиденди на собствениците в търсене на активна стратегия за развитие на своята дейност. Средноаритметичните стойности на индекса за целия период показват, че растежът при „Рено Нисан България“ ЕАД е висок (42%), но този на дейността на „Мото Пфое БГ“ ЕООД се отличава с най-висок растеж от 1370%, което се дължи на високото нарастване през 2008 г. Зигзагообразната тенденция в развитието на коефициента при всички фирми говори за липса на баланс между успешна стратегия (инвестиране в източници на конкурентни предимства) и получавани приходи. Нивото на индекса е най-ниско при „Порше БГ“ ЕООД и „Автомотор Корпорация“ АД, като първата постига дори отрицателни стойности през 2008 г. и 2009 г., а през 2011 г. има ниска норма на натрупване. Средноаритметичните стойности на индекса от съответно 18,89% и 10,96% свидетелстват за сравнително ниски възможности за растеж, поради недобро финансово здраве и устойчивост.



Фиг. 2.21. Ниво на устойчиво развитие (Sustainable Growth Rate) на водещите вносители на нови автомобили за периода 2006-2011 г.

Източник: Авторски изчисления по данни от Годишните финансови отчети на вносителите на нови автомобили

Факторите на устойчивия ръст и тяхното оптимизиране са от значение за конкурентоспособността на фирмата от гледна точка на възможността да предприема широк набор от действия за подобряване на своята позиция. Ако фирмата използва в значителна степен привлечен капитал, трудно продава продукта си, извършва неоправдани разходи свързани с продажбите или осъществява прекалено офанзивна инвестиционна политика в ущърб на интересите на собствениците, това не само че не води до устойчиво развитие, но и до банкрут във финансово отношение. От приложения петфакторен модел на Алтмън (прил. 15) се вижда, че дейността на всички вносители е

достатъчно ликвидна, доходна и ефективна, за да бъде извън рисковата група и не се предвижда техният банкрут в настоящите две години, което е положително за фирмите.

Анализът на позицията на вносителите на нови автомобили показва, че най-рентабилна и сравнително устойчива за периода е дейността на лидера по продажби на пазара „Рено Нисан България“ ЕАД, следван от „Мото ПФое БГ“ ЕООД и „Порше БГ“ ЕООД. Водещата позиция по ресурси дава възможност на лидиращите фирми да инвестират в най-много източници на конкурентни предимства и да изберат подходяща стратегия съобразно развитието на пазара. Анализът показва, че във веригата на добавяне на стойност на вносителите не съществува възможност за съчетание от дейности, което да донесе интеграционен ефект върху фирмата и взаимоотношенията ѝ с контрагентите. Ресурсите на фирмите не могат да отговарят едновременно на изискванията за ценност, уникалност, трудност за копиране и незаместимост. От тази гледна точка никоя фирма не притежава устойчиво конкурентно предимство пред останалите, което да ѝ носи рентабилност в дългосрочен план. Средното ниво на привлекателност на пазара на нови автомобили води до непостоянство в стратегическите виждания; липсата на своевременна и всеобхватна информация за пазара и потребителите – до „мъртви зони“, а сравнително ниската рентабилност – до агресивно търсене на варианти за развитие.

ТРЕТА ГЛАВА.

НАСОКИ ЗА ПОВИШАВАНЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ЗА ТЪРГОВИЯ С НОВИ АВТОМОБИЛИ В БЪЛГАРИЯ

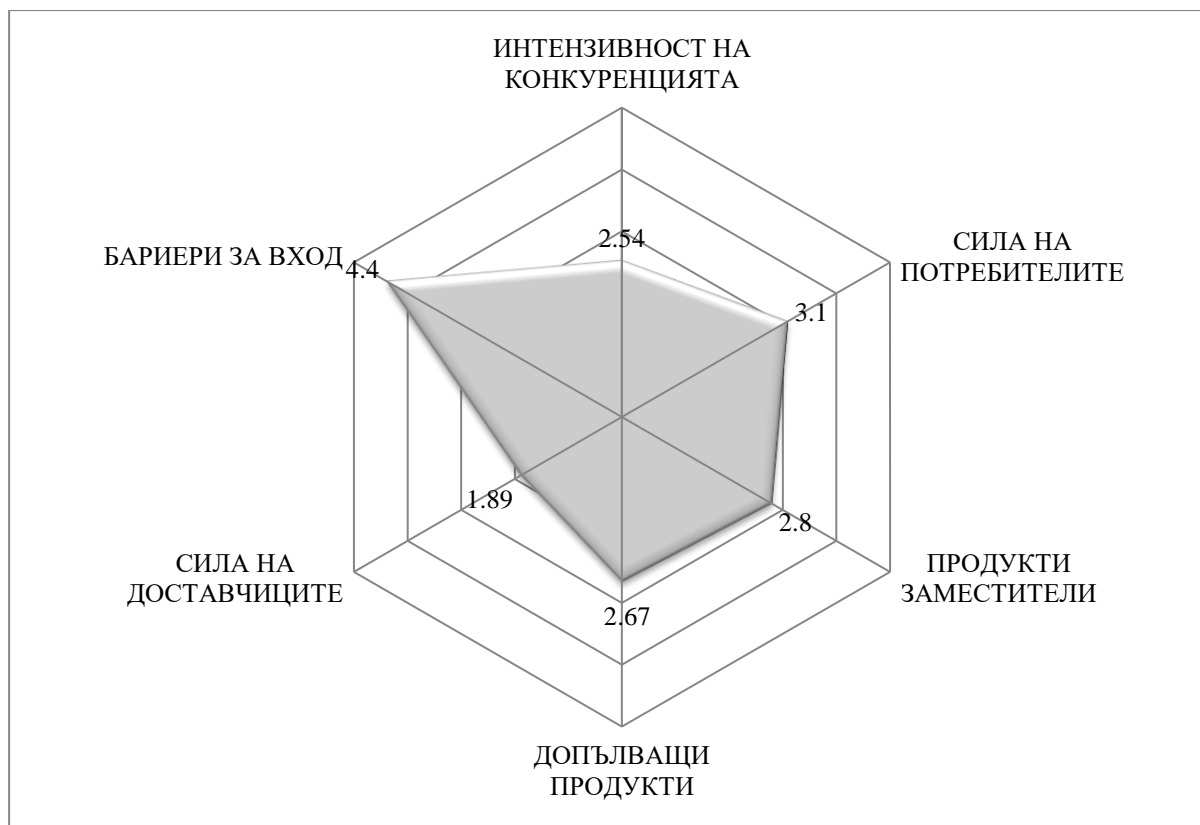
3.1. Източници на конкурентни предимства пред автомобилния бизнес

Конкурентоспособността на предприятието е многомерна, комплексна и динамична категория, която се определя от текущото положение на предприятието на пазара спрямо конкурентите и действието на пазарните сили. За по-конкурентоспособно се счита предприятие, което притежава набор от конкурентни предимства (превъзходства по отношение на ресурсите, резултатите, пазарния дял, способностите и характеристиките на своята дейност) и което реализира стратегия, която го защитава от неблагоприятното въздействие на пазарните сили. Текущата конкурентоспособност на предприятието дава отговор на въпроса какви са конкурентните предимства и недостатъци на фирмата в даден момент спрямо конкурентите и по какъв начин то неутрализира заплахите и се възползва от възможностите на външната среда. Тя предопределя неговата удовлетвореност от настоящата позиция, но е отправна точка за търсене на по-успешна стратегия за позициониране. Рано или късно достигнатото ниво на конкурентоспособност ще бъде разрушено от действието на пазарните сили, в резултат на което процесът на конкуриране е многократно повтарящ се процес на по-успешно позициониране и извличане на по-високи монополни и рикардански ренти.

Колкото по-диференцирани са предприятията в своите ресурси, способности, резултати и стратегии, и колкото те се възползват по по-добър начин от възможностите на външната среда, толкова повече източници на конкурентни предимства съществуват за тях. От тази гледна точка търсенето на източници на конкурентни предимства започва от общата конкурентоспособност на предприятията на пазара и факторите, които ѝ влияят, а също така от действието на пазарните сили.

Изследването на структурата на отрасъла и пазарната сила на търговците на нови автомобили спрямо действието на пазарните сили определя доходът, който даден конкурент може да извлече от пазара и основните възможности и заплахи, произтичащи от външната среда. Въз основа на направения анализ на отрасловата структура и действието на пазарните сили (виж. втора глава на настоящата разработка) може да се направи качествена оценка на привлекателността на вноса и търговията с нови автомобили.

Средната оценка на всяка от шестте конкурентни сили, според това доколко те определят привлекателността на сектора за инвестиции, е показана на фиг. 3.1. Общата привлекателност на пазара е средна аритметична величина от оценките на действието на отделните сили. От оценката на това доколко вносителите и търговците на нови автомобили са в силна позиция по отношение на своите разширени конкуренти и могат да се борят за по-висока рентабилност в своята дейност следва, че на автомобилния пазар съществуват както ограничения, така и предимства. Конкурентното взаимодействие между съперниците тласка отрасловата рентабилност към изключително ниски равнища, което е резултат от дейността на вносителите и търговците на пазара като цяло. *Съвкупното въздействие на конкурентните сили показва, че пазарът е по-скоро привлекателен за извършване на дейност и инвестиции от страна на съществуващите конкуренти (средна оценка на 6-те пазарни сили 2,90).*



Фиг. 3.1. Привлекателност на автомобилния пазар от гледна точка на разпределението на конкурентните сили¹⁹³

Източник: Собствена разработка на автора

От фигурата и от оценката на отделните сили по конкретни показатели (виж прил. 16) се вижда, че интензивността на борбата между преките конкуренти е висока. Оценката на повечето фактори, които оказват влияние върху съперничеството на пазара е в посока намаляване на неговата привлекателността за инвестиции. Това се обуславя от слабо положителния ръст на пазара през 2011 г. (отрицателен през предходните две години), сравнително високата необходимост от капитал, политиката на намаляване на цените, ниската рентабилност на пазара, както и високото равнище на разходите за закупуване и бариери за изход от пазара. Положителен фактор за функциониращите на пазара вносители се явява диференциацията на продуктите по отношение на имиджа на марката, както и потенциалът на пазара за ръст. По-скоро привлекателен за съществуващите фирми е отрасълът поради не големия брой конкуренти, както и сравнително ниското ниво на концентрация, макар и с висока неравномерност в разпределението на пазарните дялове. Диференциацията на целите и предлаганите услуги е много ниска, но асортиментната политика и местоположението на обектите се различават между конкурентите, което влияе положително върху привлекателността на пазара. В период на криза съперничеството значително се ожесточава и изисква воденето на предимно ценова конкуренция. Макар, че съществува умерена обратна

¹⁹³ Привлекателността на автомобилния пазар се оценява с оценки: 1 – съвсем непривлекателно; 2 – непривлекателно; 3 – по-скоро привлекателно; 4 – привлекателно; 5 – много привлекателно.

зависимост между цената и продадените количества, последната остава един от основните фактори при избор на автомобил.

Най-голяма заплаха за рентабилността на съществуващите фирми носят доставчиците, а най-благоприятно е развитието по отношение на заплахата от потенциални конкуренти, които много трудно навлизат на пазара и оттам не застрашават фирмения успех. Докато броят на доставчиците и тяхната концентрация, както и борбата на производителите за пазарен дял, благоприятстват преразпределението на рентабилността между търговците, то дялът на продажбите на търговците в общите продажби на производителя е под 1%, което лесно може да доведе до отказ на производителя за дистрибуция на автомобили на територията на България, а това означава прекратяване дейността на съответния вносител. Единствената алтернатива за дейност по продажба на нови автомобили остава паралелният внос, но вертикалната интеграция напред (въпреки изграденото законодателство в тази област) е ограничаващ фактор, който води до налагане на условия по сделката от страна на производителя към търговците. Високата цена на закупуваните продукти, високите транзакционни и агентски разходи, които всъщност затрудняват търговеца при преследване на собствените си цели в полза на целите на производителите, елиминират положителния ефект от изключителното представителство за даден продукт на определен регион и правят пазара непривлекателен за извършване на дейност.

Потребителите, заместителите и допълващите продукти имат средна сила на влияние и по-скоро повишават привлекателността за развитие на фирмената дейност (оценка около 3). Положително влияние оказват големият брой крайни клиенти и потенциалът на пазара, тяхната разпръснатост и ниска концентрация, както и диференциацията на продуктите по отношение на имиджа на марката, което прави потребителят лоялен към точно определен вносител. Намаляването на доходите на населението, негативните очаквания, ниското доверие на потребителите и чувствителността им към цената дават възможност на клиентите да оказват влияние върху дейността на вносителите в посока на намаляване на цената, политика към стимулиране на продажбите, предлагане на лизингови услуги и диверсифициране на дейността. Дялът на разходите свързани с автомобилите в общите разходи на домакинствата е изключително голям, което повишава тяхната ангажираност при покупката, стимулира клиента към преговори за цената, както и намалява разходите по прехвърлянето към продукт заместител при висока ценова чувствителност. Потребителите лесно се преориентират към по-евтината алтернатива (колите „втора ръка“), които макар с по-ниското качество и диверсифициране на дейността на по-голяма част от съществуващите конкуренти чрез навлизане и на пазара на употребявани автомобили, остават предпочитани за българския потребител. На пазара съществуват поне три пъти повече автокъщи специализирани в предлагането на заместители в сравнение с вносителите на нови автомобили. Доказано е, че закупуването на кола с пробег води до по-високи разходи за ремонт и гориво, но в същото време дори с тях, нейната покупка е по-изгодна от закупуването на нов автомобил. Потребностите от гориво за зареждане на автомобилите нарастват, като е нормално да се очаква тази тенденция да продължи.

Високата концентрация и малкият брой играчи на олигополния пазар на горива повишава вероятността от ценова конкурентна борба в посока на картелиране и оттам увеличаване на и без това високата цена на бензина. Чувствителният към цената купувач може да бъде негативно повлиян и да предпочете алтернативен източник за зареждане с гориво на автомобила, което на практика го стимулира към закупуване на заместител, а това е неблагоприятно за фирмите. Въпреки, че няма официална статистика за пазара на резервни части и сервизно обслужване и по-конкретно за броя и концентрацията на

предприятията в него, може да се каже, че предприятията за търговия с нови автомобили са изградили стратегия на диверсификация в тази насока, а оттам те се явяват конкуренти на независимите сервизни центрове. Тъй като предлагането на такава съпътстваща услуга към основния продукт прави закупуването му по-удобно и комфортно и осигурява възможност за получаване на услугата на преференциални цени, предлаганите нови автомобили стават по-ценни за потребителите, а пазарът – по-привлекателен за фирмите. Делът на приходите от продажби на сервизни услуги за вносителите е много малък по отношение както на тяхната структура на продажбите, така и в сравнение с продажбите на дребно на целия пазар, което означава, че потребителите се насочват предимно към независими търговци на резервни части, масла и услуги. Намаляването на цената на ремонтните услуги е положителен за дейността на вносителите фактор, но намаляването на продажбите на тези услуги води до загуба на приход от тяхната непосредствена дейност, както и възможност за продажба на повече основни продукти.

Анализът на структурата на пазара на нови автомобили извежда редица предизвикателства пред развитието на автомобилния бизнес. Те са свързани с добре развития пазар на заместители, неблагоприятни макроикономически условия, сравнително висока интензивност на конкурентната борба; много силна вертикална интеграция напред, която от една страна е възможност за вносителите да се възползват от положителните ефекти на изключителните взаимоотношения с производителя (достъп до уникален ресурс – продуктова марка с изграден имидж; технология на производителя; квалифицирано след продажбено обслужване по стандарти на производителя), а от друга страна води до високи агентски и транзакционни разходи и ограничаване на вносителя в избора на стратегия; доброто развитие на пазарите на комплементарни продукти; висок потенциал за ръст на пазара и високи бариери за вход пред нови конкуренти.

В същото време търговците не се явяват заложенници на отрасловата структура. Системният анализ на конкурентната среда и предвиждането на промените в нея е предпоставка за постигане на устойчиво конкурентно предимство за всяко предприятие, но дори в неблагоприятно развит отрасъл по отношение на въздействието на силите, част от предприятията могат да достигат рентабилност над средната чрез ефективно построена стратегия.

В този аспект следва да се оцени конкурентоспособността на преките конкуренти на пазара в зависимост от позиционирането им в стратегическото пространство. От анализа на конкурентната позиция на вносителите и търговците на нови автомобили става ясно, че те могат да се групират в стратегическото пространство в 6 групи по признаците „средна цена-брой търговски обекти“. Най-предпочитани от потребителите са първите две групи, които предлагат портфейл от достъпни и луксозни марки автомобили и чиято цена е на средно и дори под средното пазарно равнище.

В таблица 3.1 е представена общата конкурентоспособност на стратегическите групи по 18 показателя подробно изследвани във втора част на настоящата разработка.

Таблица 3.1

Общ индекс на конкурентоспособността на стратегическите групи на автомобилния пазар в България¹⁹⁴

Нормализирани значения на показателите за оценка на конкурентоспособността по стратегически групи		ПЪРВА ГРУПА	ВТОРА ГРУПА	ТРЕТА ГРУПА	ЧЕТВЪРТА ГРУПА	ПЕТА ГРУПА	ШЕСТА ГРУПА	r (K _j X _{ij}) ¹⁹⁵
Показател		Нормализирано значение ¹⁹⁶						
Ключови управленски коефициенти	Рентабилност на инвестициите (ROI)	0,66	0,77	0,52	1,00	0,00	0,67	0,91*
	Рентабилност на собствения капитал (ROE)	0,21	0,24	0,15	1,00	0,00	0,21	0,71
	Финансов ливъридж (FL) ¹	0,99	0,96	0,74	0,00	0,90	1,00	-0,40
	Рентабилност на продажбите (ROS)	0,82	0,89	0,49	0,87	0,00	1,00	0,93*
	Рентабилност на стоките запаси (ROSTI)	0,48	0,60	0,26	1,00	0,00	0,62	0,95*
	Брой обороти на стоките запаси (ОБ)	0,17	0,33	0,15	1,00	0,11	0,00	0,50
	Рентабилност на разходите (ROCA)	0,62	0,55	0,00	1,00	0,05	0,41	0,84*
	Равнище на разходите (Pa%) ¹	0,41	0,00	0,09	0,49	0,05	1,00	0,70
	Равнище на доходност (БД%)	0,08	0,14	0,19	0,02	0,00	1,00	0,42
Обща позиция по ключови управленски коефициенти:		4,45	4,47	2,6	6,38	1,12	5,91	0,92*
Показатели за икономически ръст	Среден темп на прираст на ROE	0,10	0,00	0,03	1,00	0,37	0,23	0,54
	Равномерност в развитието на ROE	0,98	0,12	0,00	0,13	0,87	1,00	0,10
	Средногодишен темп на прираст на обръщаемостта на запасите	0,28	0,00	1,00	0,08	0,41	0,78	0,56
	Средногодишен темп на прираст на равнището на доходност	0,05	0,38	0,11	1,00	0,00	0,30	0,30
	Средногодишен темп на прираст на приходите от продажби	0,03	0,05	1,00	0,19	0,00	0,12	0,36
Обща позиция по показатели за икономически ръст:		1,44	0,56	2,13	2,40	1,65	2,43	0,18
Показатели за дейността	Общ брой предлагани марки в групата	1,00	0,23	0,46	0,23	0,00	0,15	0,79
	Средна цена на предлаганите продукти в групата ¹	0,65	1,00	0,50	0,00	0,82	0,67	0,52
	Среден брой търговски обекти в групата	1,00	0,94	0,25	0,00	0,20	0,07	0,95*
	Пазарен дял на групата	1,00	0,21	0,08	0,03	0,01	0,00	0,91*
Обща позиция по показатели за дейността:		3,65	2,38	1,30	0,26	1,03	0,89	0,25
Общ индекс на конкурентоспособността на групите:		9,54	7,41	6,03	9,04	3,80	9,22	

¹-стойностите на нормализираните показатели са намалени с 1, поради икономическото им значение (по-нисък финансов ливъридж, равнище на разходите и средна цена – по-добра конкурентна позиция)
 *-корелацията е статистически значима при ниво на значимост 0,05; **-корелацията е статистически значима при ниво 0,01

Източник: Авторски изчисления по данни от Годишните финансови отчети на вносителите на нови автомобили

Общият индекс на конкурентоспособността на отделните стратегически групи показва, че нито една от тях не е достигнала максималното значение от 18 единици,

¹⁹⁴Общият индекс е изведен в резултат от процедура по нормализация на значенията на показателите по стратегически групи разгледани във втора глава чрез формула 6. Нормализацията позволява уеднаквяване на мерните единици на различните показатели, като ги превръща в т.н. безмерни величини. Чрез нея

което на практика говори за наличието на недостатъци във фирмената дейност в отделните стратегически групи. При това не е задължително голяма по пазарен дял стратегическа група да е по-конкурентоспособна, тъй като връзката между пазарния дял на предприятията и достигнатото ниво на рентабилност не е еднозначна (коефициент на структурни различия между рентабилността на собствения капитал и пазарния дял на предприятията средно за периода 2006-2011 г. е 0,89). Първа, шеста и четвърта стратегическа група притежават по-висок индекс на общата конкурентоспособност, чиито стойности са сравнително близки една до друга, докато втора, трета и пета стратегическа група не са достатъчно добре позиционирани. Получените резултати свидетелстват, че от най-голямо значение за постигната позиция са ключовите управленски коефициенти, като в 92% от случаите по-конкурентоспособните групи са по-рентабилни и финансово устойчиви. Въпреки това, останалите две групи показатели също оказват влияние върху конкурентоспособността на предприятията и следва да бъдат обект на изследване. Те определят стратегическите и оперативни действия, които предприятията осъществяват и на тази основа показват начина за подобряване на конкурентната позиция.

В тази логика се заключава и разликата в причините за достигане на конкурентоспособност. Докато високата позиция по ключови управленски коефициенти и по показатели за икономически ръст (най-вече равномерното разпределение на рентабилността на собствения капитал през годините и нарастването на обръщаемостта на стоковите запаси) носят на шеста и четвърта стратегическа група, които се отличават с малък пазарен дял и малък брой търговски обекти, съответно втора и трета позиция в стратегическото пространство, то за първа стратегическа група, която се отличава с най-висока конкурентоспособност е характерна висока позиция по показателите за дейността, сравнително добро управление и рентабилност. Втора стратегическа група е показателна за това, че единствено добрата позиция по показатели за дейността, не може да доведе до висока конкурентоспособност, тоест въпреки предпочитанието на потребителите и силата в разпределението на доходността на пазара, предприятията в нея не осъществяват добър контрол на разходите и нямат достатъчна устойчивост в доходите. От тук може да се заключи, че достигането на висока обща конкурентоспособност е резултат от достигане на известен баланс в оценките на трите групи показатели. Стратегическите инициативи в първа, шеста, а също така в четвърта стратегическа група са най-благоприятни за съществуване на пазара, като първата група печели от показателите за дейността (най-вече от пазарния си дял, достъпните цени и броя на търговските обекти), докато останалите две се отличават с добро управление на запасите и разходите, по-висока сила спрямо доставчиците и сравнително устойчив икономически ръст.

Конкурентоспособността на стратегическите групи е повлияна от действията и стратегиите на предприятията, които функционират в тях. Най-големите търговци по пазарен дял (лидерите на автомобилния пазар) се позиционират в първите две стратегически групи, от което може да се заключи, че те са големи предприятия предлагащи продукт в средния и ниския диапазон на цените при голям брой търговски обекти и рентабилност над средната за пазара. Конкурентоспособността на лидерите, на

предприятията могат да се ранжират по отделни признаци и критерии; могат да се проследят разликите в нивата на достигнатите показатели и да се изчисли общият индекс на конкурентоспособност.

¹⁹⁵ Коефициент на корелация между нормализираните значения на показателите и общата позиция и между общата позиция и общия индекс на конкурентоспособността.

¹⁹⁶ Нормализираното значение е в единици и показва мястото на съответния търговец спрямо останалите по даден показател и разстоянието в позицията по отделните показатели. Максималното значение е 1,00 и показва най-високата позиция на предприятието по съответния показател, докато минимално значение е 0,00.

основата на предложената в гл. втора методика, е оценена по 23 показателя (18-те характерни за стратегическите групи плюс 5 изследвани отделно за всяка фирма)¹⁹⁷. Резултатите могат да се проследят в таблица 3.2.

Общият индекс на конкурентоспособността показва, че от петте най-предпочитани фирми на автомобилния пазар „Порше БГ“ ЕООД е най-конкурентоспособният вносител с благоприятна позиция по ключови управленски коефициенти и устойчивост в развитието, следван от „Мото Пфое БГ“ ЕООД, който изпреварва съперниците по показатели на дейността, „Рено Нисан България“ ЕАД с второ място по КУК и показатели за дейността, а на последните две места са съответно „Тойота Балканс“ ЕООД и „Автомотор Корпорация“ АД.

Получените стойности на индекса (както и тези при стратегическите групи) са повлияни най-силно от ключовите управленски коефициенти (коефициент на корелация 0,96, който е статистически значим при ниво 0,05), което отново потвърждава тезата, че по-конкурентоспособните предприятия в 96% от случаите са по-рентабилни, с по-ниско равнище на разходите и по-нисък риск от неизплащане на задълженията. В това направление следва да се търсят основните източници на конкурентно предимство. В същото време следва да се отчете факта, че пазарните лидери са разположени в стратегически групи, които се отличават най-вече с показателите за дейността и тези за икономически ръст, което прави задължително тяхното отчитане при общата оценка на конкурентоспособността на лидерите. В 56% от случаите по-конкурентоспособни са предприятията с по-добри показатели за икономически ръст. Показателите за дейността на вносителите не оказват толкова значима роля при формирането на общия индекс на конкурентоспособността (корелацията е умерена 0,34, но няма необходимото ниво на статистическа значимост). Това може да се дължи на няколко основни фактора:

1) счита се, че колкото са по-големи разликите в рентабилността на предприятията, толкова по-различна стратегия те осъществяват и толкова по-динамични са промените в пазарната среда¹⁹⁸. Изследването на рентабилността на всички вносители на автомобилния пазар показва, че съществуват съществени различия в получаваната рентабилност ($K_{RROS} = 0,87$; $K_{RROE} = 0,89$; $K_{RROI} = 0,90$), а също така са налице съществени различия в разпределението на пазарния дял и достигнатата рентабилност ($K_{DROS,MS} = 0,86$; $K_{DROE,MS} = 0,92$; $K_{DROI,MS} = 0,87$). Това предполага, че предприятията в целия пазар осъществяват различни стратегии и политики, а промените във външната среда оказват различно влияние върху тях. В същото време що се отнася до лидерите по пазарен дял разположени в първите две стратегически групи разликите в рентабилността са значително по-ниски ($K_{RROE} = 0,48$), а разпределението на пазарния дял почти съответства на получаваната рентабилност на собствения капитал ($K_{DROE,MS} = 0,29$), което предполага прилика в стратегиите, ресурсите и способностите на големите вносители и липса на диференциация в стратегията;

¹⁹⁷ В таблицата е използвана процедурата по нормализация, която дава възможност за съпоставяне на показатели, които се измерват в различни мерни единици помежду си и възможност за ранжиране на предприятията по тези показатели, проследяване на разликите в оценките на показателите и формиране на общ индекс на конкурентоспособността.

¹⁹⁸ Цит. съч. Грант, Р. Современный стратегический анализ, с.229

Таблица 3.2.

Общ индекс на конкурентоспособността на 5-те най-големи предприятия за
 търговия с нови автомобили в България

Нормализирани значения на показателите за оценка на конкурентоспособността на предприятията		Рено Нисан	„Тойота	„Форд	„Мото	„Автомотор	r (K _j ;x _{ij}) ¹⁹⁹
		България“ ЕАД	Балкан“ ЕООД	БГ“ ЕООД	Пфое БГ“ ЕООД	Корпорация“ АД	
Показатели		Нормализирано значение ²⁰⁰					
Ключови управленски коефициенти	Рентабилност на инвестициите (ROI)	0,54	0,03	1,00	0,35	0,00	0,98**
	Рентабилност на собствения капитал (ROE)	1,00	0,03	0,83	0,76	0,00	0,91**
	Финансов ливъридж (FL) ¹	0,55	0,72	1,00	0,41	0,00	0,64
	Рентабилност на продажбите (ROS)	1,00	0,00	0,99	0,73	0,00	0,96*
	Рентабилност на стоките запаси (ROSTI)	0,97	0,01	1,00	0,33	0,00	0,95*
	Брой обороти на стоките запаси (ОБ)	0,67	0,48	1,00	0,14	0,00	0,77
	Рентабилност на разходите (ROCA)	0,93	0,00	1,00	0,74	0,00	0,97**
	Равнище на разходите (Pa%) ¹	0,00	0,44	0,91	1,00	0,60	0,15
	Равнище на доходност (БД%)	0,35	0,00	0,17	0,19	1,00	-0,37
Обща позиция по ключови управленски коефициенти:		6,02	1,72	7,9	4,65	1,61	0,96**
Показатели за икономически ръст	Средногодишен темп на устойчив растеж (SGR)	0,02	0,02	0,01	1,00	0,00	-0,23
	Среден темп на прираст на ROE	0,00	0,51	1,00	0,14	0,00	0,98**
	Равномерност в развитието на ROE	0,06	0,00	1,00	0,45	0,16	0,35
	Средногодишен темп на прираст на обръщаемостта на запасите	0,26	0,10	1,00	0,15	0,00	0,9
	Средногодишен темп на прираст на равнището на доходност	1,00	0,57	0,04	0,00	0,33	-0,45
	Средногодишен темп на прираст на приходите от продажби	0,22	1,00	0,01	0,00	0,01	0,33
Обща позиция по показатели за икономически ръст:		1,56	2,2	3,35	1,74	1,45	0,56
Показатели за дейността	Най-малко „мъртви зони“	0,20	0,20	0,20	1,00	0,00	0,90*
	Потребителска оценка на търговските характеристики	0,00	0,71	0,41	1,00	0,28	0,63
	Потребителска оценка на конкурентоспособността на продукта	0,45	0,86	0,55	0,00	1,00	-0,81
	Брой предлагани марки	0,67	0,33	0,33	1,00	0,00	0,92*
	Средна цена на предлаганите продукти ¹	1,00	0,24	0,00	0,47	0,26	0,45
	Имидж на продукта	0,00	0,85	0,75	1,00	0,29	0,41
	Брой търговски обекти	0,86	0,57	0,00	0,71	1,00	0,21
	Пазарен дял	1,00	0,31	0,75	0,48	0,00	0,21
Обща позиция по показатели за дейността:		4,17	4,08	3,00	5,66	2,83	0,34
Общ индекс на конкурентоспособността:		11,98	7,66	14,21	12,05	5,87	

¹-стойностите на нормализираните показатели са намалени с 1, поради икономическото им значение (по-нисък финансов ливъридж, равнище на разходите и средна цена – по-добра конкурентна позиция)
 *-корелацията е статистически значима при ниво на значимост 0,05; **-корелацията е статистически значима при ниво 0,01

Източник: Авторски изчисления по данни от Годишните финансови отчети на вносителите на нови автомобили

2) контент анализът на докладите за дейността на лидерите на пазара публикувани заедно с годишните финансови отчети в търговския регистър показва, че за периода 2006-2011 г. те са си поставяли едни и същи цели година след година и едни

¹⁹⁹Коефициент на корелация между нормализираните значения на показателите и общата позиция и между общата позиция и общия индекс на конкурентоспособността.

спрямо други, което отново е свидетелство за една и съща насоченост на стратегията през изследвания период, а това води от една страна до по-висока интензивност на конкурентната борба, а от друга страна до съпоставими показатели на дейността, което обяснява статистическата незначителност на влиянието им върху общия индекс на конкурентоспособността;

3) едно от най-значимите влияния върху съвкупната оценка на показателите на дейността оказва оценката на конкурентоспособността на продукта от потребителите, като съществува много силна обратна зависимост между тях (коефициент на корелация $-0,81$). Обратнопорпорционалната зависимост може да се дължи от една страна на недостатъчна информираност на вносителите за мнението и удовлетвореността на потребителите от предлаганите автомобили и техните характеристики. От друга страна оценките на търговските характеристики на лидерите са много близки по значение, като разликата между най-високо оценените и най-ниско оценените е едва $0,07$ единици. Това отново потвърждава липсата на отличително предимство на лидерите в съзнанието на потребителите, които смятат, че вносителите притежават като цяло от добри до много добри продукти по обща ползност и общи разходи.

От общия индекс на конкурентоспособността на пазарните лидери може да се заключи, че нито един от тях не е успял да постигне максималното значение на индекса (23 единици) и липсва диференциация в осъществяваните от тях стратегии и политики. Във връзка с това, че лидерите са позиционирани в двете най-големи по пазарен дял стратегически групи, тяхната рентабилност е по-висока от средната за пазара, което е признак за наличие на конкурентно предимство спрямо останалите конкуренти. Те са финансово стабилни компании с добри перспективи за развитие, които предлагат продуктите си в средния и ниския диапазон на цените, но явно не успяват да оптимизират разходите и да управляват ефективно стоковите си запаси (това е предимство на шестата стратегическа група). Дистрибуционната мрежа и пазарният обхват на лидерите са възможно най-добре развитите от всички функциониращи на пазара вносители, като клиентите оценяват конкурентоспособността на продукта и търговските характеристики на дейността на предприятията от добро до много добро ниво. В същото време потребителите не диференцират отделните вносители (те се различават единствено по производствена марка), което съответно води до интензификация на конкурентната борба между тях. Мениджърите на предприятията са сравнително удовлетворени от заеманата позиция и следователно няма да предприемат агресивни действия спрямо своите съперници, но се наблюдава наличие на редица „мъртви зони“ свързани най-вече с липсата на достатъчно източници на информация и нейния системен анализ, а също така въздействието на рекламата върху потребителите. Въпреки сравнително добрите резултати и не голямата диференциация в разпределението на рентабилността между лидерите, средната стойност на коефициента на равномерност в развитието на рентабилността на собствения капитал за периода $2006-2011$ г. е $0,46$, което свидетелства за това, че липсва устойчивост на получените резултати. За това свидетелстват и зигзагообразните тенденции в позициите на лидерите за същия период в матрицата „рентабилност на собствения капитал/обращаемост на активите“ (фиг. 2.20) и нестабилността в развитието на темпа на устойчив растеж (SGR) за периода. На практика това доказва липсата на устойчиво конкурентно предимство на

²⁰⁰Нормализираното значение е в единици и показва мястото на съответният търговец спрямо останалите по даден показател и разстоянието в позицията по отделните показатели. Максималното значение е $1,00$ и показва най-високата позиция на предприятието по съответния показател, докато минимално значение е $0,00$.

лидерите на пазара, въпреки равномерното разпределение на пазарния дял през годините на периода.

Обобщаването на конкурентната позиция на търговците на нови автомобили в стратегическата група, между отделните стратегически групи и спрямо действието на пазарните сили дава възможност за извличане на тези фактори и характеристики, които разграничават предприятията едно от друго и водят до успех в конкурентната борба. Съпоставянето на възможностите и заплахите на външната среда с характеристиките на конкурентната позиция на лидерите водят до формиране на съвкупност от източници на конкурентни предимства, чието използване предопределя бъдещата конкурентоспособност на предприятието. Те могат да се търсят в:

1) инвестиране или развитие на дадено отличително фирмено предимство в настоящия момент, което изисква провеждане на задълбочен анализ на текущата конкурентна позиция на предприятието на пазара и неговата удовлетвореност от нея;

2) инвестиране с цел оползотворяване на дадена възможност от външната среда. От тази гледна точка следва да се проведе задълбочен анализ на действието на конкурентните сили и макроикономическите фактори с цел определяне на ключовите фактори за успеха на предприятието;

3) създаване на уникална по своята същност характеристика (иновация), търсене на нови начини за конкурентна борба. Това изисква анализ на устойчивостта на достигнатите конкурентни предимства и способността и желанието на предприятията към промяна.

За лидерите на автомобилния пазар източниците на конкурентни предимства са представени на фиг. 3.2. Тъй като дадено предприятие може да получава по-висок доход от конкурентите или като удовлетворява по-добре потребностите на клиентите от своите конкуренти или като носи по-висока стойност от продукта, то източниците на конкурентни предимства могат да се обособят в две групи:

- Източници на външно конкурентно предимство, което води до диференциране на дейността, тоест повишаване на предоставяната потребителна стойност. Те са свързани с максимално удовлетворяване на потребностите на потребителите или иновативни действия, които да видоизменят тези потребности или да открият нови пазарни ниши. На база на анализа на конкурентните позиции спрямо пазарните сили и спрямо преките конкуренти, като основни източници на външно конкурентно предимство могат да се посочат продуктите иновации, засилване на продуктивния и търговския имидж чрез маркетингови средства, използването на многоканална и удобна за потребителя дистрибуционна политика, повишаването на качеството на търговското и сервизното обслужване. Инвестирането в такива източници ще даде възможност на пазарните лидери да се диференцират в очите на потребителите и в други насоки освен производствената марка и да спечелят лоялни клиенти.

- Източници на вътрешно конкурентно предимство, които са свързани с възможностите за намаляването на цените на предлаганите автомобили, което е възможно индиректно и само при условие, че се намалят разходите за реализация на продукта. Тези източници на предимство максимално ще съответстват на ниската платежоспособност и негативните очаквания на потребителите, както и възможността за оползотворяване на високия потенциал за ръст на пазара. Източници на вътрешно конкурентно предимство за автомобилните дилъри се явяват аутсорсингът, намаляването на разходите по всички дейности на веригата на добавената стойност, намаляване на продажната цена, оптимизиране на стоковата наличност и реинжинеринг на бизнес процесите. Инвестирането в тези източници на предимство ще даде възможност за оптимизиране на разходите, а оттам за осъществяване на гъвкава ценова политика и защита от силата на продуктите заместители на пазара.



Фиг. 3.2. Източници на конкурентни предимства на лидерите на пазара на нови автомобили в България

Източник: Собствена разработка на автора.

Следва да се има предвид, че използването на даден източник на предимство следва да води до достигане на устойчиви фирмени резултати в дългосрочен план, което ще доведе до по-висока конкурентоспособност. Устойчивостта на конкурентното предимство се предопределя от „изолационните механизми“ за копирането му от конкурентите, които се коренят най-вече в комплексно по-доброто осъществяване на всички дейности във веригата на добавената стойност и тяхната висока интеграция, която води до трудност за имитиране от страна на конкурентите. Във връзка с това, който и източник на предимство да използва предприятието, то следва да направи предварителен AVAC анализ (Activities, Value, Appropriability, Change) за да определи

потенциала за рентабилност на стратегията или степента, в която тя може да донесе устойчиво конкурентно предимство²⁰¹. В тази връзка всеки начин за реализиране и използване на един или друг източник на конкурентно предимство има своето конкурентно последствие върху фирмената рентабилност и следва да бъде добре и задълбочено анализиран.

3.2. Стратегически алтернативи пред търговците на нови автомобили в България

Успешната стратегия следва да осигури на предприятието защита от негативното въздействие на външната среда и дългосрочна рентабилност чрез използване на източниците на конкурентно предимство. Стратегията съдържа в себе си начина за водене на конкурентна борба и представлява „преднамерено търсене на план за действие, който ще способства за развитието на конкурентно предимство за фирмата и ще стане негова неотменима част. За всяка фирма това търсене ще е повтарящ се процес, който започва от признаване на това, къде се намира и с какво разполага в настоящия момент“²⁰². Основната задача на стратегията е свързана със стратегическия избор на това къде да се конкурираш и как да се конкурираш. Отговорът на първия въпрос е призвана да даде корпоративната стратегия, чиято задача е в избора на сфера на дейност, а отговорът на втория е заложен в бизнес стратегията²⁰³. Последната често се определя като конкурентна стратегия, тъй като тя се свързва с начина за достигане на устойчива и дългосрочна конкурентна позиция и устойчиво конкурентно предимство на даден пазар, което може да се постигне чрез правилен избор за метод на конкуриране, противопоставяне на конкурентите за сметка на дългосрочен опит, ресурси и възможности; защита на фирмената дейност от конкурентите и заплахите от външната среда.

Изборът на стратегия за конкурентно развитие на фирмената дейност е продиктуван от конкурентната позиция на предприятието и развитието на отрасловите сили. Във всеки един момент предприятието разполага с възможност за избор на няколко стратегически алтернативи, но единствено съчетание от тези, които максимално ще оползотворят силните страни и възможностите от разпределението на пазарните сили ще водят до устойчиво конкурентно предимство. При избор на стратегическа алтернатива предприятието следва да отчита:

1) целите, които си поставя. Най-вече те следва да са свързани с основното конкурентно предимство, което мениджърите искат да достигнат в конкурентната борба и с достигане на стабилна конкурентна позиция, която да носи дългосрочна рентабилност. Също така следва да се отчита, че еднаквите цели на много от предприятията на пазара засилват интензивността на конкурентната борба, което е неблагоприятно, а противоречивите по своя характер цели не водят до реализиране на добър резултат и са основа за „засядане по средата“;

2) удовлетвореността на предприятието от конкурентната позиция. При удовлетвореност от достигнатите резултати предприятието е по-добре да се насочи към дефанзивна стратегия и защита на достигнатото конкурентно предимство;

3) подходът за конкуриране с предприятията в отрасъла и рисковете свързани с него. Ценовата конкуренция изисква изключително високи възможности за икономия от мащаба и намаляване на разходите и води до ожесточаване на конкурентната борба.

²⁰¹Цит.съч. Afuah, A. Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage.

²⁰²Цит.стат. Henderson, B. The Origin of Strategy, p.141.

²⁰³Bourgeois, L. Strategy And Environment: A Conceptual Integration. // Academy Of Management Review, 1980, №5(1), pp.25-39.

Неценовата конкуренция от тази гледна точка е по-добрата алтернатива, но нейният избор изисква възможности за диференциране на продукта и определени отраслови характеристики като ниска чувствителност към цената на купувачите, развитие на научно-техническия прогрес, възможности за диверсификация и т.н.;

4) заеманата от фирмата конкурентна позиция на пазара и обектът на конкуриране. Избраната стратегия от предприятия - лидери често е насочена към защита на конкурентните позиции или към техен ръст, докато позицията на претендентите за лидерство, последователите и западащите фирми изискват настъпателна стратегия спрямо лидерите или спрямо съпоставими по позиция предприятия;

5) стадият от жизнения цикъл на отрасъла и продукта. Характеристиките на отрасъла в отделните стадии на жизнения му цикъл са различни и предполагат провеждане на различни стратегии, които максимално ще оползотворят предимствата в отрасъла;

6) разпределението на пазарните сили и заплахите, които произтичат от тях. Привлекателността на отрасъла за извършване на дейност често определя начина на конкуриране между предприятията. Непривлекателният отрасъл води до разпределение на доходите между по-голям брой неудовлетворени от своята дейност играчи, което води до ожесточаване на конкуренцията чрез ценови войни;

7) финансовите възможности и способности на предприятието. За реализиране на дадена стратегия предприятието следва да разполага с необходимите ресурси за инвестиране;

8) наличието на достатъчно информация и съвременни технологии за нейното анализиране (система на конкурентно разузнаване), което ще осигури обективен процес на вземане на решение.

Изборът на стратегическа алтернатива е отговорност на висшето ръководство на всяка търговска фирма. Веднъж избрана стратегията или комбинацията от стратегии се реализира чрез изпълнението на различни тактически и оперативни действия от по-нисшите управленски нива. Реализацията на стратегията изисква осмислени и целенасочени действия, реакция на непредвидени обстоятелства и промени в пазарните и конкурентните условия, непрекъснато обучение на организацията и борба за повишаване на конкурентоспособността. Избраната стратегия е относително постоянна. От една страна тя е активна, тъй като предприятието следва да осъществява системен процес на стратегическо планиране, но от друга страна стратегията е адаптивна, тоест изисква приспособяване към промените на външната среда. От тази гледна точка в конкурентната борба успешна ще бъде тази стратегия, която е избрана въз основа на системно набрана и анализирана информация за текущата конкурентна позиция и произтичащите от нея конкурентни предимства и последователно коригирана съобразно промените във външната и вътрешната среда.

Гореизложеното изисква при селектиране на стратегическите алтернативи, стоящи пред търговците на нови автомобили да се отчете тяхното стратегическо позициониране в пространството, както и източниците на конкурентни предимства, произтичащи от привлекателността на отрасъла, конкурентоспособността на стратегическите групи и конкурентоспособността на лидерите на пазара на нови автомобили.

Стратегическото групиране на вносителите позволява да се предложат стратегически алтернативи за всяка група поотделно в зависимост от позицията на лидер, догонващ, последовател или западащо предприятие. В стратегическата литература се предлагат различни стратегии в зависимост от тези роли. Пазарните лидери се стремят към засилване на дългосрочните си конкурентни позиции чрез стратегии на агресивна атака, активна защита или конкурентен тормоз, чрез

принуждаване на останалите конкуренти и потребителите към отказ от борба за границите на пазара²⁰⁴. Последователите и догонващите предприятия се стремят или към фронтална атака на пазарния дял на лидерите или флангови действия или заобикалящи маневри свързани с предлагане на изключителен продукт, специализация, заемане на вакантни ниши. При това второстепенните компании не могат да разчитат на успех ако използват стратегии на подражателство на лидера (двойничество, имитаторство, подражание). По-малкият им пазарен дял не означава по-ниска рентабилност от лидерите, което се доказва от анализа на стратегическите групи на пазара. Според специалистите „ако ефектът от мащаба и този от опита не е голям (икономията на голямата фирма също не е голяма), то малките и средни предприятия получават пространство за стратегически маневри“²⁰⁵. Предприятията, които са в криза и функционират на долния праг на своите възможности следва да избират между определени възможности за изход от кризата или ликвидирание на компанията и „жътва“. Тъй като предприятията се разделят на лидери, последователи и западащи фирми единствено по пазарен дял, който еднозначно не се явява единствен показател за конкурентоспособност, то при разпределянето на стратегическите роли на търговците следва да се отчита, както тяхното предпочитание от страна на потребителите, така и удовлетвореността им от заеманата позиция (определена основно от състоянието на финансовите коефициенти и показатели).

При осъществяване на своята стратегия съществуващите търговци избират между продажба на достъпни и/или луксозни марки автомобили от една страна и между поддържане на цялата дълбочина на продуктовата линия и по-голям пазарен обхват и селективен набор от малко на брой изложени автомобили и малък пазарен обхват от друга. При реализирането на своите стратегии най-голям пазарен отклик намират предприятия, които предлагат достъпни марки автомобили (или съчетание между достъпни и луксозни марки), голямо разнообразие от услуги, поддържат голяма част от марковия асортимент в търговските обекти и покриват почти всички големи градове в страната. В същото време рентабилността на лидерите по пазарен дял показва, че предпочитаните от потребителите фирми не успяват да управляват оптимално дейностите по веригата на добавената стойност, в резултат на което тяхната възвръщаемост не е толкова висока, колкото на част от предприятията в по-малките стратегически групи. Така например в групите, които са на четвърто и шесто място по пазарен дял функционират фирми, чиято рентабилност и обръщаемост на запаса са почти двойно по-високи от тези на лидиращите групи. Това показва тяхната способност за по-добро използване на средствата и рентабилността на осъществяваната стратегия. За четвърта група тя се състои в продажбата предимно на луксозни марки автомобили на премиална цена при сравнително малък пазарен обхват, докато в шеста група са позиционирани трима вносителите, които предлагат достъпни марки автомобили с много нисък пазарен обхват, но добра разходна стратегия.

Съобразно конкурентоспособността на стратегическите групи и факторите за реализиране на успешна конкурентна стратегия се извеждат ролите на стратегическите групи на автомобилния пазар (Таблица 3.3) и основните стратегически алтернативи на предприятията в тях. Големите по пазарен дял и предпочитани предприятия могат да усъвършенстват покупко-определящите критерии при осъществяване на своята дейност, да търсят доходи на други свързани и несвързани пазари или да осъществяват стратегия

²⁰⁴ Често лидерите се стремят да ограничат потребителите в употребата на конкурентни продукти.

²⁰⁵ Цит. съч. Томпсон-мл., А., А. Стрикленд. Стратегическият менаджмент: концепции и ситуации для анализа, с.227.

на оптимизиране на разходите с цел по-гъвкаво ценообразуване²⁰⁶.

Таблица 3.3

Стратегически алтернативи пред търговците на нови автомобили в зависимост от позиционирането им в стратегическото пространство

Стратегическа група/Стратегическа роля	Стратегически алтернативи	Начин за реализиране
Лидери – Първа и Втора стратегическа група	1/разширяване на пазара	<ul style="list-style-type: none"> ▪ свързана диверсификация; ▪ несвързана диверсификация; ▪ разширяване на дейността към бизнес клиенти.
	2/защита на пазарния дял	<ul style="list-style-type: none"> ▪ засилване имиджа на търговската марка; ▪ засилване имиджа на производствената марка; ▪ акцент върху приемливите цени при добро качество; ▪ подобряване на сервизното обслужване и дейностите във веригата на добавената стойност.
	3/конкурентен тормоз	<ul style="list-style-type: none"> ▪ намаляване на разходите с цел бързо адаптиране на цените към пазара; ▪ организиране на мащабни маркетингови кампании.
Последовател – Четвърта стратегическа група	Стратегия на превъзходство в качеството	<ul style="list-style-type: none"> ▪ акцент върху високото качество и имидж на производствената марка; ▪ висококачествено обслужване и индивидуален подход към клиентите.
Последовател – Шеста стратегическа група	Стратегия на отличителния имидж	<ul style="list-style-type: none"> ▪ създаване на отличителен имидж на предприятията като: по-високо качество от средното в групата на достъпна цена или ценови лидер на пазара.
Западаци фирми – Трета и Пета стратегическа група	Стратегия за изход от кризата	<ul style="list-style-type: none"> ▪ засилване на продуктивния имидж и маркетингови комуникации; ▪ намаляване на разходите чрез реструктуриране на дейностите по веригата на добавената стойност; ▪ максимизиране на продажбите чрез ценови намаления и промоции; ▪ търсене на съюзи с предприятия от други браншове и източници на финансиране.

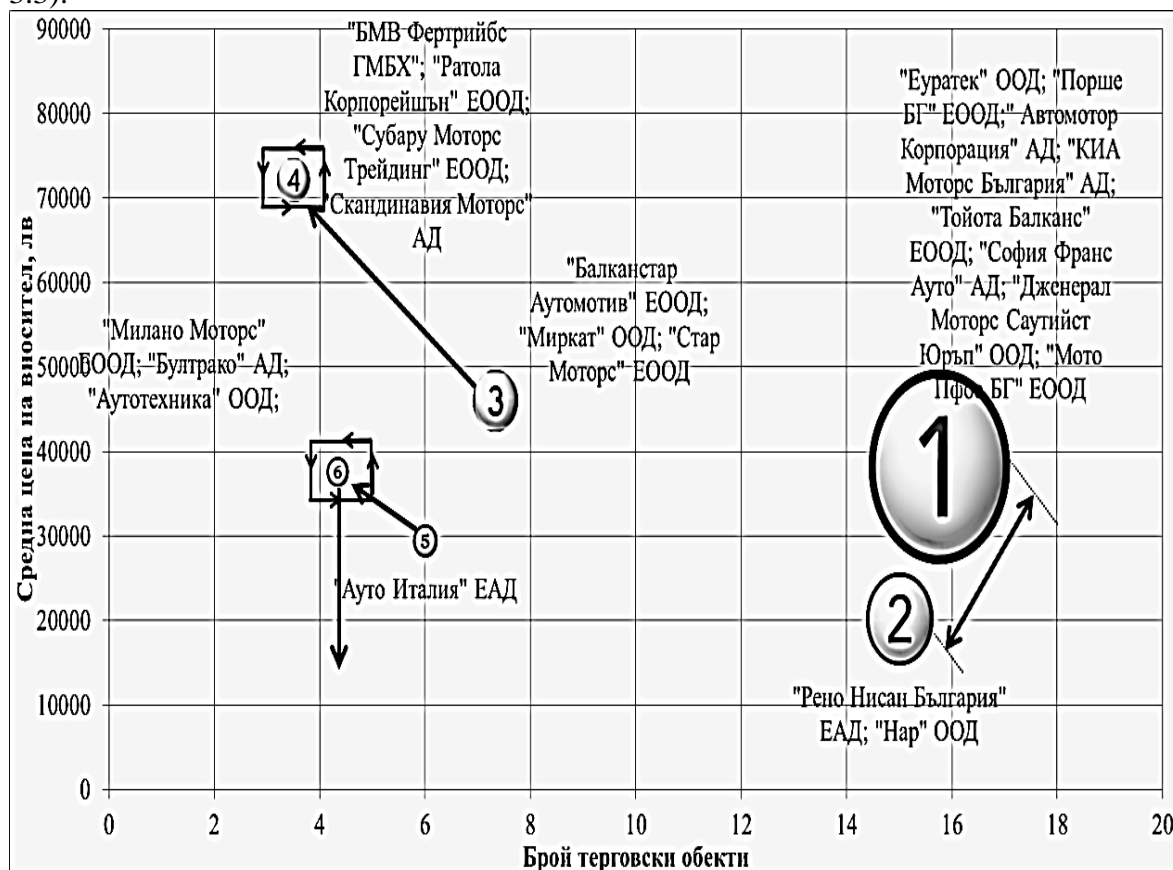
Източник: Собствена разработка на автора.

Предприятията последователи са удовлетворени от своята позиция, тъй като се намират дори в по-рентабилни от лидерите стратегически групи. В борбата за повишаване на своята конкурентоспособност те могат да предприемат действия за повишаване на приходите от продажби, но чрез по-заобиколни и неагресивни маневри като създаване на отличителен имидж и качество при предлагане на луксозни стоки (четвърта стратегическа група) или следване на стратегия на ценови лидери благодарение на успешно управление на разходите (шеста стратегическа група). Нерентабилните и сравнително малки по пазарен дял стратегически групи имат възможност за усъвършенстване на позицията чрез преодоляване на основните недостатъци и инвестиране в отличителните черти. Също така те биха могли да се слеят с дадена съседна (привлекателна за развитие на дейността) стратегическа група.

От гледна точка на характеристиките на жизнения цикъл на отрасъла автомобилният пазар може да се определи като зрял пазар, който се отличава със забавяне на темповете на растеж на потребителското търсене, риск от свъхпредлагане, възискателност на клиентите, високи разходи, намаляваща средна рентабилност на

²⁰⁶ Стратегията на оптимизиране на разходите предполага умерена диференциация на част от търговския микс с едновременно оптимизиране на разходите. Основно това се изразява в предлагане на по-качествен търговски продукт на същата и дори малко по-ниска от конкурентите цена. По-подробно виж. Цит.сч. Томпсон-мл., А., А. Стрикленд. Стратегическият менаджмент: концепции и ситуации для анализа.

отрасъла и значение на следпродажбеното обслужване. Във връзка с това по-голяма част от специалистите предлагат осъществяване на разходни стратегии, стесняване на асортимента, сливане или поглъщане на по-малки конкуренти. Насищането на пазара е предпоставка за повече ценово ориентирани стратегии и по-интензивна борба за потребителя. Като неблагоприятен за развитието на отрасловата рентабилност фактор агресивността на конкурентните действия следва да се избягва и в тази връзка продуктовата диференциация и нейното засилване играе важна роля за привлекателността на отрасъла. Изпълнението на стратегическите алтернативи може да промени стратегическата карта на автомобилния пазар в три основни аспекта (виж фиг. 3.3):



Фиг. 3.3. Възможности за препозициониране на търговците на нови автомобили в стратегическата карта

Източник: Собствена разработка на автора.

- Най-големите по пазарен дял стратегически групи да се обединят в една по-голяма. Това може да се изрази в преминаване на пазарния лидер – „Рено Нисан България“ ЕАД в групата на основните му конкуренти, при което той следва да повиши цената на предлаганите от него модели, което вероятно няма да бъде достатъчно привлекателно за него при високата чувствителност на купувачите към цената. Обратната възможност е намаляване на цените на предлаганите модели от фирмите в първа стратегическа група, при което те биха навлезли в група по-рентабилна по отношение на продажбите и същевременно биха намалили интензивността на конкуренцията вътре в своята настояща група. Преминаването на лидера няма да бъде благоприятно за конкурентите в първа стратегическа група, докато вторият вариант няма да е привлекателен за настоящия лидер, който е без конкуренция в собствената си група. Вливането на първата във втората стратегическа група ще коства на

предприятията частта от печалбата получена в резултат от по-високата средна цена, евентуално предлагането на част от луксозните марки автомобили, както и имиджа. Това представлява бариера за мобилност, която явно тези фирми все още не са готови да преодолеят. В същото време за лидера по пазарен дял няма да представлява проблем инвестирането за навлизане в първата стратегическа група, но това няма да е привлекателно за него от гледна точка на конкуренцията и продажбите. Поради близкото си разположение в стратегическото пространство интензивността на конкурентната борба и стратегическата насоченост на предприятията и в двете групи е изключително силна, което налага разглеждане на възможните стратегически алтернативи за търговците в групите отделно от останалата част от пазара.

- Предприятията в четвърта и шеста стратегическа група са удовлетворени от настоящата си позиция на пазара, тъй като получават рентабилност значително по-висока от средната за отрасъла. Ето защо една от възможностите за тях е да не променят своята позиция, а да усъвършенстват своята дейност като по този начин повишат получаваните приходи. Възможност за ценово лидерство (и на практика репозициониране в ниския ценови сегмент) притежават търговците в шеста стратегическа група, тъй като осъществяват много добра разходна стратегия, която би позволила привличането на клиенти с ниска цена при приемливо качество.

- Сравнително малките по пазарен дял и нерентабилни стратегически групи (трета и пета) са основни заплахи за конкуренцията на автомобилния пазар, тъй като отрицателните резултати водят до неудовлетвореност от позицията и търсене на агресивна стратегия за конкуриране. Възможностите за тях са към присъединяване в близко разположените и привлекателни стратегически групи чрез преодоляване на неблагоприятните в конкурентно отношение черти на своята дейност.

Предприятията лидери на пазара имат възможност да инвестират, както за по-добро удовлетворяване на потребностите на потребителите, така и за лидерство в разходите с цел по-гъвкава ценова стратегия. В конкурентно отношение предприятията могат да достигнат по-добри резултати единствено чрез постоянни инвестиции в източниците на устойчиво конкурентно предимство. Те могат да се търсят основно в предлагане на качествен продукт на по-ниска от конкурентите цена, предлагане на висококачествен продукт на по-висока цена или предлагане на продукт с оптимално съчетание на цена, качество, потребителски свойства и други характеристики на даден сегмент или на целия пазар.

От тази гледна точка се различават три основни стратегически алтернативи: разходно лидерство, диференциация и фокусиране (виж Таблица 3.4).

Автомобилните търговци могат да се конкурират или чрез намаляване на своите разходи, при което повишават стойността за компанията и намаляват разходите на потребителя за придобиване на продукта или чрез повишаване конкурентоспособността на продукта, усъвършенстване на технологичния процес, процесът на обслужване, което в крайна сметка формира ценност за клиента (превишаване на ползата за потребителя над разходите). От значение е и обхватът на дейността. При насоченост към обслужването на целия пазар се използват стратегиите на диференциация и разходно лидерство, докато съществуването на нееднородност на потребителските предпочитания дава тласък на специализацията на дейността в определен продукт, пазарен или географски сегмент, което изисква стратегия на фокусиране. Стратегията на фокусиране е подходяща при достатъчно голям размер на сегмента; отсъствие на интерес към него от страна на лидерите; достатъчно количество сегменти и ниши на пазара, които да осигурят възможност за избор на най-рентабилния от тях; отсъствие на интензивна конкуренция в сегмента. Сегментирането позволява да се намали конкуренцията на пазара, да се изградят специализирани способности за предлагане на

продукта и да се диференцират пазарните стратегии, но съществува риск от размиване на различията между търсенето на сегмента и пазара или промяна на предпочитанията, както и пренасищане на сегмента чрез имитиране на успешните действия и вход на нови конкуренти в него, ако той се окаже прекалено привлекателен.

Фирма, която прилага едновременно няколко базисни стратегии се определя като „заседнала по средата“. Тя губи крупните си клиенти, стремящи се към по-ниски цени, или трябва да жертва печалбите си за да се бори с фирмите, осигурили си по-ниски разходи. Това намалява способността ѝ да се конкурира и води до загуба на конкурентни позиции.

Тъй като лидерите по пазарен дял са предприятия, които в по-голямата си част предлагат портфейл от луксозни и достъпни марки (с изключение на „Автомотор Корпорация“ АД и „Рено Нисан България“ ЕАД), то в стратегически план те не са фокусирали своята дейност към определен пазарен сегмент – луксозна класа или средна класа автомобили, а оттам те не осъществяват стратегия на фокусиране. Разпределението на предприятията на стратегически групи показва, че тези от тях които фокусират дейността си към един от двата класа автомобили достигат по-високи показатели по ключови управленски коефициенти, докато предлагането на портфейл от марки в 96% от случаите подобрява позицията на предприятията по показатели за дейността. Изборът на пазарните лидери към по-широка стратегия се обосновава с поставената от тях цел за достигане на висок пазарен дял, който не е предимство на тясно специализираната стратегия.

С оглед от една страна на липсата на диференциация на дейността на лидерите, а от друга на високите изисквания на потребителите при търсене на автомобил и тяхната ценова чувствителност, автомобилните компании следва да се ориентират към *стратегия на диференциация с едновременно преразглеждане на стратегията на ценообразуване и към търсене на начин за получаване на доход от други свързани и несвързани дейности поради характеристиките на пазара в стадия на зрялост.*

Таблица 3.4

**Сравнителни предимства и ограничения на стратегиите на
 диференциация и разходно лидерство**

	Разходно лидерство	Диференциация
Стратегическа цел	Достигане на по-ниски разходи във всички дейности на фирмата спрямо конкурентите.	Предлагане на потребителя на уникални свойства и характеристики с по-висока полезност от конкурентите.
Марж на печалбата	*ценово лидерство; *задържане на цената, но при по-голяма разлика между нея и разходите.	*премиално ценообразуване; *нарастване на количеството на продавания продукт при същото ниво на цената; *изграждане на лоялност на купувачите и повторни покупки.
Кога да се приложи?	*при наличие на силна ценова конкуренция; *при стандартизиран и предназначен за широка аудитория продукт; *при невъзможност за диференциация; *ниски разходи по прехвърлянето; *висока сила на клиентите, които желаят намаляване на цената; *ценова конкуренция от страна на нови фирми; *висока чувствителност на клиента към цената.	*ниска ценова чувствителност на купувачите на пазара; *наличие на различни начини за използване на продукта; *фирмите използват различни направления на диференциация; *невъзможност за бързо копиране на действията на конкурентите; *високи разходи по прехвърлянето *наличие на много начини за диференциация; *отрасълът се отличава с технологични и иновационни процеси.
Как да се постигне?	1/ контрол за намаляване на разходите във всяка фирмена дейност и ключовите фактори на успеха; 2/реинжинеринг на дейностите чрез използване на съвременни технологии; 3/динамика на разходите – предвиждане на промяната на разходите с цел адекватна реакция.	1/формирание на различия във всеки вид дейност от веригата на добавената стойност; 2/повишаване на степента на възприеманата ценност от потребителите; 3/ създаване на услуги, които формират нови потребности или удовлетворяване на съществуващите по нов начин; 4/корпоративна стратегия на диверсификация.
Рискове	*прекалена концентрация върху разходите, което може да стане причина за неотчитане на потребителските предпочитания и оттам загуба на конкурентни предимства; *използване от конкурентите на нова технология, която ще обезцени конкурентното предимство; *Копиране на стратегията – неустойчивост на конкурентните предимства; *изисква крупни първоначални инвестиции; *риск от ценова война и загуба на рентабилност; *необходимост от висока рентабилност на продажбите.	*уникалността на фирмения продукт не представлява ценност за потребителя; *излишък на диференциация – уникални характеристики, които са в повече за потребителя и носят повече разходи, отколкото потребителска ценност; *твърде висока цена, която отблъсква купувача; *отсъствие на информация у потребителя за ценността на продукта; *неправилна оценка на разходите за диференциация; *акцент единствено върху една форма на диференциация.
Предимства	*гарантира висок пазарен дял; *устойчивост на предимството срещу намаляване на цените; *повишава бариерите на входа; *намалява еластичността на заместването; *защитава от действието на конкурентните сили.	*ръст на пазарния дял и ниска ценова еластичност на търсенето; *високи бариери на входа поради високи разходи по прехвърляне; *защита от действието на конкурентните сили.

Източник: Собствена разработка на автора.

Стратегията на диференциация изисква създаване на продукт, който се отличава с по-добри характеристики в съзнанието на клиента от конкурентния и на база на това

потребителят е готов да заплати повече средства за неговото притежаване. От друга страна характеристиките на българския потребител засилват предпочитанието му към пазара на употребявани автомобили основно поради възможността да се закупи автомобил на по-ниска цена със същата марка. Това е предпоставка за търсене на по-гъвкави ценови стратегии, а те изискват оптимизиране на разходите за водене на дейност. Реализирането на диференцираща стратегия с преосмисляне на ценообразуването може да се извърши чрез едновременно съчетание на източници на външно и вътрешно конкурентно предимство и разработване на план за тяхното реализиране. Целта е конкуриране чрез умерена диференциация без повишаване на продажната цена, а в някои случаи намаляването ѝ. Това ще осигури търсене на възможности за повишаване на приходите при запазване на равнището на разходите, а при ефективно осъществяване на дейностите дори намаляването му, което всъщност ще повиши маржа на печалбата. Оптимизирането на разходите може да се достигне чрез използване на източниците на вътрешно конкурентно предимство, а второто чрез реализирането на външно такова. Стратегията ще осигури подобряване на конкурентната позиция и конкурентно предимство в дългосрочен период единствено, ако се постигне трудно за копиране съчетание от дейности.

3.3. Възможности за реализиране на стратегическите алтернативи чрез реорганизиране и подобряване на дейностите по веригата на добавената стойност

Използването на източниците на конкурентно предимство изисква преразглеждане на дейностите по веригата на добавената стойност на предприятията през призмата на осигуряване на по-качествен и удовлетворяващ потребностите на потребителите продукт от една страна, а от друга през призмата на оптимизиране на разходите в отделните дейности. В обобщен вид бизнес процесите, които осъществяват търговците на автомобили могат да се разделят на основни и спомагателни (виж прил. 18).

Добрата организация на основните и спомагателните бизнес процеси и ефективното осъществяване на всеки един от тях води до създаване на по-висока стойност и потребителна стойност на изхода на търговското предприятие, което води до реализиране на конкурентно предимство свързано с оптимизиране на разходите или осъществяване на дейностите по по-добър и различен начин от конкурентите, което води до по-висока конкурентоспособност. Следователно лидерите на пазара на нови автомобили могат да използват източниците на конкурентни предимства като инвестират в по-добро от конкурентите осъществяване на дейностите във веригата на добавената стойност в разходно и диференциращо отношение.

Основните бизнес процеси във веригата на добавената стойност са свързани с преките дейности по придвижването на автомобила до потребителя, докато спомагателните подпомагат осъществяването на основните, но имат и своя роля в създаването на стойност и потребителна стойност. Характерно за веригата на добавена стойност на търговците на автомобили е тясната ѝ интеграция с дейностите на производителя. Автомобилните компании се явяват крайно звено във веригата на формиране на добавената стойност на автомобила и от тази гледна точка предприятията могат да повишат своя финансов резултат като се концентрират не само върху вътрешните процеси, но и върху интегрирането им с тези на доставчиците и потребителите. Интеграцията на дейностите във веригата на добавената стойност на търговците носи устойчивост на конкурентното предимство от гледна точка на това, че колкото по-добре са комбинирани отделните дейности и тяхното осъществяване е по-добре организирано от това на конкурента, толкова по-висока стойност и потребителна

стойност ще има продуктът на изхода на търговската система и толкова по-сложно за конкурентите ще бъде имитирането на конкурентното предимство. Отделно интеграцията на веригата на добавената стойност на търговеца и производителя дава на първия възможност да се възползва от качеството и производствената марка на предлаганите автомобили (което се явява основен покупко-определящ фактор за потребителите), а на втория - способ за популяризиране и повишаване на пазарния обхват на дейността. В тази насока предлагането на продукти на алтернативно гориво като иновация на автомобилния пазар в България е възможно чрез поддържането на тясна връзка с производителя. Предлагането на подобен тип продукти от търговците би намалило разходите по експлоатацията на продукта за потребителите (основно разходите за гориво) и би увеличило имиджа на марката. В същото време това изисква организиране на необходимата инфраструктура за използване на подобен род иновация (основно възможности за бързо зареждане на автомобила чрез електроенергия на бензиностанциите или осигуряване на собствена преносима електроуредба). Следователно високата взаимозависимост между ефективността и ефикасността при изпълнение на отделните дейности във веригата на добавената стойност стои в основата на реализирането на адекватна конкурентна стратегия на диференциация.

В ракурса на отделните бизнес процеси, които протичат в предприятието, осъществяването на стратегията на диференциация с преосмисляне на ценообразуването изисква ефективна и ефикасна организация, която комплексно е по-добра от тази на конкурентите от една страна, а от друга създаване на продукт с по-високи реални или възприемани потребителски свойства при добър контрол на разходите. Начинът на реализиране на стратегията в контекста на отделните дейности е свързан с²⁰⁷:

1) Въвеждането на PULL стратегия с цел оптимизиране на стоковите запаси и разходите в дейността по закупуване и доставяне на автомобили и авточасти, а също така реализиране на съвременна и бърза доставка от обектите на производителя. За достигането на целта е възможно:

- да се използват логистични технологии от типа „точно на време“ (JIT) или „логистика ориентирана към търсенето“ (DDT), които ще осигурят за *намаляване на разходите за сметка на*: намаляване на наема, разходите за безопасност и съхраняване на големи стокови запаси; повишаване на ефективността от използването на складовите площи и територията; по-добра организация и икономия на разходите при процесите по складиране, преместване на автомобилите в склада; съкращаване на срока на доставка на части при изпълняване на поръчките по ремонт на автомобилите. Въвеждането на логистични системи ще позволи и *нарастване на обема на продажбите* в следствие на възможността за изграждане на по-компактен по своите размери търговски обект с по-добро местоположение; създаване на привлекателна и комфортна обстановка за клиента чрез използване на освободените търговски площи за оказване на допълнителни услуги; повишаване на качеството на обслужване в сервиза поради съкращаване на сроковете за изпълнение на дейностите и очакването на резервните части. Оптимизирането на времето за доставка на стоките следва да се провежда чрез координиране на дейностите по доставката с отдела по продажби, като по този начин се осигурява съвременно обслужване на клиентите чрез намаляване на риска от дефицит или излишък;

- въвеждане на взаимосвързана система за планиране на потребностите от производителя до автомобилния дилър;

- използване на електронни цифрови комуникации и автоматизация на документооборота в логистиката, което позволява намаляване на времето за управление

²⁰⁷ Направените от автора предложения и обобщения се основават върху извършеното проучване на фирмите и добрите практики, прилагани от дистрибуторски и дилърски фирми в световен мащаб.

и обработка на документите от 7 до 28% и грешките в документите с 30-50%, което съответства на забавяне на логистичния цикъл с 2-7 дни²⁰⁸;

- използване на логистичен интернет-портал, който позволява подготовката, приемът, обработката и формирането на отчетността по поръчките да протичат с производителя в режим на реално време. Този процес би се усъвършенствал чрез допълнително използване на електронни цифрови подписи, което ще подпомогне оформлението, акцептирането, подписването и обмяна на договори за доставка, заявки, фактури и други документи в електронен вид;

- използване на единни навигационни и геоинформационни системи в процеса на маршрутизация и следене на доставката, което намалява разходите за доставка;

- създаване на единен логистичен център, който свързва складовете, търговско-сервизните центрове, вносителите и терминалите. Стратегията на хоризонтална интеграция чрез такъв център дава възможност за влияние върху доставката на автомобилите и разпределението им между обектите на търговците, въздействие върху оптимизирането на разходите, влияние върху сроковете и качеството на доставката на автомобилите, повишаване на конкурентните предимства чрез контрол на логистичната система за реализация на нови автомобили и резервни части.

Един от основните приоритети и източници на конкурентно предимство в дейността по закупуване на автомобилите е осигуряването на доброто управление на запасите от автомобили и авточасти. Явно е, че формирането на свръх запас води до намаляване на обращаемостта, рентабилността на продажбите, неефективното използване на търговските и складовите площи. От тази гледна точка следва да се провежда системен мониторинг на търсенето и съответствието на поддържаните стокони запаси по количество, асортимент, качество и цена на изискванията на потребителите. При управлението на запасите в специализираната литература се препоръчва осъществяване на регулярни „АВС-анализи“, използване на системи за управление с фиксирана периодичност на поръчката, фиксиран размер на поръчката, с установена периодичност на постъпването на запасите до определено ниво²⁰⁹.

Оптимизирането на процесите на доставка ще подпомогне предприятието да реализира източници на конкурентно предимство като: намаляване на покупната цена на автомобилите, оптимизиране на стоконата наличност и управление на запасите, удовлетворяване и модернизирание на обслужването съобразно изискванията на клиентите.

2) Дейностите преди осъществяването на продажба имат за цел привеждане на автомобила в необходимия търговски вид. Това обхваща прегледът на автомобила за наличие на недостатъци, диагностика, регулиране на необходимите детайли в съответствие с изискванията на производителя, отстраняване на дефекти, допълнително оборудване на автомобила, работа с представители на производителите при възникване на претенции. Резултатът от дейностите по подготовка е важен за предприятието, тъй като той формира отношението на потребителя към търговеца, а в някои случаи към автомобилната марка като цяло. Дейностите преди продажбата имат особено значение за употребяваните автомобили. Тъй като търговците на нови автомобили претендират, че притежават предимство на пазара на употребявани автомобили, което се дължи на по-детайлна проверка на характеристиките на автомобила и гаранция за качество в съответствие с изискванията на производителите, а това налага задължителен оглед и диагностициране на частите и детайлите на употребяваните автомобили и отказ от тяхната продажба при наличие на неизправими дефекти. За да се минимизират разходите

²⁰⁸Сергеев, В. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов. М.:ИНФРА-М, 2005, с.678.

²⁰⁹Волгин, В. Автомобильный дилер. М.:Ось-89, 1997, с.159.

и времето за предпродажбена подготовка е необходима регламентация на дейностите в съответствие с изискванията на производителите, а при липса на такава самостоятелно нормиране на отделните дейности по подготовка.

3) Продажбата на продуктите е основна цел и дейност във всяка търговска фирма. Нейното осъществяване изисква максимално удовлетворяване на потребностите на клиентите и формиране на лоялни такива. Процесът на продажба изисква:

- формиране на най-ефективни условия за заплащане на продукта от страна на клиента. Търговец, който предлага голям спектър от варианти за заплащане на автомобила увеличава своето конкурентно предимство (изследвания показват, че най-успешните автомобилни компании предлагат не по-малко от 10 застрахователни, кредитни и buy-back програми). Диференциацията на методите за заплащане, а също така ориентирането им към клиента е възможно единствено при тясно сътрудничество с финансови партньори – банки, лизингови фирми, застрахователни компании. Преференциалните условия на кредитирането и лизинговите схеми позволяват разработването на продукти, които за клиента формират усещане на минимални разходи, а оттам го подтикват към бързо решение за покупка на автомобила. Условието по лизинговите и кредитните договори са основен инструмент за намаляването на продажната цена на автомобилите от гледна точка на потребителското възприемане на цената, а оттам залог за успех в конкурентната борба с продуктите заместители.

Възможност за заплащане на по-ниска цена при покупката на нов автомобил, а освен това закупуване на употребяван автомобил с гарантирано качество от търговците осигурява организацията на buy-back програмите, които се предлагат от всички лидери на пазара. Те носят на търговците и потребителите определени предимства и недостатъци (виж Таблица 3.5).

От гледна точка на посочените предимства и недостатъци се вижда, че осъществяване на услуга по обратно изкупуване на автомобилите е оправдан стратегически ход и както показва изследването на пазара той е предпочитан от повечето вносители. Основното предимство, което носи този тип продажба е възможността за конкуриране на пазара на заместителите, което на практика дава възможност за привличане на потребители, които предпочитат употребяван автомобил за сметка на гаранцията за качество, а също така намаляването на заплахата от заместители, която на пазара е голяма. Конкурентно предимство в осъществяването на buy-back програма ще получи този търговец, който намира баланс между изискваните качества на изкупения от клиента автомобил и неговата стойност.

Съществуват няколко разпространени схеми за изкупуване на автомобила и неговата реализация: оценка на поддържащия автомобил и отчитане на неговата стойност в стойността на закупувания нов автомобил; оценка на поддържащия автомобил и отчитане на част от неговата стойност (70-80%) в стойността на закупувания нов автомобил; комисионна продажба на поддържащия автомобил и изплащане на стойността му на клиента след реализацията; изкупуване на поддържащия автомобил от клиента с получаване на висока комисионна.

Ефективността на осъществяваната дейност по продажба на употребявани автомобили зависи от предпочитанията на потенциалните потребители на пазара на автомобили „втора ръка“, които се диктуват от производствената марка и от качествата на автомобила при неговото износване. Проучване на TÜV (Technischer Überwachungs-Verein) за най-надеждните коли на възраст до 3, до 5, до 7 и до 9 години показва, че моделите на Toyota и на Volkswagen излизат на челни места по качество сред петте проучвани лидера на пазара, което ги прави по-предпочитани сред клиентите на

употребявани автомобили²¹⁰. В същото време автомобилните търговци работят на вторичния пазар с автомобилите на марката, която официално представят, което води до зависимост от производителя.

Таблица 3.5

Предимства и недостатъци на buy-back продажбите на автомобили

За клиента	За търговеца
Предимства	
1/икономия на време при продажбата на автомобила и прехвърлянето на регистрацията; 2/намаляване на първоначалните разходи за покупка на автомобила; 3/намаляване на разходите по продажбата на стария автомобил и неговата демонстрация на потенциалните клиенти; 4/възможност за получаване на допълнителни отстъпки при техническо обслужване и сервизно обслужване на автомобила; 5/възможност за закупуване на употребяван автомобил с гарантирано качество и по-лесно уреждане на правото на собственост.	1/отсъствие на движение на реални парични средства за изкупуване на автомобила от клиента, тъй като клиентът заплаща само разликата между цената на новия и дадения автомобил; 2/конкуриране на пазара на автомобили „втора ръка“; 3/повишаване на лоялността на потребителя към автомобилната марка и обслужване на дилъра; 4/увеличаване на продажбите на нови автомобили на клиенти, които вече имат автомобил; 5/получаване на допълнителни доходи чрез комисионната за извършената услуга; 6/популяризиране на марката на автомобила и имиджа на търговеца
Недостатъци	
1/допълнителни разходи за комисионна за дилъра; 2/риск от необективна оценка на пазарната стойност на употребявания автомобил, който ще се размени за нов.	1/риск от реализиране на приетия употребяван автомобил на цена по-ниска от тази, по която е бил оценен при приемане от клиента; 2/допълнителни разходи за реклама и продажба на употребявани автомобили; 3/предоставяне на допълнителна гаранция при реализиране на автомобилите; 4/необходимост от повишаване на складовите площи.

Източник: Собствена разработка на автора.

Като насока в това отношение за получаване на конкурентно предимство би било реализиране на дейност по свързана диверсификация чрез сключване на договори с независими търговци по осъществяване на дейността по продажба на употребявани автомобили от buy-back или изграждане на собствена мрежа от автокъщи за употребявани автомобили.

- демонстрация на автомобилите и техните технически и експлоатационни характеристики. Тя се провежда в търговските обекти (шоу-рум), които обикновено се изграждат в зависимост от изискванията на производителя. Принципът на подредба на автомобилите следва да е: по-евтините автомобили по-далеко от входа, по-престижните автомобили по-близо до витрината. За демонстриране на автомобилите е необходимо достатъчно разстояние между отделните изложени модели. Целта е да се представят качествата и характеристиките на автомобила, като се демонстрират ползите от неговото притежаване. В тази връзка се предлага услугата по пробно шофиране (което изисква значителни средства за реализация), подобряване на качествата на обслужващия персонал за представяне на предимствата на автомобила пред конкурентните марки и модели.

- консултацията на клиента при избор на автомобил изисква задълбочени знания на мениджърите и продавач-консултантите за техническите и експлоатационните характеристики на отделните модели на автомобилите, условията по гаранции, политиката на производителя по обновяване на моделите с цел преодоляване на

²¹⁰ Пълната статистика на TÜV е достъпна на: <<http://automedia.investor.bg/a/0-nachalo/15119-pylnata-statistika-na-t-v,2341/>> (30.10.2013)

когнитивния дискомфорт в съзнанието на потребителя и вземане на положително решение за покупка.

- предоставяне на допълнителни услуги при закупуване на автомобил като регистрация на автомобила на клиента в КАТ, съдействие при застраховането на автомобила, кредитирането на покупката, техническо обслужване, сервизно обслужване, автомивка, евакуация на повредени автомобили, зареждане с гориво и др. Целта на пакетното обслужване е увеличаването на доходите за сметка на едновременното продаване на набор от услуги на по-привлекателни условия, отколкото продажбата им поотделно. Основният момент при разработване на конкурентоспособни пакетни услуги е изборът на всестранен асортимент от продукти и условия за продажба на пакетите на различните сегменти. Трябва да се отчита удовлетвореността на клиентите от услугите, стойността на услугите и чувствителността на потребителите към цената. При разработване на тарифите на пакетните услуги трябва да се отчита, че най-търсените услуги трябва да имат най-малка отстъпка, а размерът ѝ не трябва да прави услугата нерентабилна. Цените по най-разпространените услуги следва да бъдат по-ниски от тези на конкурентите.

4) Дейностите след продажбата на автомобила в търговските обекти обхващат гаранционното и следгаранционното обслужване и ремонта на автомобилите, както и допълнителните услуги свързани със снабдяване на автомобила с допълнително оборудване, преобядисване и т.н. От организацията на тези дейности зависи качеството на обслужване в търговските обекти, лоялността на клиентите към дадената производствена марка и търговец на автомобили. Дейностите след продажбата често носят постоянен доход на търговците на автомобили и се конкурират с независимите автокъщи, които предлагат собствени услуги по ремонт и сервизно обслужване. Организацията на сервизното обслужване следва да отговаря на принципите на: оптимално разположение на отделите за осигуряване на комфорт и качество на обслужване; съответствие на изпълняваните операции на технологичните инструкции на производителя; лесно придвижване на автомобилите в ремонтния цех; комплексно обслужване на клиентите (широка номенклатура от предоставяни услуги); автоматизиране на процеса за прогнозиране на натовареността, последователността на поръчките, производителността на цеховете, качеството на работа, характера на неизправностите и резултатите по тяхното отстраняване; гъвкавост и универсалност на процесите с възможност за тяхната модернизация.

От особено значение за минимизирането на времето, максимизиране на качеството на извършената работа и повишаване на ефективността на сервизните дейности е въвеждането на електронна база от данни по клиенти, марки и модели, заявки, по признаците за гаранционно и извънгаранционно обслужване, в която се отчита дефектите на постъпилите автомобили, последователността и времето за извършване на всяка една операция, качеството на извършването на всяка дейност с автомобила. Въз основа на информацията от електронната база данни се изготвя карта на всеки клиент, която осигурява на дилъра неговата лоялност, а на производителя информация за надеждността и качествата на автомобила и неизправностите, които могат да възникнат с него. Електронната база от данни подпомага и процеса на автоматизация на операциите по отчитане на разходите, доходите, поръчките на клиентите и създаване на единни интегрирани управленски бази данни. Предимство при извършване на сервизната дейност играе местоположението на сервизния център, наличието на допълнителни услуги, които да осигурят комфорт на клиента в процеса на ремонтната дейност (кафене, интернет връзка, близко разположени търговски

центрове); предоставяне на възможност за временно използване на автомобил при продължителни работи по ремонта.

Възможно е предлагането на допълнителна гаранция за автомобила от страна на дилъра, което ще се явява конкурентно предимство, намаляващо общите разходи на клиента по използването на продукта. В същото време допълнителната гаранция носи риск свързан с нарастването на разходите за сервизно обслужване на гаранционните автомобили. От тази гледна точка следва да се анализират задълбочено качествата на автомобила и вероятността от настъпване на гаранционен случай в периода на действието на гаранцията с цел застраховка от превишаване на разходите по гаранционното обслужване над доходите от него. За избягване на риска се дава възможност за застраховане на автомобила при независима застрахователна компания, което дава възможност да се създаде буфер за покриване на стойността на гаранционното обслужване.

5) В дейността по маркетинг могат да се търсят основните способности за реализиране на външно конкурентно предимство на фирмата. Те са свързани с реално или фиктивно повишаване на предоставяната потребителна стойност на клиента чрез по-добро удовлетворяване на потребностите на потребителите спрямо конкурентите. Основна задача на маркетинговия процес е реализиране на маркетингова стратегия съобразно действията на конкурентите и потребностите на фирмата. Тук се включват процесите на избор на пазарни ниши, определяне на потенциала на пазара, дистрибуционна, продуктова, ценова и комуникационна стратегия на фирмата.

Маркетинговата дейност е насочена към удовлетворяване на изискванията на клиентите и формиране на предпочитание към продукта на фирмата. От гледна точка на стратегията на диференциация качествата на продукта могат реално да се отличават от тези на конкурента, но е възможно създаване на възприемано различие на база на използване на подходяща комуникационна стратегия и технологии ориентирани към клиентите.

Маркетинговите комуникации са основен способ за повишаване на разпознаваемостта и имиджа на производствената и търговската марка, което е един от основните източници на външно конкурентно предимство за лидерите на автомобилния пазар. От една страна производствената марка е един от основните критерии за избор на даден търговец на автомобили, а от друга страна засилването на имиджа на търговеца от гледна точка на качеството на предлагането от него обслужване е основна насока за потребителско предпочитание на търговеца и способ за повишаване на лоялността на потребителите към него. Основните средства за осъществяване на комуникационно въздействие на аудиторията се явяват рекламата, връзките с обществеността, стимулирането на продажбите и персоналните продажби.

- В автомобилния бизнес е подходящо да се използват различни рекламни послания в зависимост от целта: информационни (при появата на нови модели автомобили, отварянето на нов търговски обект, промоции); убеждаващи (при убеждаване на потребителя в най-добрите качества на автомобила и услугите, поощряване на потребителя към превключването от конкурентен към рекламиран бранд, убеждение за закупуване на продукта сега); сравнителни (акцентираща върху предимствата, които клиентът получава при закупуване на автомобила от официалния дилър вместо от независимите автокъщи); напомнящи (използват се за поддържане на знание и интерес на клиента към дилъра). Често рекламните кампании на търговците на нови автомобили акцентират върху продуктова реклама за сметка на протекционистичното рекламno послание, което с оглед на интересите на самия агент по покупко-продажба не е достатъчно ефективно. Диференциацията на търговската дейност следва да се изгражда не само въз основа на качествата на автомобила и марката

на производителя, но и на база на отличителния имидж на търговеца в съответствие са усъвършенстването на търговската услуга. Това предполага рекламни кампании насочени именно към по-доброто и качествено търговско и сервизно обслужване на потребителите и изграждане на имиджа на търговската марка във връзка с тези характеристики. Каналите за реализацията на рекламните съобщения често се ограничават до външна реклама и реклама в търговските обекти, в някои случаи телевизионна продуктова реклама, радиореклама и такава в периодични издания. Бюджетът за реклама е от особено значение за избор на дадено средство, но ефективността на рекламата (въздействието и обхватът на целевата аудитория) е по-висока при по-скъпите средства и от тази гледна точка тяхното използване ще бъде по-резултатно за повишаване имиджа на марката. Добра практика е използването на директен маркетинг под формата на персонални послания на всеки потребител, който се е интересувал, но не е закупил автомобил. От една страна това може да се осъществява като напомняне и поддържане на добри взаимоотношения с вече съществуващите клиенти, а от друга страна привличане на нови.

- Персоналните продажби са от особено значение при предлагането на луксозна стока, каквато се явява автомобилът. Умението да се общува с клиентите и да се удовлетворяват неговите потребности е важен фактор, който оказва влияние върху репутацията на търговеца и формирането на знание у потребителя за качеството на предлаганите услуги. Като сложен по своето естество продукт, който заема висок дял в разходите на потребителите, автомобилът се нуждае от детайлно представяне на сложните схеми и характеристики, възможности и условия на продажбата, доказване на качествата, даване на гаранции, осигуряване на пакетни услуги и други характеристики на търговската оферта, които следва да бъдат разяснени в процеса на продажба от квалифициран търговски персонал. Без индивидуален и насочен към клиента подход на продажбено представяне дори заинтересования и привлечен чрез рекламните кампании купувач може да се прехвърли към обект на конкурент, което понижава репутацията на компанията и нейната конкурентоспособност. За подобряване на качеството на обслужване в обектите следва да се провеждат регулярни тренинги на персонала свързани с психологията на общуването, продажбите и подходите към клиентите. Подпомагането на процеса на персоналната продажба следва да се осъществи чрез приятна атмосфера в търговските обекти и използване на средствата на т.н. сензорен брандинг.

- PR-кампании, които могат да са насочени към участие в практически конференции, интервюта на мениджърите в средствата за масова информация, участие в спонсорски и благотворителни програми. Важни при избора на средства за въздействие са проучванията на аудиторията и нейните предпочитания. Ако връзките с обществеността се осъществяват за достъпния сегмент следва да се акцентира върху отстъпките и ценовите намаления, докато луксозният сегмент изисква актуални презентации на новия автомобил, използване на известни личности, тест-драйв. За луксозния сегмент добра връзка с обществеността е предоставяне на автомобили в качество на награди или спонсориране на провеждането на акции, спортни мероприятия и т.н.

- Стимулирането на продажбите като метод за привличане на клиенти и повишаване на потребителската лоялност се отличава с различен набор от средства, които повишават предлаганата потребителна стойност чрез допълнителни услуги и ценови ползи при осъществяване на регулярни покупки и използване на услугите на автомобилния търговец на постоянна основа (виж Таблица 3.6). Изборът на метод за стимулиране на продажбите зависи от целта на маркетинговата комуникация, бюджетът, който предприятието отделя за нея и ефектът, който се реализира от осъществяването ѝ.

Като особено авангарден метод се счита т.нар. „партизански“ маркетинг, който в автомобилния бизнес се реализира посредством различна пропаганда на предимствата на търговските обекти. Предимство на този вид маркетинг са ниските разходи за провеждане на акциите при възможност за получаване на сравнително висок ефект, тъй като целевата аудитория възприема разпространяваното съобщение (мнения и слухове) като достоверни, а не като рекламни. Изследванията показват, че хората вярват на слуховете повече, отколкото на официална информация²¹¹.

Таблица 3.6

Основни средства за стимулиране на продажбите в автомобилния бизнес и техните характеристики

Средства за стимулиране	Характеристики и особености на използването
Дисконтни карти, програми и разпродажби	Сертификати, които дават право на клиента за определена икономия при покупката на автомобил или използване на услуга или авточасти от дилъра. Възможно е провеждането им за кратък срок, което да подтикне клиента към покупка в момента.
Премии и бонуси	Система за натрупване на точки в зависимост от обема на покупката, чрез която клиентът може в определен момент да получи стоката или услугата с отстъпка.
Достъпност на автомобила	Внедряване на схеми за кредитиране, лизинг, buy-back, което прави покупката по-достъпна за широка аудитория и повишава доходите на фирмата.
Сувенири	Неголеми подаръци с рекламна цел, които напомнят на клиентите за търговеца и предлаганите от него услуги.
Тест-драйв	Пробното шофиране изисква подготовка на специален автомобил, като се организира маршрут, който максимално да покаже качествата на автомобила.
Игри	Организиране на конкурси за получаване на автомобил, купон за безплатен технически преглед, отстъпки, парични награди и т.н.
Лотарии срещу анкетиране	Организиране на лотарии с цел провеждане на анкетно проучване сред потребителите.
Комплексно обслужване и иновации	Предлагане на разнообразни комбинации от услуги в пакет, които да удовлетворят индивидуалните потребности на купувачите.
Привличане на приятели на клиента	Даване на преференции (допълнителни отстъпки, бонуси) на клиенти-закупили марката при положение че доведат свои познати в търговския обект.
„Партизански“ маркетинг	Преднамерено разпространяване на слухове и мнения за фирмата, услугите и автомобилната марка сред купувачите.
Създаване на интернет страници	Създаване на интернет страница с възможност за поръчка на технически услуги и сервизна дейност, удобен избор на автомобил и ниво на оборудване, пакетни услуги, управляване на виртуални гаражи.
Мобилна реклама	Установяване на информационни светещи табла с големи размери в търговско-сервизните центрове за привличане на вниманието на купувачите.
Мултимедийна презентация	Организиране на презентации на автомобилите на места с най-голям клиентопоток (в търговските вериги, на летищата, спирките, жп-гарите, в моловете и т.н.).

Източник: Собствена разработка на автора.

Посоченият маркетингов подход може да се осъществи чрез: привличане на служители от различни центрове на влияние, които имат широк достъп до аудитория (например фризьори, стилисти, общински служители), чрез които да се предават добри впечатления и препоръки за марката на автомобила и търговеца; използване на „сгрешен адрес на електронната поща“, тоест потребителят получава погрешно изпратено до него писмо, което съдържа преписка на непознати хора с похвали на качеството на обслужване в търговския обект; неочаквано получаване на временни отстъпки и купони;

²¹¹Беззубцев, С. Слухи, которые работают на вас. Секреты профессионального использования. СПб.: Питер, 2003.

наемане на актьори за изпълняване на ролята на фиктивни клиенти, които разиграват сцена в публични места за добрите качества на търговския обект. В „партизанския“ маркетинг се използва голямо разнообразие от сценарии, чиято основна задача е привличане на клиента, пренасочване на клиентите от конкурентите, разпространение на информация чрез клиента на неговите близки, приятели, познати. При използването на средствата на т. нар. „партизански“ маркетинг следва да се отчита антимонополното законодателство и предписанията на Закона за защита на конкурентите, който забранява увреждането на доброто име на конкурентите и нелоялното привличане на клиенти, а също така Етичният кодекс.

Изборът на средство за комуникация следва да е продиктуван от бюджета за промоция, стадият на жизнения цикъл на продукта, видът на продукта и вземането на решение за покупка, икономическата среда, предпочитанието на купувачите, действията на конкурентите и достъпността на медиите. Най-често залог за висока ефективност носи комбинацията от използваните средства. Като продукт, който изисква задълбочено обмисляне на покупката, намиращ се в стадия на зрялост от жизнения си цикъл основно значение за потребителя имат персоналните продажби, стимулирането на продажбите и директният маркетинг, като целта на комуникационната стратегия е формиране на лоялност, подчертаване на изгодите на марката за клиентите и стимулиране на дългосрочното сътрудничество с тях.

В тази връзка се използват специализирани технологии, които са ориентирани към по-доброто обслужване на клиентите (т.н. CRM-системи). Внедряването на системата за управление на взаимоотношенията с клиентите позволява да се неутрализират редица „мъртви зони“ за мениджърите на автомобилните фирми свързани с неотчитането на мнението на клиентите или неправилните допускания за тях. CRM системата осъществява следните функции: планиране и отчитане на значимите за автодилъра данни за клиента и неговите предпочитания; осигурява обратна връзка с клиента в режим на реално време; способна е да отчита характеристиките и особеностите на купувача, които оказват влияние на избора на автомобила и услугата; позволява планиране и анализиране на ефективността от сътрудничеството с клиентите. Затова централният елемент на тази система следва да е единна база данни, която отчита показатели свързани с предпочитаната марка, доходите на потребителите, срокът и продължителността на експлоатация на автомобила, основните причини за използване на сервизните центрове, мнение на клиента за конкурентите и т.н. Работата на системата за взаимоотношение с клиентите следва да се осъществи чрез мултимедиен център, който решава задачите по задържане на клиентите, предоставяне на услугите, нарастване на продажбите, ускоряване на обмена на информация с клиентите и намаляване на работата по събиране и отчитане на информация. Мултимедийният център може да включва сензорни терминали за проучване на мнението на клиентите (анкетирание и обратна връзка); Call-centre за отговор на възникнали въпроси, помощ и обслужването на клиентите; Интернет страница на фирмата (която е добре да позволява работа в личен виртуален кабинет за потребителите) за информация за предлаганите услуги и автомобили. Използването на съвременни информационни технологии в дейността на търговеца позволява от една страна намаляване на разходите свързани с осъществяване на отделните процеси, проучване на потребителското мнение; намаляване на рисковете при осъществяване на дейността и „мъртвите зони“ на мениджърите.

Изследването на автомобилния пазар в България показва, че едно от основните направления за пазарните лидери е стратегията на конкурентен тормоз, която изисква възможност за гъвкаво ценово адаптиране към промените в пазара. Преосмислянето на ценовата стратегия е необходимо и в съответствие с високата чувствителност на

купувачите към цената, и в съответствие на стадия на жизнения цикъл на отрасъла и в съответствие с доброто развитие на пазара на употребявани автомобили и в съответствие с анализа на потребителското мнение. При дефинирането на ценова стратегия, търговците на нови автомобили могат да се ориентират към следните ценови политики:

- **Политика на премиално, стимулиращо или неутрално ценообразуване.** Премиалното ценообразуване се прилага за автомобили, които се отличават с уникални по своя род характеристики, при което купувачите са готови да заплатят по-висока цена (основно за луксозния сегмент). За стимулиращото ценообразуване е характерно установяване на цена, която потребителят оценява като по-ниска от възприеманата обща полезност на продукта. Чрез стимулиращото ценообразуване се цели разширяване на пазарния дял за сметка на голям обем продажби. Неутралните ценови стратегии целят съхраняване и задържане на пазарния дял чрез установяване на цени, които съответстват на възприеманата от потребителите полезност на предоставяния продукт или услуга. Във връзка с характеристиките на автомобилния пазар в България за пазарните лидери е удачно приложението на т.н. неутрални ценови стратегии. Такива са: следване на лидера, което предполага установяване на цена близка до доминиращата на пазара фирма; намаляване на цената, което се изразява в изтласкване на конкурентите чрез планово намаляване на цените и повишаване обемът на продажбите (това може да се осъществи единствено при минимизиране на разходите); ориентиране към пазарните цени и конкурентите, което се използва при изравнени пазарни дялове в дадения сегмент и диференциране на продукта, която предполага продажбата на по-добри от конкурентите продукти на същата цена. Най-привлекателна за развитие на дейността на лидерите на пазара е стратегията на диференциация, която ще позволи от една страна да не се повишава цената, а от друга да не се интензифицира конкуренцията между лидерите.

- **Политиката на асортиментно ценообразуване** е насочена към разграничаване на цените на отделните марки и модели автомобили, резервни части и услуги, а също така цените на основните и допълващи продукти и услуги. Разликата в цените на марките и моделите зависи от разликата в тяхната себестойност, оценката на потребителските свойства, а също така цените на конкурентите. От тази гледна точка следва да се имат предвид отделните класове автомобили и предпочитанието на потребителите към всеки от тях, а също така цената на съответния клас от конкурентната марка. Ако разликата в цената между два съседни модела е малка, то купувачите като правило ще купуват по-съвършения модел. Ако при това разликата в себестойността на съседните модели е по-малка от разликата в цените това води до повишаване на доходите на компанията. При формиране на цените на допълнителните стоки следва да се определи дали да се предлага отделен базисен модел автомобил на по-ниска цена, но с по-висока цена на допълнителното оборудване или да се предложи окомплектована кола с допълнителните екстри и аксесоари, но на по-висока цена. Разпространена практика на автомобилния пазар е предлагането на автомобила с поне три различни степени на оборудване, всяка от които надгражда предходната. Тази практика е гъвкава по отношение на ценовите изисквания на клиентите, но би следвало да се приложи индивидуален подход към всеки клиент с възможност той сам да си окомплектова автомобила и в зависимост от това да се формира пазарната цена. Автомобилите могат да се предлагат и в пакетна услуга със необходимата застраховка, техническо обслужване, гаранционно и извънгаранционно обслужване и ремонт, което осигурява на автомобилния дилър постоянни клиенти. Предоставянето на пакетни услуги обикновено се извършва на преференциални цени, тъй като цели повишаване на лоялността на клиента. Във връзка с това, че лидерите на пазара предлагат портфейл от луксозни и достъпни марки при определяне на ценовата стратегия би могла да се приложи

политиката на ценова компенсация. Тя изисква загубите от продажбите на една част от асортимента да се покриват от печалбите от продажбите на друга част от асортимента. По този начин продажбите на достъпни марки автомобили на по-ниска цена биха могли да се компенсират от по-премиално ценообразуване при луксозния сегмент, който е по-рентабилен.

• Ценовата политика свързана с адаптирането на цените към пазара може да се осъществи чрез ценови отстъпки; ценови намаления; установяване на различни цени по географски или продуктови признак. От особено значение за управлението на лоялността на клиентите, регулирането на стоковите запаси, използването на автосервиза, стимулирането и управлението на продажбите на услуги и автомобили и повишаването на имиджа на фирмите са ценовите отстъпки. В автомобилния бизнес това могат да бъдат тези посочени в таблица 3.7.

Таблица 3.7

Видове и характеристика на ценовите отстъпки в автомобилния бизнес

Вид отстъпка	Характеристика
Ценови отстъпки за количество	Получават се при закупуване на продукт или услуга в обем по-висок от дадена величина (количество на автомобилите или услугите или стойност на сделката). Величината на отстъпката може да се определи като: процент намаление от първоначалната цена; брой единици, които могат да се получат безплатно или на по-ниска цена; парична сума, която безплатно се връща на купувача или се приспада от заплащането на други покупки. Използването на такъв вид ценова отстъпка е целесъобразно при обслужването на корпоративни клиенти, които закупуват по-големи обеми продукти. Ценовите отстъпки за количество могат да се осъществяват и на кумулативна основа, като отстъпката при закупуване на все по-голямо количество нараства.
Ценови отстъпки за сезонни покупки	Предоставят се в случай на закупуване на автомобил или услуга в период, в който те не се търсят активно. Такова допълнително стимулиране на търсенето в периоди на намаляване осигурява обръщаемост на активите и нарастване на продажбите. Най-чести услуги, които подлежат на такава отстъпка са услугите по продажба на гуми, рент-а-кар услугите и продажбата на автомобили.
Ценови отстъпки за заплащане в срок	Целят съкращаване на времето за погасяване на задълженията и в следствие на това ускоряване на оборота на оборотния капитал. Механизмът им се заключава в намаляване на цената на автомобила (услугата) в случай ако купувачът заплати по-рано от установения срок. Размерът на отстъпката пряко зависи от кредитната политика на компанията и лизинговите схеми. Условието за понижаване на цената предполагат: количествена отстъпка, която се изразява в процентно намаляване на първоначалната цена; срок за предоставяне на отстъпка, в който купувачът има право да се възползва от нея; срок за заплащане на сумата по договора (периодът от време, в течение на който следва да се осъществи заплащането на цялото задължение); кръг от купувачи, които имат възможност да се възползват от отстъпката.
Ценови отстъпки за постоянни и престижни купувачи	Такива отстъпки могат да се предоставят на купувачи, които в продължение на дълъг период от време използват услугите и купуват продуктите на един и същи търговец или за купувачи, които се явяват важни клиенти на компанията. За разлика от останалите видове тези отстъпки могат да се правят на индивидуална основа и могат да са под формата на членски или клиентски карти.
Ценови отстъпки за комплексно използване на услугите	Представяват намаления на базовата цена в случай на закупуване на автомобил в пакет с допълнителните услуги на автодилъра.

Източник: Собствена разработка на автора.

С цел увеличаване обема на пазара лидерите имат възможност да насочат дейността си в по-голяма степен към бизнес сегмента. Това води до получаване на предимство от закупуване на голям брой автомобили и поддържане на дългосрочни

взаимоотношения със стабилни предприятия и получаването на доход от тях. При избор на дилър корпоративните клиенти се ръководят от цената, оборудването, условията за доставка и финансиране на автомобила, правата на собственост, техническото обслужване и условията за препродажба и замяна на автомобила след неговата амортизация. В тази връзка търговците на автомобили следва да осъществяват ефективен флит-мениджмънт (услуги за поддържане на автопарка на клиенти), а също така допълнителна гаранция и рент-а-кар услуги.

При осъществяване на дейност по отдаване на автомобили под наем, търговецът на нови автомобили може да закупи автомобила или да го вземе на изплащане по лизингова схема, в която клиент се явява или самият търговец или корпоративният клиент, който ще използва неговите услуги. Проучванията показват, че закупуването на автомобила за даване под наем е изгодно само тогава, когато той няма да търпи препродажба на вторичния пазар. В случай на лизингов договор с опция за придобиване на автомобила почти без допълнителни средства и неговата препродажба на пазара на употребявани автомобили, доходът на търговеца е по-голям. Като основно предимство на дейността по отдаване на автомобили под наем се счита възможността за задоволяване на потребностите на корпоративните клиенти²¹² чрез осигуряването на комплексно обслужване на автопарка, което носи предимства както на търговеца, така и на клиента. Чрез услугите по флит-мениджмънт корпоративният клиент получава възможност за намаляване на разходите по експлоатацията, амортизацията, техническото обслужване, съхраняването на автомобила, поддържането на автопарка в работно състояние, счетоводното и данъчното отчитане на услугите. Клиентът получава възможност за предвиждане на разходите по осигуряване на автомобили за своята дейност благодарение на фиксираната в договора стойност на услугата. Освен комплексното сервизно обслужване по поддържане на автопарка, корпоративният клиент може да получи възможност за изкупуване на автомобила след определен период на използване по предварително фиксирана цена или връщане на автомобила на дилъра с преференции при закупуване на нов автомобил. Търговецът на автомобили печели допълнителен доход от продажба на предлаганата от него марка автомобили чрез повишаване на нейната популярност и разпознаваемост.

От особено значение за успешно реализиране на всяка стратегическа алтернатива и вземане на правилно управленско решение е изграждането на търговска информационна система и електронна база от данни за цялото предприятие. В нея следва да се събира и анализира значително количество информация от различни източници. За да действа ефективно, фирмата следва да познава конкурента си (да осъществява системно набиране и анализ на конкурентите); да ранжира конкурента си (да го анализира по редица показатели); да се съотнесе спрямо него (бенчмаркинг на потребителската удовлетвореност); да се позиционира спрямо него (да избере възможно най-правилната стратегия)²¹³. Съществува цяла система за конкурентно разузнаване (Competitive Intelligence) – „систематичен, непрекъснат процес на етично и законно събиране на информация за основните характеристики на бизнеса, такива като купувачи, конкуренти, персонал, технологии и цялата бизнес-среда“²¹⁴. Конкурентното разузнаване може да се извършва чрез изграждане на единна електронна система за

²¹² Други клиенти на услугата по отдаване на автомобили под наем са посетителите на автомобилните сервиси, на които се дава временен автомобил; клиенти на търговците, на които е необходимо да се възползват за определено време от автомобил с различна класа; население, живущо близо до обекта на търговеца, на което е необходим автомобил.

²¹³ O'connor, Th. The Art Of War With Your Competitors. // Electrical Wholesaling, Dec2008, №89 (12), pp.56-60.

²¹⁴ Ющук, Е. Конкурентна разведка: маркетинг рисков и възможностей. М.: Вершина, 2006, с.18.

събиране на информацията на основата на “data mining”²¹⁵. Предприятията, които не набират системно информация за конкурентите и клиентите си действат „с вътрешно ограничена стратегия, тоест те не усъвършенстват конкурентните си действия, основаващи се на вътрешната перспектива и минималното или ограничено знание за пазара“²¹⁶. Събраната информация дава благоприятна и оправдана от икономическа гледна точка възможност: фирмата да се учи от грешките на другите и въз основа на това да осъществява икономия на разходи; да превръща своите слабости в конкурентно предимство; да открива промените в пазара и да реагира на тях по-рано от своите конкуренти.

Във връзка с постоянно протичащите изменения в бизнес средата и риска, който предприятието поема при функциониране на даден пазар, лидерите на пазара на нови автомобили могат да повишат рентабилността от своята дейност чрез портфолио стратегии. Последните водят до реинжинеринг на дейностите във веригата на добавената стойност, който се изразява в добавяне на нови или изнасяне на вече съществуващи дейности.

Стратегията на диверсификация позволява на предприятията да излизат на нови пазари и да задоволяват нови потребности, което води до повишаване на печалбата на предприятието в корпоративен аспект. Предприемането на диверсификация е подходящо тогава когато фирмата е изчерпала възможностите си за ръст в дадения отрасъл като търси възможности за развитие в друг по-привлекателен отрасъл, в който няма високи бариери за навлизане и закупеното предприятие носи допълнителни предимства към вече съществуващата фирмена дейност. Диверсификацията на автомобилните търговци може да бъде свързана и несвързана с основния предмет на дейност. Свързана диверсификация се изразява в предлагането на автомобили от друга класа, предлагането на употребявани автомобили или резервни части, докато несвързаната може да се осъществи чрез рент-а-кар услуги, собствен лизинг, логистична дейност, собствени бензиностанции, независими ремонтни работилници²¹⁷. Стратегията на свързана диверсификация е характерна за всеки един от лидерите на пазара, тъй като те предлагат портфейл от достъпни и луксозни марки автомобили (с изключение на „Автомотор Корпорация“ АД), оказионни автомобили (благодарение на buy-back услугите) и са изградили собствени сервизни центрове. Осъществяването на стратегията на свързана диверсификация позволява обмяната на опит, ноу-хау и възможности; обединяване на дейностите за намаляване на разходите; съвместно използване на марките; сътрудничество между подразделенията за създаване на ценни ресурси и възможности. При свързаната диверсификация се постига ефект на междуфирмена кооперация (намаляване на разходите за сметка на коопериране на 2 или повече предприятия в рамките на една корпорация), който позволява по-бързо и с по-ниски разходи от конкурентите да се увеличат наличните активи и създадат стратегически ресурси²¹⁸. Това води до устойчиво конкурентно предимство за диверсифицираното предприятие, което най-добре организира и ефективно осъществява отделните процеси.

Дейностите по несвързана диверсификация в автомобилния бизнес дават възможност за конкуриране в отрасли, където се предлагат допълнителни услуги към автомобила (рента-а-кар услуги, бензиностанции, независими работилници) или такива свързани с финансирането и застраховането на автомобила. За разлика от свързаната

215 По-подробно виж. Сълова, С. Информационна система за управление на електронен бизнес на базата на готови софтуерни решения. // Годишник на Икономически университет – Варна, 2008, т. 80, с.249-284.

216 Бест, Р. Маркетинг от потребителя. М.: Манн, Иванов и Фебер, 2008, с.274.

217 Иванов, В., В. Богаченко. Автомобильный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2009, с.27.

218 Markides, C., P. Williamson. Related Diversification, Core Competences And Corporate Performance. // Strategic Management Journal, 1994, №15, pp.149-165.

диверсификация при несвързаната веригата на добавената стойност на диверсифицирания обект не съответства на същата на основния, а от тази гледна точка не може да съществуват ефекти на междуфирмена кооперация и стратегическо съответствие. Предимството за корпорацията е разпределяне на риска в различни отрасли, което е по-безопасно; максимално ефективно използване на финансовите средства (от гледна точка на това, че от по-нерентабилната дейност се насочват към по-рентабилната); по-висока стабилност на корпорацията, тъй като намаляването на продажбите в единия отрасъл се компенсира от доходите в другия отрасъл. В същото време изнасянето на дейностите води до по-висока сложност при тяхното управление, а липсата на стратегическо съответствие на дейностите не води до синергичен ефект от гледна точка на рентабилността на корпорациите и нейните обекти по отделно.

Безусловно стратегията на диверсификация би позволила на автомобилните търговци да разширят съществуващия пазар, а на тези от тях, които осъществяват тази стратегия по-добре от конкурентите, да завоюват устойчиво конкурентно предимство. От друга страна реинженерингът на бизнес процесите може да се осъществи чрез изнасяне на една или няколко дейности към специализирани независими компании партньори. Аутсорсингът на част от дейностите е подходящ при необходимост от значителни ресурси и възможности за извършване на даден вид дейност, който не е от основно значение за придобиването на конкурентно предимство. За разлика от стратегиите на диверсификация и вертикална интеграция, които предполагат поглъщане на дадено предприятие за осъществяване на допълнителни бизнес процеси, които създават стойност и потребителна стойност, аутсорсингът предполага взаимоотношения на сътрудничество със специализирана в осъществяването на дадена дейност компания, което осигурява гъвкавост при отговор на бързо променящата се пазарна среда и намаляване на разходите за извършване на даден бизнес процес. Решението за изнасяне на дейности следва да се планира предварително и да произтича от значимостта на дадената дейност за конкурентоспособността на предприятието (изнасят се най-често дейности, в които фирмата не притежава ключови компетенции или такива, които са значими за потребителите); от трудоемкостта и разходоемкостта за извършването на дадената дейност със собствени сили. В автомобилния бизнес такива дейности могат да бъдат: техническа експлоатация на обектите; ремонтни услуги, които изискват допълнителна квалификация и специализация на отделите; пазарна оценка на автомобилите, финансови операции (застраховане, лизинг, кредитиране); транспортиране, логистика на автомобилите и резервните части от производителя; счетоводна отчетност; охрана на обектите и другите активи; информационно осигуряване и поддържане на бази данни на автодилъра.

Предимствата на стратегическия аутсорсинг са свързани с получаването на услуги с по-високо качество и по-ниски разходи; повишаване на иновационните възможности чрез взаимодействие и партньорство с предприятие, което е с висок интелектуален потенциал и опит; осигуряване на гъвкавост в случай на промяна на пазарната ситуация и потребителските предпочитания; ускоряване на придобиването на ресурси и възможности; съсредоточаване върху тези дейности, които фирмата изпълнява най-добре и които носят ключови конкурентни предимства. В същото време изнасянето на прекалено много дейности може да доведе до намаляване на предимствата и възможностите на самата фирма и прекалено високата ѝ зависимост от стратегическите партньори. Партньорските взаимоотношения крият голям вътрешен риск и транзакционни разходи (време, договаряне, контрол и предоговаряне), като често са свързани със загуба на иновации, забавяне на изпълнението на поръчките, оптимизиране на вътрешната бюрокрация и отговорност в компанията партньор, риск

на работната ръка²¹⁹. Следователно реинженерингът чрез изнасяне на дейности е възможен само при строг баланс между предимствата на аутсорсинга и задържане на ключовите дейности на търговците на автомобили.

Изборът на дадена стратегия се определя от източниците на конкурентни предимства, а планираната стратегия рядко е успешна в първоначалния си вариант (според Минцбург в максимум 30% от случаите)²²⁰. В съвременния бързо променящ се свят е необходимо постоянно модернизиране и адаптация на стратегията към промените в средата. Това налага реализирането на неочаквана стратегия, която се изгражда от решения, възникващи в резултат на сложните процеси на адаптиране на плановете на мениджърите с външните промени.

²¹⁹Quinn, J. Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. // Sloan Management Review, Summer 1999, №40(4), p.9-21.

²²⁰Mintzberg, H. Patterns In Strategy Formation. // Management Science, May 1978, №24(9), p.945.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дисертационният труд е насочен към задълбочено изследване на проблемите на конкурентоспособността на предприятията за търговия с нови автомобили в България за периода 2006-2011 г. Настоящото изследване се фокусира върху извеждане на източниците на конкурентни предимства чрез критично обобщение на теорията в областта на конкурентоспособността, предлагане на методика за изследване на проблема чрез система от показатели и нейното апробиране на примера на предприятията за търговия с нови автомобили в България. Като сложна, многоаспектна и комплексна категория конкурентоспособността е основа за дългосрочно и устойчиво развитие на дейността на предприятието в динамична, променящата се и неопределена пазарна среда. В контекста на основната теза на изследване направеният анализ потвърждава, че достигането на висока конкурентоспособност е резултат от по-добро позициониране на предприятията спрямо съперниците по набор от критерии и по-добро използване на източниците на конкурентни предимства.

По-конкретно в дисертационния труд е направено следното:

1. Извършен е критичен анализ и обобщение на литературата и съвременните научни постижения по проблемите на конкурентоспособността на предприятието. Теоретично са обобщени и критично са анализирани възгледите на изследователи свързани със значението на конкуренцията в съвременното общество, дефинициите на конкурентоспособността, устойчивите източници на конкурентни предимства. Достигнато е до извода, че съществуват редица проблеми свързани с дефинирането на конкурентоспособността като категория, което е следствие от нееднаквото разбиране на състава, броя, произхода на източниците на конкурентните предимства, както и разликите в методологията за изследване на конкурентната позиция. Не съществува единен критерий за конкурентоспособност, а нейното достигане се основава на превъзходство на дадено предприятие над конкурентите по комплекс от показатели в дългосрочен план. Направеният исторически анализ на същността и източниците на конкурентно предимство е основа за заключението, че те произтичат както от външната, така и от вътрешнофирмената среда, а най-резултативните от тях в отделните времеви периоди са различни в зависимост от проблемите, които стоят пред бизнеса.

2. Въз основа на задълбочен анализ на моделите за оценка на конкурентната позиция, както по отношение на разширените съперници, така и по отношение на мениджърската и потребителската оценка на дейността на предприятията спрямо конкурентите са изведени редица проблеми свързани с начина на изследване на конкурентоспособността (различен обект на анализ, различен брой и състав на изследваните фактори, недостатъчен обем и обхват на източниците на информация, прекалено голям акцент върху мениджърската оценка, по-голям дял на качествените показатели). От тази гледна точка е обоснована необходимостта от прилагане на методика, която е предназначена да аргументира избора на източници на конкурентни предимства и стратегии за тяхното реализиране, чрез оценка на конкурентната позиция на предприятието по набор от показатели от външната и вътрешната среда. Методиката е разработена чрез подбор и структуриране на съществуващи методи и показатели и тяхното адаптиране към спецификите на търговията с нови автомобили. Тя обхваща три последователни етапа свързани с оценка на конкурентната позиция на предприятията, извеждане на източниците на конкурентно предимство и формулиране на стратегически алтернативи пред предприятията.

3. Оценени са границите на пазара на нови автомобили в България и е направено структурното разпределение на конкурентните сили в него (съществуващи конкуренти, потенциални конкуренти, доставчици, клиенти, продукти заместители и

допълващи продукти). Изведени са редица проблеми пред успешното осъществяване на дейността на предприятията за търговия с автомобили свързани със сравнително интензивната конкурентна борба, високия натиск на производителите върху търговската дейност, силното развитие на пазара на употребявани автомобили и недостатъчно благоприятното влияние на потребителите и развитието на допълващите продукти. С цел да се охарактеризира дейността на отделните предприятия на пазара е извършено стратегическото им групиране по два най-силно диференциращи и най-значими за продажбите критерии, в резултат на което те са позиционирани в шест стратегически групи. Задълбоченото изследване на различни ключови показатели за групите дава основание да се направи изводът, че по-голяма част от предприятията притежават конкурентни предимства и са удовлетворени от заеманата позиция, но източниците на конкурентно предимство в едни стратегически групи се отличават от тези в други стратегически групи, а две от групите не са конкурентоспособни и дейността на предприятията в тях се нуждае от съществена реорганизация.

4. С цел определяне на основните критерии, които диференцират предприятията във водещите стратегически групи е извършена потребителска и мениджърска оценка на конкурентната позиция на предприятието по избрани критерии, а също така е проведен анализ на ключови управленски коефициенти по данни от финансови отчети. Доказана е тезата, че възприемането на фирмената дейност от икономическите субекти е различно. Лидерите по пазарен дял са постигнали конкурентно предимство чрез предлагане на портфейл от марки, добро позициониране в съзнанието на клиента и висок пазарен обхват, но се наблюдава наличие на редица т. нар. „мъртви зони“ и не достатъчна устойчивост и ниво на постигнатите резултативни показатели, което се доказва от потребителската и мениджърската оценка на тяхната дейност.

5. Изведени са ключови източници на конкурентно предимство на база на оценка на привлекателността на пазара за развитие на дейността и извеждане на общ индекс на конкурентоспособността на стратегическите групи и лидерите на пазара. Доказана е необходимостта при оценката на общата конкурентоспособност и източниците на конкурентно предимство, да се оценява както влиянието на външната среда и пазарните сили, така и на влиянието на вътрешнофирмени фактори оценени от различни субекти с различни методи. Привлекателността на пазара за развитие на изследваната икономическа дейност се оценява чрез качествени оценки на шест групи сили по избрани показатели, а индексът на общата конкурентоспособност е изведен въз основа на групиране на показатели в три групи: ключови управленски коефициенти, показатели за икономически ръст и показатели за дейността. Резултатите от анализа показват, че предприятията за продажба на нови автомобили функционират в средно привлекателен за инвестиции пазар и не достигат добър баланс между отделните групи фактори, което е гаранция за конкурентоспособност. Източниците на конкурентни предимства се търсят в по-пълно удовлетворяване на потребностите на потребителите и оптимизиране на разходите.

6. Въз основа на източниците на конкурентни предимства и достигнатите резултати от предприятията в стратегическите групи са формулирани стратегически алтернативи в зависимост от позициите на лидери, последователи и догонващи предприятия и в зависимост от базисната конкурентна стратегия. Направени са конкретни предложения за стратегически алтернативи и възможности за реорганизация на дейностите по веригата на добавената стойност на предприятията за търговия с нови автомобили в България.

Апробирането на методиката спрямо предприятията за търговия с нови автомобили в България показва, че по-конкурентоспособни са тези от тях, които

притежават набор от конкурентни предимства и осъществяват добре структурирана стратегия. Проведеното теоретико-приложно изследване доказва актуалността и значението на проблема за изследване на конкурентоспособността на предприятията и практическата приложимост на методиката. Резултатите от проведеното изследване обогатяват, разширяват и допълват съществуващите научни знания по изследвания проблем и подпомагат търговската практика. Те са предпоставка за бъдещо разширяване и усъвършенстване на системата от показатели за оценка на конкурентната позиция по отношение на анализа на структурата на отрасъла, потребителската и мениджърската оценка на конкурентната позиция. Бъдещата работа на автора е свързана с областта на конкурентната динамика, по-детайлно изследване и оценка на конкурентните предимства в отделните дейности по веригата на добавената стойност на предприятията и стратегическите алтернативи за препозициониране. В съответствие с това основните ограничения на методиката са свързани с: известна статичност на изследването от гледна точка на това, че не се отразяват тактическите действия и противодействия на фирмите, които в крайна сметка водят до промяна на позицията; продължителен процес на набиране на информация от различни източници, която не винаги е достъпна, в някои случаи е неточна и субективна, а в други неактуална.

Методиката за оценка на конкурентоспособността на предприятията е апробирана за предприятията за търговия с нови автомобили, но би могла да се използва и за оценка на конкурентоспособността и извеждане на източниците на конкурентни предимства за търговски предприятия от други пазарни сегменти, след отчитане и съобразяване с тяхната специфика и уникални особености.

1. ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

2. Азоев, Г. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: "Типография "НОВОСТИ", 2000.
3. Акерлоф, Дж. Рынок „лимонов“: неопределенность качества и рыночной механизм. // Thesis, 1994, №5, pp.94-104.
4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 1999.
5. Беззубцев, С. Слухи, которые работают на вас. Секреты профессионального использования. СПб.: Питер, 2003.
6. Бест, Р. Маркетинг от потребителя. М.: Манн, Иванов и Фебер, 2008.
7. Божинова, М. и колектив. Развитие и конкурентоспособност на търговските вериги в България. // Списание "Диалог", бр.3, Свищов, 2009. Достъпен на: < https://dialogue.uni-svishtov.bg/dialog_old/2009/3.2009-MB.pdf> (17.01.2025).
8. Владимирова, Й. Конкуренция и конкурентоспособност на фирмите в търговията. Габрово: „Васил Априлов“, 2005.
9. Волгин, В. Автомобильный дилер. М.: Ось-89, 1997.
10. Гатев, К. Методи за анализ на структури и структурни ефекти. София: Унив.изд. „Стопанство“, 2007.
11. Глухов, А. Оценка конкурентоспособности продукта и способы ее обеспечения. // Маркетинг 1999, №2, с.56-64.
12. Градов, А. Эффективность стратегии фирмы. СПб: Специальная литература, 2006.
13. Грант, Р. Современный стратегический анализ. СПб: Питер, 2008.
14. Данчев Д., Д. Гроздева. Въведение в търговския бизнес. В. Търново: Фабер, 2010.
15. Димитрова, В. Динамика в конкурентните предимства в търговията с потребителски стоки. // Диалог, Свищов 2006, бр.4, с.124-130. Достъпен на: < <https://www2.uni-svishtov.bg/dialog/title.asp?title=247>>(17.01.2025г.).
16. Завьялов П. Конкуренция - неотъемлемое свойство развитого рынка. // Маркетинг, 1997, 5, с. 2-14.
17. Зафирова, Цв. Стратегическо управление. Варна: „Наука и икономика“, 2007.
18. Зафирова, Цв. Методологически аспекти в изследването на конкуренцията при вземане на стратегически решения в бизнеса. // Икономически годишник на ИУ-Варна, 2002, том.74, с.159-207.
19. Иванов, В., В.Богаченко. Автомобильный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2009.
20. Ивашковский, С. Микроэкономика. М.: Дело, 2001.
21. Касърова В. Модели и показатели за анализ на финансовата устойчивост на компанията. Достъпен на: <https://eprints.nbu.bg/id/eprint/637/1/FU_1_FINAL.pdf> (17.01.2025 г.).
22. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Москва: Прогрес, 1990.
23. Ламбен, Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996.
24. Лимитовский, М. Устойчивый рост компании и эффекты леввериджа. // Российский журнал менеджмента, 2010, 8(2), с.35-46.
25. Лифиц, И. Конкурентоспособность товаров и услуг. М.: Юрайт, 2009.
26. Маринов Г., М. Велев. Икономика и конкурентоспособност на предприемаческата дейност. София: Институт по мениджмънт и предприемачество, 2008.
27. Мескон, М., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1993.
28. Моосмюллер Г., Н. Ребик. Маркетинговые исследования с SPSS. М.: ИНФРА-М, 2009.
29. Ненов, Т. Управление на конкурентоспособността и растежа. Варна: Изд.„Наука и икономика“, 2008.

30. Петров, В. Конкурентоспособность: анализ факторов, показателей и критериев, определяющих успех субъектов рынка в конкурентной борьбе на разных уровнях экономической деятельности. // Риск 1999, №4, с.4-11.
31. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: „Альпина бизнес букс“, 2005.
32. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить устойчивость. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008.
33. Портер, М. Конкуренция. Москва: Издательский дом „Вильямс“, 2005.
34. Рубин, Ю. Портфель конкуренции и управления финансами: Книга конкурента. Книга менеджера по финансам. Книга антикризисного управляющего. Ассоциация экономических вузов. Московская высшая школа. Московский международный университет бизнеса и информационных технологий. Москва: Симинтэк, 1996.
35. Рубин, Ю. Теория и практика предпринимательской конкуренции. Москва: Маркет ДС, 2010.
36. Самуельсон, П., В.Нордхаус. Экономика. М: БИНОМ, 1997.
37. Сергеев, В. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов. М.: ИНФРА-М, 2005.
38. Сергеев, И. Экономика предприятия. Москва: Финансы и статистика, 1999.
39. Сълова, Н. Икономическа и социална ефективност на вътрешната търговия в НРБ и фактори за нейното повишаване. Варна: Г. Бакалов, 1983.
40. Сълова Н., В.Димитрова. Организация и технология на търговията. Варна: УИ „ИУ-Варна“, 2002.
41. Сълова, Н. Основни фактори и резерви за повишаване на ефективността на вътрешната търговия в НРБ. // Трудове ВИНС „Д.Благоев“ – Варна, 1981, 53(4), с.7-99.
42. Сълова, С. Информационна система за управление на електронен бизнес на базата на готови софтуерни решения. // Годишник на Икономически университет – Варна, 2008, т. 80, с.249-284.
43. Сълова, Н., Е. Георгиева, В.Димитрова и др. Изследване на пазара и пазарния риск в търговията с потребителски стоки в България. Варна: УИ „ИУ-Варна“, 2000.
44. Томпсон-мл. А., А. Стрикленд. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва: „Вильямс“, 2006.
45. Уолш, С. Ключови управленски коефициенти. София: Делфин Прес, 1995.
46. Фатхутдинов, Р. Управление конкурентоспособностью организации. Москва: "Ексмо", 2005.
47. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. Москва: Бинوم, 2009.
48. Хайек, Ф. Познание, конкуренция, свобода. СПб: „Пневма“, 2008.
49. Царев, В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
50. Шумпетер, Й. Капитализм, Социализм и Демократия. М.: Экономика, 1995.
51. Ющук, Е. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей. М.: Вершина, 2006.
52. Afuah, A. Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage. NY: Routledge, 2009.
53. Altman, E. Revisiting Credit Scoring Models in a Basel 2 Environment. // Finance Working Paper Series, May 2002. Достъпна на: <<http://w4.stern.nyu.edu/finance/docs/WP/2002/html/wpa02041.html>> (17.12.2025).
54. Ambastha, A. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Framework, and Models. // Singapore Management Review, 2002, 26(1), p.46.

55. Ariely, D. The End Of Rational Economics. // Harvard Business Review, July-August 2009, 87(7/8), pp.78-84.
56. Bani-Hani, J. The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge. // International Bulletin of Business Administration, 2009, 6, pp.93-104.
57. Barney J., M. Wright, D. Ketchen. The Resource-Based View Of The Firm: Ten Years After 1991. // Journal of Management, 2001, 27, pp.625-641
58. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. // Journal of Management, 1991, 17(1), pp.99-120.
59. Barney, J. Types Of Competition And The Theory Of Strategy: Toward An Integrative Framework. // Academy of Management Review, 1986, 11(4), pp.791-800.
60. Bourgeois, L. Strategy And Environment: A Conceptual Integration. // Academy Of Management Review, 1980, 5(1), pp.25-39.
61. Brandenburger, A., B.Nalebuff. Co-opetition. NY: CurrencyDoubleday, 1996.
62. Caves, R., M. Porter. From Entry Barriers To Mobility Barriers: Conjectural Decisions And Contrived Deterrence To New Competition. // Quarterly Journal of Economics, 1977, 91, pp.241–261.
63. Copeland, J., T. Koller, J. Murrin. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. New York: Wiley, 2000.
64. Donaldson, Th. The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications. // Academy Of Management Review, 1995, 20(1), pp.65-91.
65. Dranove, D., M. Peteraf, M.Shanley. Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework For Analysis. // Strategic Management Journal, Nov98, 19(11), pp.1029-1044.
66. Durant, M. Economic Value Added: The Invisible Hand at Work. Columbia: Credit Research Foundation, 1999.
67. Eisenhardt, K., J. Martin. Dynamic Capabilities: What Are They? // Strategic Management Journal, 2000, 21, p.1105-1121.
68. Eisenhardt, K., S. Brown. Patching: Restitching Bowiness Portfolios in Dynamic Markets. // Harvard Business Review, May-June 1999, 77(5), pp.72-84.
69. Fifield, P. Marketing Strategy: The Difference Between Marketing and Markets. USA: Elsevier, 2007.
70. Fiol, M. Revisiting An Identity-Based View Of Sustainable Competitive Advantage. // Journal of Management, 2001, 27, pp.691-699.
71. Gale, B. Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See. NY: Free Press, 1994.
72. Grinn, C., H. Lee, K. Smith. Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage. NY: Oxford University Press, 2006.
73. Hax, Arn., N. Majluf. The Use Of The Industry Attractiveness-Business Strength Matrix In Strategic Planning. // Interfaces, April, 1983, 13, pp.54-71.
74. Hayek, F. Competition as a Discovery Procedure. // The Quarterly Journal Of Austrian Economics, Summer, 2002, 5(3), pp.9-15.
75. Henderson, B. The Origin of Strategy. // Harvard Business Review, 1989, 67(6), p.139-143.
76. Jacobson, R., D. Aaker. Is Market Share All That It Is Cracked Up To Be? // Journal of Marketing, Fall, 1985, 46(4), pp.11-22.
77. Kahneman, D., A. Tversky. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. // Econometrica, March 1979, 47(2), pp. 263-291.
78. Kerin, R., P. Varadarajan, R. Peterson. First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. // Journal of Marketing, October 1992, 56, pp.33-52.
79. Krugman, P. Competitiveness: A Dangerous Obsession. // Foreign Affairs, Mar/Apr94, 73(2), pp.28-44.

80. Leask G., D. Parker. Strategic Group Theory: Review, Examination And Application In The Uk Pharmaceutical Industry. // Journal of Management Development, 2006, 25(4), pp.386-408.
81. Lockett, A., St. Thompson. The Resource-Based View And Economics. // Journal of Management, 2001, 27, pp.723-754.
82. Ma, H. Creation And Preemption For Competitive Advantage. // Management Decision, 1999, 37 (3), p.259-266.
83. Mahoney. J. A Resource-Based Theory Of Sustainable Rents. // Journal of Management, 2001, 27, pp.651-660.
84. Markides. C., P. Williamson. Related Diversification, Core Competences And Corporate Performance. // Strategic Management Journal, 1994, 15, pp.149-165.
85. Masson, R. and J. Shaanan. Stochastic-Dynamic Limiting Pricing: An Empirical Test. // The Review Of Economics And Statistics, 1982, 64(3), pp.413-422.
86. McGahn, A. Competition, Strategy, and Business Performance. // California Management Review, 1999, 41(3), pp.74-101.
87. McGee, J., Thomas, H. Research Notes And Communications Strategic Groups: A Further Comment. // Strategic Management Journal, Jan/Feb1989, 10(1), pp.105-107.
88. McKee, K. Manufacturing Productivity and Competitiveness. // Journal of Manufacturing, 1989, 3, pp.35-39.
89. Mintzberg, H. Patterns In Strategy Formation. // Management Science, May 1978, 24(9), p.934-948.
90. O'connor, Th. The Art Of War With Your Competitors. // Electrical Wholesaling, Dec2008, 89(12), pp.56-60.
91. Porter, M. Structure Within Industries And Companies Performance. // The Review of Economics and Statistics, 1979, 61, pp.214-227.
92. Porter, M. The Competitive Advantage of Nations, States and Regions. Harvard Business Review, march – april 1990. Достъпен на: <https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf> (17.12.2025).
93. Porter, M. What Is Strategy?. // Harvard Business Review, Nov/Dec 1996, 74(6), pp.61-78.
94. Quinn, J. Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. // Sloan Management Review, Summer 1999, 40(4), p.9-21.
95. Rangone, A. A Resource-Based Approach To Strategy Analysis In Small-Medium Sizes Enterprises. // Small Business Economics 1999, 12, pp.233–248.
96. Ravenscraft D. Structure-Profit Relationships At The Line Of Business And Industry Level. // Review of Economics and Statistics, 1983, 65, pp. 22–31.
97. Rumelt, R. How Much Does Industry Matter?. // Strategic Management Journal, 1991, 12, pp.167-185.
98. Rumelt, R. What in the World is Competitive Advantage? // Policy Working Paper 105, 2003. Достъпен на: <https://www.anderson.ucla.edu/documents/areas/adm/media/rumelt_what_is.pdf> (17.01.2025).
99. Rumelt, R., J. Winsley. Market Share And Business Profitability: Testing The Stochastic Hypothesis. // Working paper MGL-62, 1981, p.1-5.
100. Shepherd, W. The Elements of Market Structure. // Review of Economics and Statistics, 1972, 54, pp.25-36.
101. Smith, K. Competitive Dynamics Research: Critique And Future Directions. L: Blackwell Publishers, 2001.

102. Swagel, Ph. International Competitiveness. AEI forum on “Nation vs. Nation: Do countries compete in trade and health care?”, January 18, 2012.
103. Teece, D. at al. Dynamic Capabilities And Strategic Management. // Strategic Management Journal, 1997, 18(7), p.509-533.
104. Tully, Sh. EVA: The real key to creating wealth. // Fortune, 1993, 128 (6), pp.38-52.
105. Verboven, F. Quantitative Study To Define The Relevant Market In The Passenger Car Sector. Catholic University Of Leuven, 2002.
106. Woodruff, R. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. // Journal of the Academy of Marketing Science, 1997, 25(2), p.139-153.
107. Yeung, G., & Mok, V. Manufacturing and Distribution Strategies, Distribution Channels, and Transaction Costs: The Case of Parallel Imported Automobiles. Managerial and Decision Economics, 2013, 34, 44-58.
108. Zeithaml, V. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. // Journal of Marketing, July 1988, 52, p.2-22.
109. Справочници, нормативни източници и периодични издания
110. Алманах на конкурентоспособността, Министерство на икономиката, Дирекция „Обща икономическа политика“, 2005. Достъпен на: <http://www.mi.government.bg/ind/doc_konk/Almanah2005.pdf>(07.12.2013).
111. Асоциация на автомобилните производители и техните автомобилни представителства в България < <https://aap.bg/> >(17.01.2025).
112. БНБ, раздел статистика, макроикономически индикатори 2011 г., безработни (х.души) и безработица (%). Достъпен на: <<http://www.bnb.bg/Statistics/StMacroeconomicIndicators/index.htm>> (17.01.2025).
113. БНБ, раздел статистика, макроикономически индикатори 2011 г., средногодишен процент на разходите. Достъпен на: <<http://www.bnb.bg/Statistics/StMacroeconomicIndicators/index.htm>>(17.01.2025).
114. БНБ, раздел статистика, макроикономически индикатори, средна месечна работна заплата (лв). Достъпен на: <<http://www.bnb.bg/Statistics/StMacroeconomicIndicators/index.htm>>(17.01.2025).
115. Вестник „Дневник“, рубрика „Бизнес“, „Дилърите на нови автомобили оцеляват с по-разнообразни услуги“, 20 април 2010. Достъпен на: <http://www.dnevnik.bg/biznes/2010/04/20/889942_dilurite_na_novi_avtomobili_oceliavat_s/> (17.01.2025).
116. Вестник „Новинар“, Любомир Доросиев: 80 процента от колите по българските улици са втора ръка, 20 януари 2012. Достъпен на:<http://novinar.bg/news/liubomir-dorosiev-80-protcenta-ot-kolite-po-balgarskite-ulitci-sa-vtora-raka_MzgxMTs1MA==.html> (07.12.2013).
117. Европейска комисия, съобщение за пресата, Антитръстова политика: Доклад за цените на леките автомобили показва намаляване на разликите в цените на новите автомобили през 2010 година в ЕС. Достъпен на: <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/921&format=HTML&aged=1&language=BG&guiLanguage=en>>(17.01.2025).
118. Европейски енергиен портал. Достъпен на: <<http://www.energy.eu/>>(17.01.2025).
119. Изпълнителна агенция по околна среда за изпълнението на национално ниво на целите и задълженията по наредбата за изискванията за третиране на отпадъци от моторни превозни средства, София, Ноември 2010г. Достъпен на: <<http://eea.government.bg/bg/nsmos/waste/reports/mps-09r.pdf>>(07.12.2013).

120. Изпълнителната агенция по околната среда. По-подробно виж. Изпълнителна агенция по околна среда, Справка за пуснатите на пазара МПС и събраните ИУМПС 2006-2011 г. Достъпен на: <<http://eea.government.bg/bg/nsmos/waste/mps/index.html>>(07.12.2013).
121. Методика за извършване на проучване и определяне на пазарното положение на предприятията на съответния пазар, Решение № 939 на КЗК, София, 21.04.2009 г. Достъпен на: <<http://www.cpc.bg/Competence/SectorAnalysesLegislation.aspx>> (07.12.2013).
122. НСИ, бизнес наблюдения, наблюдение на потребителите, динамичен ред. Достъпен на: <<http://www.nsi.bg/otrasal.php?otr=9>>(07.12.2013).
123. НСИ, бизнес статистика, Отраслова статистика, Вътрешна търговия, Хотелиерство и ресторантьорство, Други годишни данни. Достъпен на: <www.nsi.bg> (30.01.2014 г.).
124. НСИ, доходи и разходи на населението, общ паричен доход, годишни данни, динамичен ред, 2011 г. Достъпен на: <<http://www.nsi.bg/otrasal.php?otr=21>> (07.12.2013).
125. НСИ, население, население по статистически райони, възраст, местоживееене и пол, динамичен ред, 2010 г. Достъпен на: <<http://www.nsi.bg/otrasal.php?otr=19&a1=376&a2=377&a3=380#cont>> (07.12.2013).
126. НСИ: Класификация на икономическите дейности (КИД-2008), София, 2008, стр.29. Достъпен на: <<http://www.nsi.bg/Classifics/KID-2008.pdf>> (07.12.2013).
127. НСИ: Средногодишни индекси на потребителските цени, предходната година=100. Достъпен на: <<http://www.nsi.bg/otrasal.php?otr=>14>>(10.06.2013).
128. Онлайн списание „Твоят Бизнес“, „Да върнем стар и да купим нов автомобил“, 16 юли 2005г. Достъпен на: <<http://www.tbmagazine.net/statia/da-vrnem-star-i-da-kupim-nov-avtomobil>> (07.12.2013).
129. Онлайн сайт actualno.com Новините на минутата, статия: „Никой не търси скъпи коли“, 17 март 2011. Достъпен на: <http://last.actualno.com/news_339459.html> (07.12.2013).
130. Петрол АД. Достъпен на: <http://www.petrol.bg/bg/residential/pages/investor_relations/finansovi-otcheti/35> (07.12.2013).
131. РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 461/2010 НА КОМИСИЯТА от 27 май 2010 година относно прилагането на член 101, параграф 3 от Договора за функционирането на Европейския съюз към категориите вертикални споразумения и съгласувани практики в сектора на моторните превозни средства, Официален вестник на Европейския съюз от 28.05.2010 г., р.L129/53.
132. Решение №1059/27.07.2011 на КЗК за извършване на секторен анализ на конкурентната среда на пазарите на производство и реализация на бензин и дизелово гориво. Достъпен на: <<http://reg.cpc.bg/Decision.aspx?DecID=300029954>> (07.12.2013).
133. Решение №688 на КЗК относно извършване на секторен анализ във връзка с наличието на данни за възможни проблеми за конкуренцията в сектора на дистрибуция на моторни превозни средства, резервни части и свързани услуги, София, 17.06.2010 г. Достъпен на: <<http://reg.cpc.bg/Decision.aspx?DecID=300025757>> (07.12.2013).
134. ACEA (European Automobile Manufacturer' Assiciation), New Vehicle Registrations – by Manufacturer, Year 2006-2011. Достъпен на: <http://www.acea.be/news/news_detail/new_vehicle_registrations_by_manufacturer/>(07.12.2013).
135. ACEA: EU Economic Report, July, 2011. Достъпен на: <http://www.acea.be/images/uploads/files/20110927_ER_1105_2011_I_Q4.pdf> (07.12.2013).

136. ConsumerReports, What that car really costs to own: Knowing a vehicle's cost over time can save you thousands in the long haul. Достъпен на: <<http://www.consumerreports.org/cro/cars/car-prices/what-that-car-really-costs-to-own-4-08/overview/what-that-car-really-costs-to-own-ov.htm>> (07.12.2013).
137. Datamonitor. Global Top 10 Automobile Companies Report: Industry, Financial and SWOT Analysis, March 2011.
138. Datamonitor, Industry Profile: New Cars In Eastern Europe. 2011.
139. European Commission, Competition, Motor Vehicles Car Price Report Archive. Достъпен на: <http://ec.europa.eu/competition/sectors/motor_vehicles/prices/archive.html> (10.06.2013).
140. European Commission, Competition, Motor Vehicles, Documents, The Natural Link Between Sales And Service: An Investigation For The Competition Directorate-General of The European Commission, November 2000. Достъпен на: <http://ec.europa.eu/competition/sectors/motor_vehicles/documents/documents.html>(07.12.2013).
141. Japan Automobile Importers Association, Distribution of Imported Cars, Flow of PC Import and Distribution Channel. Достъпен на: <http://www.jaia-jp.org/e/info/imported_car/distribution.html> (07.12.2013).
142. ACEA's position on motor vehicle distribution in the European Union, A system of selective and exclusive distribution and servicing is the best option for consumers dealers and manufacturers; ACEA position paper regarding the European Commission's questionnaire on the application of the Automotive Block Exemption, October 2000.
143. Interact With The Best Global Brands Of 2011. Достъпен на: <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/BGB-Interactive-Charts.aspx>> (07.12.2013).
144. KPMG's Global Automotive Executive Survey 2011, KPMG International. Достъпен на: <<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Global-Auto-Executive-Survey-2011.pdf>> (07.12.2013).
145. TÜV. Достъпен на: <<http://automedial.investor.bg/a/0-nachalo/15119-pylnata-statistika-na-t-v,2341/>> (30.10.2013).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Дефиниции за конкурентоспособността на предприятието

№	Дефиниция
1	Иманентно свойство на субекта на пазарните отношения, търсено в процеса на конкуриране и позволяващо да се заеме собствена ниша в пазарното стопанство от капиталистически тип за получаване на приходи от легална дейност Петров, В. Конкурентоспособност: анализ факторов, показатели и критериев, определяющих успех субъектов рынка в конкурентной борьбе на разных уровнях экономической деятельности. РИСК №4, 1999г., с.5
2	Възможност фирмата ефективно да се разпорежда със собствените и заетите ресурси в условията на конкурентния пазар. Конкурентоспособността е резултат от нейните конкурентни предимства по целият спектър на управление. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: „Типография „НОВОСТИ“, 2000, с.49
3	Конкурентоспособност на фирмата – текущо положение на предприятието на пазара (основно, заемайки от него пазарен дял – обем на продажбите съпоставен с общите за пазара и обемът на продажбите в сравнение с предприятията – конкуренти) и тенденциите на неговото изменение. Глухов, А.Л. Оценка конкурентоспособности продукта и способы ее обеспечения. Маркетинг №2, 1999, с.56-64
4	Съперничество между участниците в пазарното стопанство за подобряване условията на производството, покупката и продажбата на стоки. Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг. СПб:Наука, 1996
5	Състезателност на стопанските субекти, предприемачите, когато техните самостоятелни действия ефективно ограничават възможностите на всеки от тях да въздейства на общите условия на обръщение на стоките на даден пазар и стимулира производството на онези стоки на пазара, които са необходими на потребителите. Котлер, Ф. Основы маркетинга, Москва: Прогрес, 1990
6	Съпернически отношения между два или няколко пазарни субекта, проявяваща се в стремежа на всеки от тях да задмине другите в постигането на единна цел или получаването на по-висок ефект. Самуэльсон П.А. Экономика. Москва „БИНОМ“, 1997
7	Свойство на обекта, характеризиращо степента на реално или потенциално удовлетворяване на конкретни потребности в сравнение с аналогични обекти, представени на даден пазар. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации, Москва: Изд.„Ексмо“, 2005, с.269
8	Относителна характеристика, която изразява разликите в развитието на дадена фирма от развитието на конкурентите по степен на удовлетвореност на потребителите от продуктите и по ефективност на производствената дейност. Конкурентоспособността на предприятието характеризира възможността и динамиката на неговото приспособяване към условията на пазарната конкуренция Мескон, М.Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1993
9	Реална и потенциална способност на компаниите, а също така притежаваните от тях за това възможности, да проектират, изготвят и продават стоки, които по ценови и неценови характеристики, комплексно, са по-привлекателни за потребителите, отколкото стоките на конкурентите. Рубин, Ю.Б. Портфель конкуренции и управления финансами: Книга конкурента. Книга менеджера по финансам. Книга антикризисного управляющего. Ассоциация экономических вузов. Московская высшая банковская школа. Московский международный университет бизнеса и информационных технологий. Москва: Симинтэк, 1996
10	Способност на предприятието да произвежда конкурентоспособна продукция за сметка на уменията му ефективно да използва финансовият, производственият и трудовият потенциал. Сергеев, И.В. Экономика предприятия: Учеб.пособие. Москва: Финансы и статистика, 1999
11	Най-вероятна интегрирана рейтингова оценка на изследваното предприятие, която предлага икономически най-целесъобразно и комплексно изследване на всички разполагаеми потенциали, всеки от които има обобщаваща числова оценка. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций), Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008г., с.323
12	Способността на компаниите едновременно да посрещат потребителските нужди, да ги задоволяват, предлагайки им допълнителни услуги, и така да реализират по-голяма печалба, като същевременно се стремят да усъвършенстват своята дейност. Божинова, М.В. и колектив. Развитие и конкурентоспособност на търговските вериги в България, Списание „Диалог“,бр.3, 2009, стр.125

<i>Приложение 1. Продължение</i>	
13	Способност на предприятието чрез непрекъснато обновяване и усъвършенстване да създава и устойчиво да поддържа конкурентни предимства, водещи до високи резултати в дългосрочен план. Маринов Г., М.Велев. Икономика и конкурентоспособност на предприемаческата дейност. София: Институт по мениджмънт и предприемачество, 2008
14	Способността на фирмата да издържи на изпитанието на вътрешния пазар и на свободните международни пазари, като в същото време осигури нарастване на доходите на фирмата и нейния персонал. Това означава фирмата по-ефективно и по-ефикасно да осъществява своята дейност в сравнение с конкурентите Ненов Т. Управление на конкурентоспособността и растежа. Варна: „Наука и изкуство”, 2008
15	Способността на организациите да задоволяват по-ефективно потребностите на населението от конкретни продукти при определени измерители, съпоставени с тези на конкурентите. Зафирова Цв. Стратегическо управление, Варна: Изд. „Наука и икономика”, 2007
16	Състояние на дългосрочна рентабилност, която е над средната за съответния бизнес. Портър, М. адапт. по Зафирова, Цв. Стратегическо управление, Варна: изд. „Наука и икономика”, 2007
17	Дадена характеристика на фирма, която ѝ позволява да се конкурира ефективно с други фирми Алманах на конкурентоспособността, Министерство на икономиката, Дирекция „Обща икономическа политика”, 2005, с.12. Достъпен на: < http://www.chambersz.com/a/library/almanah.pdf > (14.01.2013)

Източник: Собствена разработка на автора.

Приложение 2. Предимства и недостатъци на моделите за анализ на ресурсната позиция на предприятието

Модел	СИЛНИ СТРАНИ	СЛАБИ СТРАНИ
<p>Портьфолио анализи: матрица на BCG, „Бизнес екран“ на GE (50те, 60те години на 20-ти век)</p>	<p>+ Дават възможност да се построи стратегията на фирмата; + Вземат под внимание фактори на външната и вътрешно-фирмената среда; + Сравнително лесни за приложение; + Висока ресурсна ефективност и своевременност; + Дават комплексна оценка на портфейла на фирмите</p>	<p>- Използват се сравнително ограничено число показатели, които определят категориите по абсцисата и ординатата; - При BCG матрицата е под съмнение съществуването и последователността на фазите на жизнения цикъл на продукта и пазарния дял, като основен критерий за позициите на фирмата; - Проблеми при разграничаването на пазарите и продуктите; - Игнориране на риска и сравнителна статичност; - Дават стандартни стратегии за хетерогенни по характер фирми; - Границите на пазара са от съществено значение за правилното позициониране; - Несвързаност на стратегиите с възможностите за тяхното осъществяване (финансовите възможности) на фирмата.</p>
<p>Анализ на нивото на устойчив ръст (1964 Kisor)</p>	<p>+ Осигурява тясна връзка между стратегията и финансовата политика, която отразява реалистичността на стратегията. + Дава възможност да се прогнозира какво ще е развитието на фирмата при въздействие върху определен фактор и съответно определя кой от тях следва да се използва; + Сравнително прост и достъпен модел</p>	<p>- Издига само финансовите показатели като мерило за конкурентоспособността на фирмата; - Предполага безпрепятственост на ръста, тоест не се отчитат рисковете на външната среда Използва се ограничена по своя характер и недостатъчно своевременна информация от финансовите отчети на фирмата</p>
<p>Конкурентен анализ (70те, 80те години на 20-ти век, Porter)</p>	<p>+ Позволява да се направи конкурентен профил и да се оцени реакцията на конкурентите; + Оценява удовлетвореността на мениджърите от настоящата позиция и тяхната възможност да я променят. + Дава възможност да се определят мотивите на мениджърите за промяна на позицията; Определя „мъртвите зони“ на мениджърите.</p>	<p>Може да доведе до висока степен на подражаване и имитация на техните действия, което съответно няма да води до устойчиво предимство; - Трудно и продължително набиране на информация; - Висок субективизъм, което може да изкриви резултатите от анализа. - Необходимост от системно извършване поради динамичната промяна в характеристиките на конкурентите.</p>
<p>Анализ на „мъртвите зони“ (1974 Kahneman & Tversky; 1980 Porter)</p>	<p>+ Отваря очите на мениджърите за целия спектър на информация; + Позволява ефективното анализиране и приемане на управленско решение; + Сравнително евтин и лек за прилагане.</p>	<p>- Малко мениджъри признават съществуването на „слепи зони“; - Дори признаването на слепите зони не води до достатъчна обективност.</p>
<p>SWOT анализ (1971 Andrews)</p>	<p>Универсален и широко използван в практиката модел; + Бърз и изискващ сравнително малко ресурси; + Може да даде насока за причините за успеха и неуспеха на фирмата; + Дава възможност да се определи стратегия на фирмата; + Съпоставя вътрешните и външните фактори и оценява голям обем информация</p>	<p>- Притежава прекалено описателен характер; - Мениджърите субективно определят кои точно ще са силните и слабите страни, възможностите и заплахите, които ще включат в анализа, както и тяхната оценка, което води до субективност и вероятна неточност на резултата; - Основана се по-скоро на качествени, а не на количествени данни; - Дава прекалено общи препоръки за развитие на фирмата.</p>

Приложение 2. Продължение

<p>„Верига на добавената стойност“ (Value Chain Analysis, 1985 Porter)</p>	<p>+ Дава възможност да се определят силните и слабите страни на фирмата спрямо конкурентите; видът на конкурентното предимство; + Дава възможност за постигане на устойчиво предимство чрез комбиниране на основните и спомагателните дейности по начин, сложен за копиране от конкурентите; + Определя възможността за интегриране на дейностите във самата верига, както и интегриране на веригата с клиентите и доставчиците, което значително повишава рентабилността от фирмената дейност.</p>	<p>- Сложно разпределяне на разходите и ресурсите по отделните видове дейност и структуриране на веригата, тъй като тя е уникална за всяка фирма; - Голям разход на ресурси за информация, голяма част от която не е достъпна във финансовите отчети; - Рядко дава насока за бъдещото развитие на фирмата и изисква значителен времеви ресурс за провеждане на анализа; - Не е достатъчно добре приложим в съвременната среда на нови технологии и сложни връзки и взаимодействия между предприятието и неговите контактни аудитории.</p>
--	--	--

Източник: Собствена разработка на автора.

Приложение 3. Начин за изчисляване и значение на отделните показатели

Показател	Формула	Значение
Пазарен потенциал (формула на Хруцки) ²²¹	$M_p = N(1 - K_N) \cdot N_q \cdot H$ <p>Където: M_p – пазарен потенциал; N – обща численост на населението за избраната територия; K_N – дял от населението от общата численост, което по принцип не е потребител на продукта поради възрастови, социални, здравословни и други ограничения; N_q – дял на населението от общата численост, което има достатъчно доходи за закупуване на продукта; H – годишна норма за потребление на продукта от едно лице (в натура).</p>	Той представлява максимално възможното пласментно количество от даден продукт, което може да се достигне на определен пазар за определен период от време. Колкото е по-висок потенциалът на пазара, толкова по-ниско интензивна е конкурентната борба между фирмите и толкова е по-ниска силата на потребителите при сделки с търговците.
Абсолютен прираст: <ul style="list-style-type: none"> • Базисен ($\Delta P_{\text{баз}}$) • Верижен ($\Delta P_{\text{вер}}$) 	$\Delta P_{\text{баз}} = P_i - P_0$ $\Delta P_{\text{вер}} = P_i - P_{i-1}$ <p>Където: P_i-значение на показателя за i-тата година; P_0-значение на показателя за базисната година; P_{i-1}-значение на показателя за предходната на i-тата година</p>	Показва със колко пункта се е увеличил или намалил показателя спрямо базисен период или спрямо предходната година
Относителен прираст: <ul style="list-style-type: none"> • Базисен ($\Delta\%P_{\text{баз}}$) • Верижен ($\Delta\%P_{\text{вер}}$) 	$\Delta\%P_{\text{баз}} = \frac{\Delta P_{\text{баз}}}{P_0} \cdot 100$ $\Delta\%P_{\text{вер}} = \frac{\Delta P_{\text{вер}}}{P_{i-1}}$ <p>Където: P_i-значение на показателя за i-тата година; P_0-значение на показателя за базисната година; P_{i-1}-значение на показателя за предходната на i-тата година</p>	Показва относителната промяна (обикновено в %) на показателя за даден период спрямо предходния или базисната година
Квадратичен коефициент на абсолютни структурни изменения ²²²	$\sigma_{\Delta v} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k (v_{it} - v_{io})^2}{k}}$ <p>Където: $\sigma_{\Delta v}$- квадратичен коефициент на абсолютни структурни изменения v_{it} – относителен дял на i-тата единица в момент t; v_{io} – относителен дял на i-тата единица в базисен момент; k – брой на единиците.</p>	Показва с колко пункта средно се отличават относителните дялове през сравнявания период спрямо базисния. Колкото по-голям от нула е коефициентът, толкова по-значителни са настъпилите структурни промени.
Интегрален коефициент на структурни различия	$K_D = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k (v_{i1} - v_{i2})^2}{\sum v_{i1}^2 + \sum v_{i2}^2}}$ <p>Където: K_D- интегрален коефициент на структурни различия; v_{i1} – относителен дял на i-тата компания за първата променлива; v_{i2} – относителен дял на i-тата компания за втората променлива.</p>	Показва доколко е различно разпределението на 2 променливи между две съвкупности. При $K_D = 0$ единиците на съвкупността не се различават по разпределение на двете променливи, а при $K_D = 1$ единиците са напълно различни.

²²¹ Хруцкий, В.Е., И.В. Корнеева. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка, 2-е изд., Москва: Финансы и статистика, 2002, с.122

²²² Поради това, че познавателния смисъл на линейните коефициенти не се различава от този на квадратичните, в настоящото изследване се дава предпочитание на вторите, тъй като „линейният коефициент е по-малко чувствителен на структурни изменения“ (по-подробно виж. Гатев, К. Методи за анализ на структури и структурни ефекти. София: Унив.изд. „Стопанство“, 2007, с.37) . Редица автори поставят отчитането на структурните изменения на база на разликите в относителните дялове на съвкупността, а не на база на индексите на тези дялове (пак там, стр.41). От тази гледна точка от всички коефициенти на структурни изменения, най-голямо познавателно значение притежава квадратичния коефициент на абсолютни структурни изменения.

Приложение 3. Продължение

<p>Интегрален коэффициент на структурни изменения</p>	$K_S = \sqrt{1 - \frac{2 \sum_{i=1}^k (v_{i0} \cdot v_{it})}{\sum_{i=1}^k v_{i0}^2 + \sum_{i=1}^k v_{it}^2}}$ <p>Където: K_S- интегрален коэффициент на структурни изменения; v_{it} – относителен дял на i-тата единица в момент t; v_{i0} – относителен дял на i-тата единица в базисен момент.</p> <p>Коэффициентът следва да удовлетворява условието: $0 < K_S < 1$. Липсата на структурни промени води до коэффициент клонящ към 0, докато силни флукутации са налице при коэффициент клонящ към горната теоретична граница.</p>	<p>Измерва абсолютните и относителните структурни промени взаимосвързано, като чрез това помага да се отразят не само разликите между относителните дялове, но и размерът на дяловете. Практическото значение на интегралния коэффициент, освен наличието на точни теоретични граници, се изразява и във възможността да се проследи размерът на дяловете през отделните периоди. Тоест, дори квадратичните коэффициенти на абсолютните структурни изменения за два периода да са равни, при наличие на разлики в дяловете интегралните коэффициенти ще са различни.</p>
<p>Средногодишен интегрален коэффициент на структурни изменения</p>	$\overline{K_S} = \sqrt[n]{\prod K_{Si}}$ <p>Където: $\overline{K_S}$- средногодишен интегрален коэффициент на структурни изменения; Π – знак за произведение; K_{Si} – интегрални коэффициенти на структурни изменения за отделните подпериоди.</p>	<p>Показва средната стойност на структурните изменения в съвкупността при изследване на по-дълъг период от време</p>
<p>Стандартно отклонение и коэффициент на вариация</p>	$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (P_i - \bar{P})^2}{N}}$ $V = \frac{\sigma \cdot 100}{\bar{S}}$ <p>Където: V – коэффициент на вариация; σ – стандартно отклонение; N – брой случаи; P_i – значение на показателя за i-тия елемент; \bar{P} – средно значение на показателя за всички елементи. Колкото коэффициентът на вариация клони към 1 толкова неравномерността е по-голяма.</p>	<p>Изследват неравномерността в разпределението на дадена съвкупност. „Колкото по-голяма е стойността на вариацията, толкова по-голямо е разсейването около средното значение ..., следователно по-голяма е несигурността"²²³ по отношение на изследвания процес или явление.</p>
<p>Коэффициенти на концентрация:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Индекс на Херфиндал-Хиршман • Concentration Ratio 	$I_{HH} = \sum_{i=1}^i S_i^2 \cdot 100$ $CR_n = \sum S_i, (i=1, 2, \dots, n)$ <p>Където: S_i – пазарен дял на i-тата компания; n – брой фирми, за които се изчислява показателя.</p> <p>При $I_{HH} < 1000$ – ниско концентриран пазар; $1000 < I_{HH} < 2000$ – умерено концентриран пазар; $2000 < I_{HH} < 10000$ – високо концентриран пазар.</p>	<p>Концентрацията показва неравномерността в разпределението на пазара между фирмите и размерът на играчите. Индексът на Херфиндал-Хиршман отчита пазарните дялове на всички фирми на пазара и отразява неговата структура (колкото е по-голяма концентрацията, толкова повече на пазара има признаци на олигопол).</p> <p>Concentration Ratio отразява делът на 3-те, 5-те или 7-те най-големи конкуренти на пазара. Колкото по-голям дял притежават те, толкова пазара е по-концентриран.</p>

²²³ Гатев, К. Методи за анализ на структури и структурни ефекти. София: Унив.изд. „Стопанство“, 2007, стр.70

Приложение 3. Продължение

<p>Интегрален коэффициент на неравномерност на структурата</p>	$K_R = \sqrt{1 - \frac{20\,000}{10\,000 + k \sum_{i=1}^k v_i^2}}$ <p>Където: K_R – Интегрален коэффициент на неравномерност; v_{it} – относителен дял на i-тата единица; k – брой на единиците в съвкупността. Теоретичните граници на коефициента са: $0 < K_R < 1$. Колкото структурата за дадена година е по-неравномерна, толкова повече коефициентът клони към горната теоретична граница.</p>	<p>Показва степента на различие на разпределението на даден показател между единиците на съвкупността.</p>
---	--	--

Източник: Собствена разработка на автора.

Приложение 4. Брой обекти на за продажба на нови автомобили и относителен дял на регистрираните автомобили по градове на страната за 2011 година

Монтана 4 обекта 1,76% регистрирани автомобили	Плевен 11 обекта 3,00% регистрирани автомобили	Русе 12 обекта 3,17% регистрирани автомобили	Разград 1 обект 1,31% регистрирани автомобили
Силистра 1 обект 1,37% регистрирани автомобили	Велико Търново 14 обекта 3,00% регистрирани автомобили	Добрич 7 обекта 2,50% регистрирани автомобили	Търговище 2 обекта 1,29% регистрирани автомобили
Варна 18 обекта 6,74% регистрирани автомобили	Шумен 4 обекта 1,99% регистрирани автомобили	Сливен 7 обекта 2,10% регистрирани автомобили	Бургас 18 обекта 5,35% регистрирани автомобили
Ямбол 1 обект 1,41% регистрирани автомобили	Стара Загора 16 обекта 4,25% регистрирани автомобили	Хасково 8 обекта 3,08% регистрирани автомобили	Кърджали 1 обект 1,58% регистрирани автомобили
Пловдив 18 обекта 27,29% регистрирани автомобили	Пазарджик 5 обекта 3,04% регистрирани автомобили	Смолян 2 обекта 1,31% регистрирани автомобили	Благоевград 8 обекта 4,13% регистрирани автомобили
Кюстендил 1 обект 2,11% регистрирани автомобили	Враца 1 обект 2,37% регистрирани автомобили	София 19 обекта 27,29% регистрирани автомобили	Габрово 3 обекта 1,71% регистрирани автомобили

Източник: Собствена разработка на автора.

Приложение 5. Позиция по продажби и пазарен дял на отделните марки нови автомобили за периода 2010-2011 година

Вносител	марка	Продажби 2011г., брой	Паз. дял 2011г., %	Продажби 2010г., брой	Паз. дял 2011г., %	Изменение на паз. дял 2011г. с/о 2010г.	Позиция 2011г. с/о 2010г. (в скоби за 2010г.)
„Милано Моторс“ ЕООД	ALFA ROMEO	38	0,18	24	0,13	38,61	28 (28)
„Порше БГ“ ЕООД	AUDI	592	2,76	365	1,94	41,98	14 (18)
	VOLKSWAGEN	2225	10,37	1684	8,97	15,66	1 (3)
„БМВ Фертрийбс ГМБХ - клон България“	BMW	608	2,83	514	2,74	3,55	13 (112)
	MINI	53	0,25	42	0,22	10,47	26 (26)
„Балканстар Аутомотив“ ЕООД	CHRYSLER	-	-	6	0,03	-	- (36)
	DODGE	-	-	20	0,11	-	- (30)
	JEEP	19	0,09	19	0,10	-12,46	31 (31)
	MERCEDES	465	2,17	453	2,41	-10,14	16 (14)
	MITSUBISHI	330	1,54	414	2,20	-30,22	18 (15)
„Автомотор Корпорация“ АД	CITROEN	1141	5,32	1123	5,98	-11,06	9 (7)
„Рено Нисан България“ ЕАД	DACIA	1500	6,99	1325	7,05	-0,90	7 (6)
	NISSAN	613	2,86	702	3,74	-23,56	12 (11)
	RENAULT	1272	5,93	1055	5,62	5,55	8 (10)
„Агрипан България“ ЕООД	DAIHATSU	59	0,27	17	0,09	203,82	25 (32)
„Ауто Италия“ ЕАД	FIAT	420	1,96	480	2,56	-23,40	17 (13)
	LANCIA	33	0,15	7	0,04	312,70	29 (35)
„Мото Пфое БГ“ ЕООД	FORD	1906	8,88	1717	9,14	-2,82	2 (2)
	JAGUAR	17	0,08	9	0,05	65,36	32 (34)
	LAND ROVER	89	0,41	68	0,36	14,58	24 (25)
	VOLVO	199	0,93	170	0,91	2,47%	19 (21)
„Бултрако“ АД	HONDA	131	0,61	179	0,95	-35,93	22 (19)
„КИА Моторс България“ АД	KIA	879	4,10	394	2,10	95,30	11 (16)
„НАР“ ООД	LADA	25	0,12	155	0,83	-85,88	30 (23)
„Тойота Балканс“ ЕООД	LEXUS	49	0,23	42	0,22	2,13	27 (26)
	TOYOTA	1796	8,37	1906	10,15	-17,51	3 (1)
„Стар Моторс“ ЕООД	MAZDA	537	2,50	375	2,00	25,36	15 (17)
„София Франс Ауто“ АД	PEUGEOT	1585	7,39	1508	8,03	-7,99	6 (4)
„Скандинавия Моторс“ АД	SAAB	6	0,03	12	0,06	-56,23	34 (33)
„Аутотехника“ ООД	SEAT	194	0,90	161	0,86	5,48	20 (22)
„Еуратек“ ООД	SKODA	1630	7,60	1381	7,35	3,33	4 (5)
„Ратола Корпорейшън, ЕООД	SSANG YONG	8	0,04	21	0,11	-66,65	33 (29)
„Субару Моторс Трейдинг“ ЕООД	SUBARU	111	0,52	81	0,43	19,96	23 (24)
„Миркат“ ООД	SUZUKI	157	0,73	172	0,92	-20,09	21 (20)
„Дженерал Моторс Саутийст Юръп“ ООД	CHEVROLET	1141	5,32	1068	5,69	-6,48	9 (9)
	OPEL	1627	7,58	1113	5,93	27,97	5 (8)

Източник: Изчисления на автора по данни от Годишните финансови отчети на вносителите на нови автомобили.

Приложение 6.А. Средни цени на марките нови автомобили в България за 2010 година в лева общо и по отделни класове

Вносител	Класа	А	В	С	D	E	F/G	SUV, MPV	Ср. цена /марка/	Ср. цена /внос-л/
	Марка									
Милано Моторс ЕООД	ALFA ROMEO		34342	42147					38245	38245
Порше БГ ЕООД	AUDI		35803	51408	64101	95060	176431	70702	82251	68580
	VOLKSWAGEN	16690	22212	28060	39484		123546	99468	54910	
БМВ Фертрийбс ГМБХ	BMW	37297		44050	61584	76748	139343	61425	70075	70075
Балканстар Аутомотив ЕООД	JEEP							81300	81300	64757
	MERCEDES		38208	48817	63669	78179	151731	69682	75048	
	MITSUBISHI		21790	36990				54990	37923	
Автомотор Корпорация АД	CITROEN	30344	25895	43462	62474				40544	40544
Рено Нисан България ЕАД	DACIA		1880					26090	13985	25673
	NISSAN	19990	24651	30112					24918	
	RENAULT	16990	26399	36800	59900	50490			38116	
Агрипан България ЕООД	DAIHATSU	20500	22000					40000	27500	27500
Ауто Италия ЕАД	FIAT	21826	28490	35490					28602	28602
Мото ПФое БГ ЕООД	FORD		18230	24200	34900			44600	30483	72789
	JAGUAR					86800	184900		135850	
	LAND ROVER							56300	56300	
	VOLVO			48180	49668	83450	78212	83102	68522	
Бултрако АД	HONDA		33500	33730	42357			55190	41194	41194
Киа Моторс България АД	KIA	18965	28306	34315			68954	44451	38998	38998
Нар ООД	LADA			13274				15974	14624	14624
Тойота Балканс ЕООД	LEXUS				53900	99990	149900	89900	98423	67819
	TOYOTA		23272	34565	46640			44387	37216	
Стар Моторс ЕООД	MAZDA		28787	42228	55989			60980	46996	46996
София Франс Ауто АД	PEUGEOT	18431	26542	37885				42617	31369	31369
Скандинавия Моторс АД	SAAB			59361	69219				64290	64290
Аутотехника ООД	SEAT		22994	29769		36950		38040	31938	31938
Еуратек ООД	SKODA		18408	28480	44592			40830	33078	33078
Ратола Корпорейшън ЕООД	SSANG YONG						89000	60600	74800	74800
Субару Моторс Трейдинг ЕООД	SUBARU				70188				70188	70188
Миркат ООД	SUZUKI	17974	23372					55722	32356	32356
Дженерал Мотърс Саутийст Юръп ООД	CHEVROLET	18541	21025	28985				43483	28009	33265
	OPEL		19896	36163	58234			39789	38521	
Средна цена по класове, лв		21595	24818	36890	54806	75958	129113	54984		49580*

*Средна цена на автомобил, лв

Източник: Изчисления на автора по данни от Европейската комисия.

Приложение 6.Б. Средни цени на марките нови автомобили в България за 2011 година общо и по отделни класове, лв.

Вносител	Клас Марка	А	В	С	D	E	F/G	SUV, MPV	Ср. цена	Изменение с/о	Ср. цена	Изменение с/о
									/марка/	2010г., %	/вносител/	2010г., %
Милано Моторс ЕООД	ALFA ROMEO		34342	43495					38919	1,76	38919	1,76
Порше БГ ЕООД	AUDI		40777	53173	71527	100420	190596	78721	89202	8,45	45535	-33,6
	VOLKSWAGEN	16690	25530	35743	45041			46580	33917	-38,2		
БМВ Фертрийбс ГМБХ	BMW	37297		58708	66300	83150	150700	64805	76827	9,64	76827	9,64
Балканстар Аутомотив ЕООД	JEEP							81300	81300	0,00	57889	-10,61
	MERCEDES		38208	48817	65950	83083	120870	69682	71102	-5,26		
	MITSUBISHI		21790	36990				54990	37923	0,00		
Автомотор Корпорация АД	CITROEN	32550	27977	46561	56290				40845	0,74	40845	0,74
Рено Нисан България ЕАД	DACIA		1880					26090	13985	0,00	25774	0,39
	NISSAN	27681	26230	26480					26797	7,54		
	RENAULT	17990	30889	36640	59900	50490			39182	2,80		
Агрипан България ЕООД	DAIHATSU	20500	22000					40000	27500	0,00	27500	0,00
Ауто Италия ЕАД	FIAT	28425	26575	33383					29461	3,00	29461	3,00
Мото Пфое БГ ЕООД	FORD		18230	24200	34900			44600	30483	0,00	36324	-50,10
	JAGUAR					86800	184900		135850	0,00		
	LAND ROVER							56300	56300	0,00		
	VOLVO			48180	53001	83450	90456	99078	74833	9,21		
Бултрако АД	HONDA		26480	39990	47790			42407	39167	-4,92	39167	-4,92
Киа Моторс България АД	KIA	20089	29340	34964			69326	46287	40001	2,57	40001	2,57
Нар ООД	LADA			13274				15974	14624	0,00	14624	0,00
Тойота Балканс ЕООД	LEXUS				53900	99990	149900	89900	98423	0,00	40448	-40,36
	TOYOTA		28470	32721	46463			47813	38867	4,44		
Стар Моторс ЕООД	MAZDA		31219	43931	55248			60980	47845	1,81	47845	1,81
София Франс Ауто АД	PEUGEOT	19091	30404	37026				48176	33674	7,35	33674	7,35
Скандинавия Моторс АД	SAAB			59361	69219				64290	0,00	64290	0,00
Аутотехника ООД	SEAT		27312	38966		36950		35503	34683	8,59	34683	8,59
Еуратек ООД	SKODA		25000	26048	53020			40830	36225	9,51	36225	9,51
Ратола Корпорейшън ЕООД	SSANG YONG						89000	60600	74800	0,00	74800	0,00
Субару Моторс Трейдинг ЕООД	SUBARU				72573				72573	3,40	72573	3,4
Миркат ООД	SUZUKI	17974	23372					55722	32356	0,00	32356	0,00
Дженерал Мотърс Саутийст Юръп ООД	CHEVROLET	18541	21025	28985				43483	28009	0,00	32820	-1,34
	OPEL		25299	28142	52534			38803	36195	-6,04		
Средна цена по класове, лв		23348	26470	38077	56478	78041	130718	53693	Средна цена на автомобил, лв		49880	
Изменение 2011 с/о 2010г., %		8,12	6,66	3,22	3,05	2,74	1,24	-2,35				

Източник: Изчисления на автора по данни от ценовите листи на вносителите на нови автомобили за 2011 година.

Приложение 7. Основни резултативни показатели на пазара на нови автомобили в България за периода 2006-2011 година

Показатели	Години	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Нетни приходи от продажба, х.лв		1065294	2012524	2358894	1163181	945325	1106654
Отчетна стойност на продадените стоки, х.лв		884899	1577428	1904828	995017	799511	934499
Брутен доход, х.лв		180395	435096	454066	168164	145814	172155
Постоянни разходи (FC), х.лв		31120	46339	77784	105217	88169	47918
Променливи разходи(VC), х.лв		97939	150762	177754	68583	55836	110062
Нетна печалба, х.лв		51403	115992	111524	18678	14485	21599
Дълготрайни материални активи (ДМА), х.лв		123313	171029	169094	121065	104841	158747
Дълготрайни нематериални активи (ДНА), х.лв		1056	59601	69333	49169	48836	65074
Средни стокови запаси, х.лв			242246	390096	340036	201345	185595
Общо активи=Общо пасиви, х.лв		531106	1067782	1161205	918185	865756	856143
Собствен капитал, х.лв		141892	259492	315806	317633	333865	344444
Обращаемост на сток. запаси (Об), обороти			6,51	4,88	2,93	3,97	5,04
Вериген относителен прираст %				-27,21	-43,43	37,25	27,00
Средна стойност на капитала (инвестициите), х.лв		31242	50847	52782	41736	39353	40769
Вериген относителен прираст %			62,75	3,81	-20,93	-5,71	3,60
Брутен доход средно на вносител, х.лв		8200	19809	20639	7644	6628	7825
Вериген относителен прираст %			141,58	4,19	-62,96	-13,29	18,06
Равнище на доходност (БД%), %		16,93	21,62	19,25	14,46	15,42	15,56
Вериген относителен прираст %			27,67	-10,96	-24,89	6,69	0,85
Рентабилност на продажбите (ROS), %		4,83	5,76	4,73	1,61	1,53	1,95
Вериген относителен прираст %			19,45	-17,97	-66,04	-4,58	27,38
Рентабилност на инвестициите (ROI), %		9,68	10,86	9,60	2,03	1,67	2,52
Вериген относителен прираст %			12,24	-11,59	-78,82	-17,75	50,79
Рентабилност на собствения капитал (ROE), %		36,23	44,70	35,31	5,88	4,34	6,27
Вериген относителен прираст %			23,39	-21,00	-83,35	-26,22	44,53
Рентабилност на сток. запаси (ROSTI), %		32,94	35,32	24,69	8,18	8,31	10,97
Вериген относителен прираст %			7,21	-30,09	-66,86	1,55	32,09
Рентабилност на разходите (CEA), %		5,07	6,54	5,16	1,60	1,54	1,98
Вериген относителен прираст %			28,94	-21,02	-69,04	-3,93	28,78
Променливи разходи в % от продажбите (VC%)		9,19	7,49	7,54	5,90	5,91	9,95
Вериген относителен прираст %			-18,52	0,59	-21,75	0,18	68,38
Постоянни разходи % от продажбите (FC%)		2,92	2,30	3,30	9,05	9,33	4,33
Вериген относителен прираст %			-21,18	43,21	174,32	3,11	-53,57
Отчетна стойност на продадените стоки в % от продажбите (ОСПС%)		83,07	78,38	80,75	85,54	84,58	84,44
Вериген относителен прираст %			-5,64	3,02	5,93	-1,13	-0,16
Равнище на разходите (Pa), %		95,18	88,17	91,58	100,48	99,81	98,72
Темп на снижение/увеличение %			-7,36	3,87	9,72	-0,67	-1,09

Източник: Изчисления на автора по данни от Годишните финансови отчети на вносителите на нови автомобили.

Приложение 8. Рентабилност на инвестициите, продажбите и собствения капитал на вносителите на нови автомобили за периода 2006-2011 година

	Рентабилност на инвестициите (ROI), %						Рентабилност на продажбите (ROS), %						Рентабилност на собствения капитал (ROE), %					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2006	2007	2008	2009	2010	2011
„Милано Моторс“ ЕООД	-20,58	-3,03	-18,99	-11,67	-15,36	-24,69	-10,57	-1,26	-9,61	-25,26	-31,00	-15,03	176,96	21,84	57,97	-37,08	-62,66	284,21
„Порше БГ“ ЕООД	25,97	44,23	23,46	21,78	11,82	16,27	7,35	8,11	6,16	6,16	3,76	3,96	66,10	65,64	60,14	24,79	13,72	19,66
„БМВ Фертрийбс ГМБХ - клон България“	0,00	20,04	-26,79	-50,37	-9,08	28,15	-3,01	3,73	-4,07	-8,38	-1,89	4,30	0,00	152,02	128,31	200,2	32,49	1707,76
„Балканстар Аутомотив“ ЕООД	0,00	10,23	5,68	-3,08	-2,82	-3,78	0,00	4,04	2,66	-2,49	-2,74	-2,90	0,00	77,77	34,77	-15,48	-16,39	-27,75
„Автомотор Корпорация“ АД	1,93	0,71	1,10	1,94	2,35	0,11	2,25	0,91	1,29	3,34	5,31	0,21	11,84	5,16	8,70	11,27	10,77	0,50
„Рено Нисан България“ ЕАД	8,63	13,53	7,78	-16,33	5,57	8,82	3,43	4,61	2,60	-8,15	2,45	3,98	86,75	59,86	29,21	-52,82	13,81	23,66
„Агрипан България“ ЕООД	0,00	0,00	-1,09	-5,53	-15,93	9,30	0,00	0,00	0,00	-4466,67	-79,18	45,16	0,00	0,00	-1,10	-6,12	-21,73	12,90
„Ауто Италия“ ЕАД	-3,12	5,28	10,73	-20,89	-49,31	-30,65	-1,11	1,67	2,96	-11,24	-20,69	-12,91	11,38	-31,93	-41,40	35,17	113,43	109,10
„Мото Пфое БГ“ ЕООД	5,37	4,03	13,72	3,13	8,70	5,75	5,83	4,58	5,24	1,72	4,59	2,96	36,07	25,36	98,78	16,77	36,08	18,12
„Бултрако“ АД	11,20	26,35	11,03	0,07	-8,28	-1,53	4,67	10,39	5,75	0,07	-11,37	-2,23	34,02	56,92	29,02	0,16	-15,91	-2,54
„КИА Моторс България“ АД	4,92	2,50	-0,15	6,95	-19,55	3,16	2,03	1,11	-0,07	5,39	-7,10	3,12	62,71	28,67	-3,00	54,74	515,62	175,88
„НАР“ ООД	0,00	35,59	10,03	21,04	7,57	17,09	0,00	29,98	9,42	14,95	10,28	24,34	0,00	87,94	40,47	38,28	13,35	28,87
„Тойота Балканс“ ЕООД	4,73	16,29	27,26	-6,44	-0,99	0,62	0,87	4,34	5,64	-2,29	-0,34	0,20	26,01	47,43	48,52	-20,42	-2,02	1,31
„Стар Моторс“ ЕООД	2,36	10,77	13,66	15,24	1,12	7,22	0,63	2,92	2,44	6,50	0,39	2,06	-128,77	115,57	63,45	36,38	2,93	17,97
„София Франс“ Ауто АД	15,70	26,06	24,96	15,52	8,11	4,44	9,14	19,12	22,81	25,68	22,50	14,46	40,53	51,59	41,01	21,77	11,02	5,73
„Скандинавия Моторс“ АД	0,00	5,78	-12,68	-27,96	-32,28	0,00	0,00	4,00	-14,31	-29,91	-34,63	0,00	0,00	50,00	-173,33	194,65	66,56	0,00
„Аутотехника“ ООД	5,99	4,75	4,81	7,68	7,68	7,17	5,93	5,70	8,24	55,95	49,43	11,71	9,43	10,76	15,51	19,57	14,74	12,65
„Еура Тек“ ООД	22,47	12,06	5,74	7,08	7,08	7,63	7,95	6,70	3,66	5,73	4,17	3,93	42,64	27,52	13,14	11,59	8,47	9,10
„Ратола Корпорейшън“ ЕООД	0,00	-87,50	-7,14	0,99	0,99	-2,10	0,00	-8,75	-7,99	-3,57	2,64	-3,18	0,00	58,33	81,82	52,17	-12,20	28,90
„Субару Моторс Трейдинг“ ЕООД	17,19	8,77	53,11	3,25	3,25	4,19	8,59	4,52	10,99	0,41	2,11	1,85	81,18	36,60	71,97	3,44	8,63	17,91
„Миркат“ ООД	7,79	5,66	1,29	-3,54	-3,54	-4,47	10,77	7,69	2,61	-11,78	-17,59	-25,23	38,93	36,60	6,55	-11,57	-19,16	-26,61
„Дженерал Моторс Саутийст Юръп“	5,07	10,50	10,19	-0,28	-0,28	1,03	2,03	4,22	3,97	0,62	-0,27	0,84	23,27	43,89	37,21	3,23	-0,95	3,38
Средна рентабилност за пазара	9,68	10,86	9,60	2,03	1,67	2,52	4,83	5,76	4,73	1,61	1,53	1,95	36,23	44,70	35,31	5,88	4,34	6,27

Източник: Изчисления на автора по данни от Годишните финансови отчети на вносителите на нови автомобили.

Приложение 9. Продажби на нови автомобили по производител и дял на продажбите на вносителите в продажбите на производителите за периода 2006-2011 година

Производител	Марки	Вносители в България	Показател	2006	2007	2008	2009	2010	2011
 Bayerische Motoren Werke AG Германия	BMW, Mini, Cooper, Brilliance, други	„БМВ Фертерийбс ГмбХ - клон България“	Продажби,бр	794 867	850 804	821 745	709 517	751 712	810 952
			Паз.дял,%	5,02	5,32	5,57	4,37	5,45	5,19
			Двп, % ²²⁴	0,07	0,09	0,13	0,09	0,07	0,08
 Porsche AG Германия	Porsche, Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Saab, други	„Порше БГ“ ЕООД; „Еуратек“ ООД, „Скандинавия Моторс“ ООД, „Аутотехника“ ООД	Продажби,бр	3274781	3251150	3140069	3166394	2997680	3234188
			Паз.дял,%	20,70	20,32	21,30	19,52	21,73	20,69
			Двп, %	0,20	0,26	0,30	0,14	0,12	0,14
 Fiat S.p.A Италия	Chrysler, Dodge, Jeep, Alfa Romeo, Fiat, Iveco, Lancia	„Милано Моторс“ ЕООД, „Ауто Италия“ ЕАД, „Балканстар Аутомотив“ ЕООД	Продажби,бр	1279078	1371959	1276131	1005937	1079198	949061
			Паз.дял,%	8,09	8,57	8,66	6,20	7,82	6,07
			Двп, %	0,09	0,11	0,14	0,06	0,05	0,05
 Daimler AG Англия	Mercedes-Benz, Smart	„Балканстар Аутомотив“ ЕООД	Продажби,бр	828 075	824 220	790 092	868 405	674 934	672 604
			Паз.дял,%	5,23	5,15	5,36	5,35	4,89	4,30
			Двп, %	0,12	0,17	0,19	0,07	0,07	0,07
 Ford Motor Company САЩ	Ford, други	„Мото Пфое БГ“ ЕООД	Продажби,бр	1283054	1306716	1232993	1459449	1125570	1090419
			Паз.дял,%	8,11	8,17	8,36	9,00	8,16	6,98
			Двп, %	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01
 General Motors Company САЩ	Opel, Chevrolet, други	„Дженерал Мотърс Саутийст Юръп“ ООД	Продажби,бр	1520121	1567437	1348583	1330783	1187931	1166748
			Паз.дял,%	9,61	9,79	9,15	8,21	8,61	7,46
			Двп, %	0,35	0,45	0,59	0,27	0,18	0,24
 TATA Motors, Ltd., Индия	Jaguar, Land Rover	„Мото Пфое БГ“ ЕООД	Продажби,бр	126 676	136 816	109 798	91 589	96 606	95 531
			Паз.дял,%	0,80	0,85	0,74	0,56	0,70	0,61
			Двп, %	3,03	3,25	3,84	2,22	1,78	2,00
 Toyota Motor Corp., Ltd. Япония	Daihatsu, Mazda, Toyota, Subaru, Lexus	„Тойота Балканс“ ЕООД; „Субару Моторс Трейдинг“ ЕООД; „Агрипан България“ ЕООД; „Стар Моторс“ ЕООД	Продажби,бр	1179330	1185232	1136417	1245338	855 643	745 752
			Паз.дял,%	7,46	7,41	7,71	7,68	6,20	4,77
			Двп, %	0,42	0,57	0,57	0,29	0,28	0,34

(продължава)

²²⁴ Двп, % - Дял на продажбите на вносителя в продажбите на производителя, %

продължение на Приложение 9

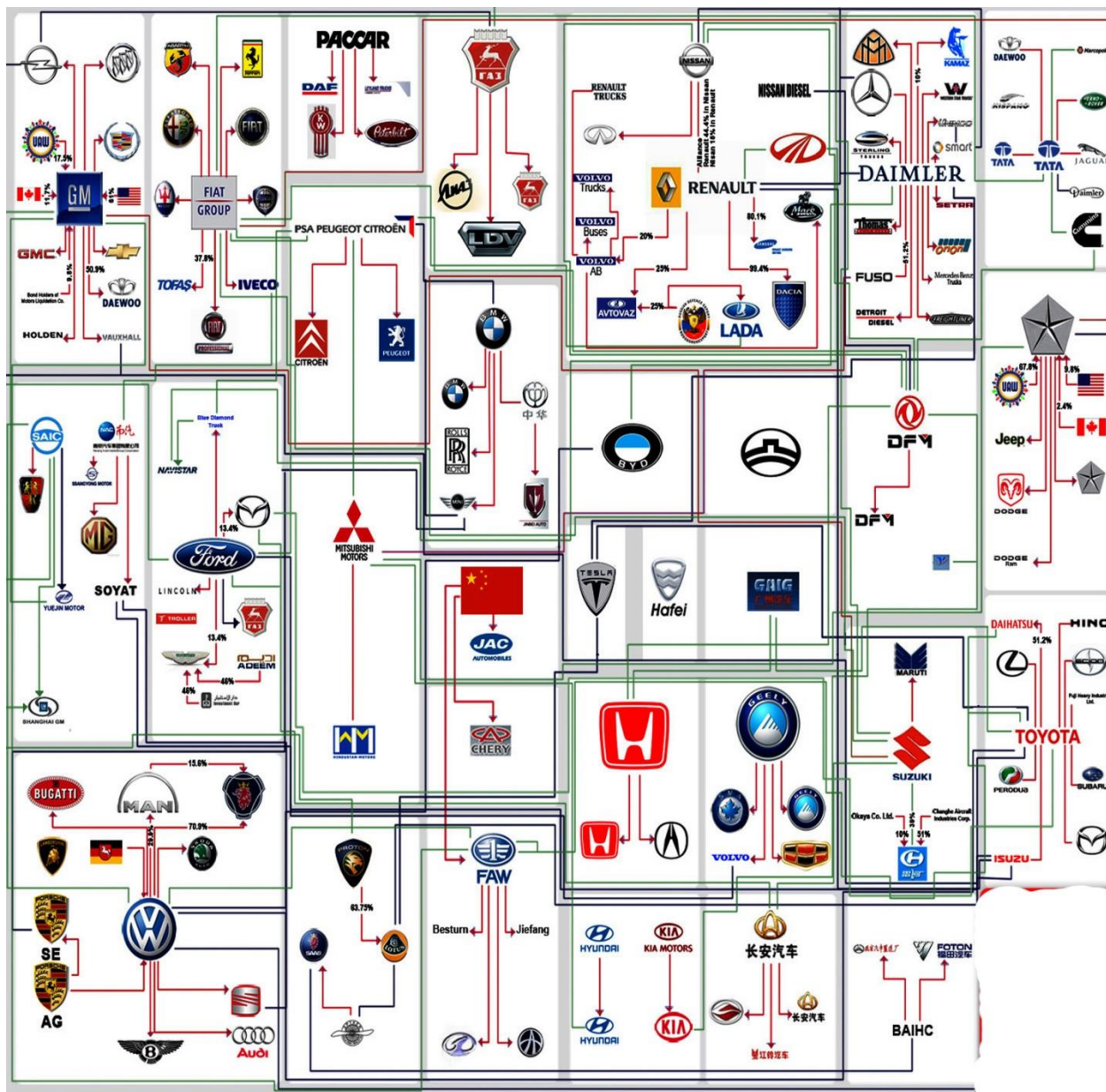
 Honda Motor Corp., Ltd. Япония	Honda	„Бултрако“ АД	Продажби,бр	278 330	311 743	265 251	244 648	187 399	150 267
			Паз.дял,%	1,76	1,95	1,80	1,51	1,36	0,96
			Двл, %	0,10	0,16	0,23	0,15	0,10	0,09
 Mitsubishi Motors Corp. Япония	Mitsubishi	„Балканстар Аутомотив“ ЕООД	Продажби,бр	129 606	138 061	117 404	118 702	105 564	113 479
			Паз.дял,%	0,82	0,86	0,80	0,73	0,77	0,73
			Двл, %	0,40	0,73	1,21	0,51	0,39	0,29
 Suzuki Motor Corp. Япония	Suzuki	„Миркат“ ООД	Продажби,бр	263 402	286 708	249 518	251 130	195 614	179 094
			Паз.дял,%	1,67	1,79	1,69	1,55	1,42	1,15
			Двл, %	0,31	0,33	0,42	0,10	0,09	0,09
 Renault Nissan Alliance Франция- Япония	Renault, Nissan, Dacia	„Рено Нисан България“ ЕАД	Продажби,бр	1778896	1694919	1623231	2007765	1815242	1757164
			Паз.дял,%	11,25	10,59	11,01	12,38	13,16	11,24
			Двл, %	0,25	0,40	0,46	0,17	0,17	0,19
 Peugeot S.A., Франция	Peugeot, Citroen	„София Франс Ауто“ АД; „Автомотор Корпорация“ АД	Продажби,бр	2038141	2049952	1863757	2205515	1844304	1682868
			Паз.дял,%	12,88	12,81	12,64	13,60	13,37	10,76
			Двл, %	0,38	0,37	0,40	0,19	0,14	0,16
 KIA Motors Corporation	KIA	„KIA Моторс България“ АД	Продажби,бр	240 504	253 422	234 510	258 506	258 226	287 476
			Паз.дял,%	1,52	1,58	1,59	1,59	1,87	1,84
			Двл, %	0,40	0,43	0,56	0,22	0,15	0,31
 Zhejiang Geely Holding Group Китай	Volvo	„Мото Пфое БГ“ ЕООД	Продажби,бр	243 715	265 966	223 641	206 504	231 042	553 553
			Паз.дял,%	1,54	1,66	1,52	1,27	1,67	3,54
			Двл, %	0,15	0,17	0,20	0,13	0,07	0,04
Други	Aston Martin, Changan, Landwind, Great Wall, Lifan, Hyundai, други		Продажби,бр	560 697	508 332	306 859	1 048 598	389 543	2 143 698
			Паз.дял,%	3,54	3,18	2,08	6,47	2,82	13,71
Общо продажби за периода, брой				15819273	16003437	14739999	16218780	13796208	15632854
Дял на българския пазар в ЕС-27+ЕФТА, %				0,24	0,30	0,35	0,16	0,13	0,14
Херфиндал-Хиршман, %				1077,14	1058,54	1099,31	1064,33	1137,14	1086,72
Интегрален коефициент на структурни изменения $K_S \in [0; 1]$					0,02	0,03	0,08	0,07	0,07

Източник: Изчисления на автора по данни на ААП. •

(край)

• Изчисленията са на база на данни от Асоциацията на автомобилните производители. Виж ACEA (European Automobile Manufacturer' Association), New Vehicle Registrations – by Manufacturer, Year 2006-2011. Достъпен на: <http://www.acea.be/news/news_detail/new_vehicle_registrations_by_manufacturer/>(07.12.2013)

Приложение 10. Връзки и взаимоотношения между производителите на автомобили през 2010 година



ЛЕГЕНДА:

- "Joint Venture"
- Притежавана компания/марка
- Партньори (лицензия или обмяна на технология/продукти)

Източник: Wert, R. Who Owns Who. Jalopnik, Aug, 2010. Достъпен на: <<http://jalopnik.com/5626658/who-owns-who-an-automaker-family-tree>> (20.01.2025)

Приложение 11. Нетни приходи от продажби на резервни части, масла и услуги на вносителите на нови автомобили в България за периода 2006-2011 година

Вносител	ГОДИНИ											
	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	НПП _{грч}	НПП _{грч} , %	НПП _{грч}	НПП _{грч} , %	НПП _{грч}	НПП _{грч} , %	НПП _{грч}	НПП _{грч} , %	НПП _{грч}	НПП _{грч} , %	НПП _{грч}	НПП _{грч} , %
„Милано Моторс“ ЕООД	*	*	117	2,6	205	5,47	89	6,14	76	6,18	58	4,04
„Порше БГ“ ЕООД	11955	8,6	23025	10,1	24839	9,56	20930	16,63	19626	20,79	*	*
„БМВ Фертрийбс ГМБХ“	818	1,5	1445	1,1	659	0,52	13614	24,98	13549	23,12	21514	23,33
„Балканстар Аутомотив“ ЕООД	*	*	*	*	*	*	26231	11,69	19396	10,46	48429	23,69
„Автомотор Корпорация“ АД	*	*	*	*	*	*	6896	9,90	9712	20,79	860	1,78
„Рено Нисан България“ ЕАД	8253	7,2	96051	65,9	*	*	*	*	*	*	*	*
„Агрипан България“ ЕООД	*	*	*	*	*	*	*	*	18	3,35	*	*
„Ауто Италия“ ЕАД	*	*	3024	10,7	4677	13,29	2314	19,09	1652	14,72	1236	12,09
„Мото ПФое БГ“ ЕООД	48429	23,7	*	*	21099	13,67	12514	18,02	13836	16,72	14794	18,81
„Бултрако“ АД	*	*	*	*	*	*	1001	6,17	1338	12,60	1794	21,43
„КИА Моторс България“ АД	*	*	*	*	*	*	1806	9,97	2627	8,44	2429	7,60
„НАР“ ООД	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
„Тойота Балканс“ ЕООД	*	*	9375	6,30	21176	9,28	17867	9,08	14760	11,65	13001	10,02
„Стар Моторс“ ЕООД	*	*	2301	12,40	3166	9,50	1830	16,05	1621	10,61	1685	7,74
„София Франс“ Ауто АД	*	*	*	*	*	*	17425	17,65	15631	24,73	*	*
„Скандинавия Моторс“ АД	*	*	1449	58,0	656	45,12	440	36,15	316	26,83	*	*
„Аутотехника“ ООД	8223	58,7	10071	54,0	12937	58,79	481	9,46	409	8,04	13064	61,98
„Еура Тек“ ООД	*	*	*	*	*	*	2163	5,00	1495	3,28	1191	2,28
„Ратола Корпорейшън“ ЕООД	*	*	*	*	*	*	32	1,59	15	2,64	86	5,47
„Субару Моторс Трейдинг“ ЕООД	*	*	*	*	*	*	28	0,33	17	0,37	2	0,04
„Миркат“ ООД	*	*	*	*	*	*	1838	13,75	1705	13,72	674	7,12
„Дженерал Моторс Саутийст Юръп“ ООД	11630	11,7	16373	8,5	23885	9,76	45564	37,70	34214	43,63	11841	12,92
Общо за вносителите	89 308		163 231		113 299		173 063		152 013		132 658	
Продажби на дребно на резервни части, материали и принадлежности към ЛТС (х.лв)*	841 794		1 010 676		1 163 439		999 700		1 006 525		1 017 694	
Дял на продажбите на вносителите в общите продажби на дребно, %	10,61		16,15		9,73		17,31		15,10		13,03	

Източник: Изчисления на автора по данни на НСИ.

* По данни на НСИ. Достъпен на: <http://www.nsi.bg/otrasal.php?otr=5>

Приложение 12. Основни управленски показатели на стратегическите групи на пазара на нови автомобили в България за 2011 година

Показатели	ROS, %	ROCA%	Об*, брой	ROE, %	ROI, %	ROSTI, %	Капитал, х.лв	БД%	Паз. дял, %	Дял в продажбите на групата, %
СТРАТЕГИЧЕСКИ ГРУПИ										
ПЪРВА ГРУПА										
„Еура Тек“ ООД	3,93	42,55	5,08	9,10	7,63	24,29	26848	13,14	7,60	10,96
„Порше БГ“ ЕООД	3,96	69,38	9,40	19,66	16,27	31,74	35996	9,44	13,13	18,94
„Автомотор Корпорация“ АД	0,21	0,73	2,72	0,50	0,11	0,73	93036	21,73	5,32	7,67
„КИА Моторс България“ АД	3,12	17,65	4,55	175,88	3,16	16,32	31649	23,71	4,10	5,91
„Тойота Балканс“ ЕООД	0,20	3,79	5,93	1,31	0,62	1,04	41123	5,21	8,60	12,40
„София Франс Ауто“ АД	14,46	119,88	5,59	5,73	4,44	79,73	177437	16,31	7,39	10,65
„Дженеръл Моторс Саутийст Юръп“ ООД	0,84	4,25	2,68	3,38	1,03	2,75	74834	18,39	12,90	18,61
„Мото Пфое БГ“ ЕООД	2,96	52,74	3,67	18,12	5,75	10,90	40499	10,02	10,31	14,86
СРЕДНО ЗА ГРУПАТА*:	3,19	29,34	4,72	7,61	3,88	15,45	65178	13,17	69,34	100,00
спрямо средната за пазара:	1,64	14,82	0,94	1,21	1,54	1,41		0,85		
Коефициент на концентрация на Херфиндал-Хиршман									1406,88	
ВТОРА ГРУПА										
„Рено Нисан България“ ЕАД	3,98	22,85	7,22	23,66	8,82	30,96	42335	14,08	15,78	99,27
„НАР“ ООД	24,34	33,94	0,00	28,87	17,09	-	3077	100,00	0,12	0,73
СРЕДНО ЗА ГРУПАТА:	4,44	23,81	7,22	24,20	9,38	35,33	22706	16,02	15,89	100,00
спрямо средната за пазара:	2,28	12,03	1,43	3,86	3,72	3,22		1,03		
Коефициент на концентрация на Херфиндал-Хиршман									9854,45	
ТРЕТА ГРУПА										
„Стар Моторс“ ЕООД	2,06	13,24	7,42	17,97	7,22	15,99	6205	15,75	2,50	35,61
Балканстар Аутомотив ЕООД	-2,90	-15,12	4,98	-27,75	-3,78	-18,23	156852	18,48	3,79	53,98
„Миркат“ ООД	-25,23	-48,32	0,84	-26,61	-4,47	-36,36	53462	29,89	0,73	10,41
СРЕДНО ЗА ГРУПАТА:	-3,34	-16,55	4,37	-23,97	-3,63	-18,78	72173	18,69	7,03	100,00
спрямо средната за пазара:	-1,71	-8,36	0,87	-3,82	-1,44	-1,71		1,20		
Коефициент на концентрация на Херфиндал-Хиршман									4290,18	
ЧЕТВЪРТА ГРУПА										
„БМВ Фертрийбс ГМБх“	4,30	62,05	40,74	1707,7	28,15	222,71	14077	10,29	3,08	84,10
„Рагола Корпорейшън“ ЕООД	-3,18	-33,33	1,14	28,90	-2,10	-3,57	2382	6,81	0,04	1,02
„Субару Моторс Трейдинг“ ЕООД	1,85	18,16	3,29	17,91	4,19	9,54	2125	11,69	0,52	14,12
„Скандинавия Мотор“ АД	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,03	0,76
СРЕДНО ЗА ГРУПАТА:	4,06	56,95	17,39	443,57	21,53	97,32	6194,67	10,30	3,66	100,00
спрямо средната за пазара:	2,08	28,76	3,45	70,74	8,54	8,87		0,66	2,08	
Коефициент на концентрация на Херфиндал-Хиршман									7273,31	
ПЕТА ГРУПА										
„Ауто Италия“ ЕАД	-12,91	-115,4	3,77	109,10	-30,65	-59,47	4303	9,14	2,11	100
спрямо средната за пазара:	-6,62	-6,39	0,75	-17,40	-12,16	-5,42		0,59		
Коефициент на концентрация на Херфиндал-Хиршман									10000	
ШЕСТА ГРУПА										
„Милано Моторс“ ЕООД	-15,03	-63,34	1,68	284,21	-24,69	-38,16	875	11,20	0,18	10,46
„Бултрако“ АД	-2,23	-7,72	1,54	-2,54	-1,53	-5,27	12193	26,41	0,61	36,08
„Аутотехника“ ООД	11,71	19,94	4,41	12,65	7,17	176,54	34427	74,21	0,90	53,44
СРЕДНО ЗА ГРУПАТА:	6,69	13,64	2,15	7,70	4,35	37,44	15832	58,32	1,69	100
спрямо средната за пазара:	3,43	6,89	0,43	1,22	1,73	3,41		3,75		
Коефициент на концентрация на Херфиндал-Хиршман									4268,15	

Източник: Изчисления на автора по данни от Годишните финансови отчети.

* Об – обръщаемост на средните стокови запаси в брой обороти.

* Средното за групите е изчислено на база на отношението на сумата на съответния показател в числителя за всички фирми в групата върху сумата на съответния показател в знаменателя за всички фирми в групата (с изключение на капиталът и пазарните дялове).

Приложение 13. Потребителска оценка на конкурентоспособността на продукта на вносителите на нови автомобили

Критерии за оценка	тегло (Wij)	Средна оценка за конкурентите	Оценки (bij)																						
			"Рено Нисан България" ЕАД			"Тойота Балканс" ЕООД			"Порше БГ" ЕООД			"Мото ПФое БГ" ЕООД			"Автомотор Корпорация" АД			Други							
			Средна оценка*	Относителна оценка спрямо средното за конкурентите	Претеглена оценка	Средна оценка	Относителна оценка спрямо средното за конкурентите	Претеглена оценка	Средна оценка	Относителна оценка спрямо средното за конкурентите	Претеглена оценка	Средна оценка	Относителна оценка спрямо средното за конкурентите	Претеглена оценка	Средна оценка	Относителна оценка спрямо средното за конкурентите	Претеглена оценка	Средна оценка	Относителна оценка спрямо средното за конкурентите	Претеглена оценка					
Имидж на продукта	0,23	4,16	3,72	0,89	0,21	4,30	1,03	0,24	4,23	1,02	0,24	4,40	1,06	0,25	3,92	0,94	0,22	4,41	1,06	0,25					
Скорост/бързина на предвижване	0,16	4,03	3,76	0,93	0,15	4,04	1,00	0,16	4,00	0,99	0,15	4,15	1,03	0,16	3,83	0,95	0,15	4,38	1,09	0,17					
Икономичност	0,33	3,52	3,53	1,00	0,33	3,68	1,04	0,35	3,76	1,07	0,35	3,11	0,88	0,29	3,69	1,05	0,35	3,38	0,96	0,32					
Естетичност	0,13	3,96	3,83	0,97	0,12	4,04	1,02	0,13	3,73	0,94	0,12	4,10	1,04	0,13	3,88	0,98	0,12	4,18	1,06	0,13					
Наличие на нови технологии	0,09	3,89	3,84	0,99	0,09	4,10	1,06	0,09	3,02	0,78	0,07	4,14	1,07	0,09	3,99	1,03	0,09	4,22	1,09	0,10					
Наличие на допълнителни екстри	0,07	3,92	3,79	0,97	0,07	3,96	1,01	0,07	3,75	0,96	0,06	4,03	1,03	0,07	3,86	0,98	0,07	4,13	1,05	0,07					
Полезност на продукта на дилър "j";	1,00				0,958				1,031				0,995				0,991				0,993				1,032
Цена на продукта	0,45	3,29	3,47	1,05	0,48	3,32	1,01	0,46	3,03	0,92	0,42	3,07	0,93	0,42	3,59	1,09	0,49	3,29	1,00	0,45					
Разходи по придобиване	0,07	3,26	3,25	1,00	0,07	3,20	0,98	0,07	3,38	1,04	0,08	3,07	0,94	0,07	3,43	1,05	0,08	3,22	0,99	0,07					
Разходи за гориво	0,30	3,31	3,30	1,00	0,30	3,38	1,02	0,31	3,53	1,07	0,32	3,02	0,91	0,28	3,46	1,05	0,32	3,17	0,96	0,29					
Разходи за ремонт	0,17	3,14	3,15	1,00	0,17	2,98	0,95	0,16	3,40	1,08	0,18	2,93	0,93	0,16	3,34	1,06	0,18	3,05	0,97	0,17					
Разходи за придобиване на продукта за дилър "j";	1,00				1,024				1,000				1,001				0,926				1,069				0,981
Конкурентоспособност на продукта					0,936				1,03				0,994				1,07				0,929				1,05

Претеглена оценка на: полезността на продукта на дилъра, разходите за придобиване на продукта на дилъра и конкурентоспособността на продукта по-малка от 1 се счита за относителен недостатък спрямо средното за пазара, а оценка над 1 за относително предимство.

Източник: Изчисления по данни от авторово анкетно проучване.

* Средната оценка е получена като средна аритметична величина на оценките на потребителите за отделните марки. Значенията на оценките са както следва: 1 (лоша), 2 (задоволителна), 3 (добра), 4 (много добра), 5 (отлична).

Приложение 14. Потребителска оценка на характеристиките на търговската дейност на вносителите на нови автомобили

Критерии за оценка	тегло (W _{ij})	Средно за конкурентите	Оценки (b _{ij})																	
			"Рено Нисан България" ЕАД			"Тойота Балканс" ЕООД			"Порше БГ" ЕООД			"Мото Пфос БГ" ЕООД			"Автомотор Корпорация" АД			Други		
			Средна оценка	Относителна оценка спрямо средното за конкурентите	Претеглена оценка	Средна оценка	Относителна оценка спрямо средното за конкурентите	Претеглена оценка	Средна оценка	Относителна оценка спрямо средното за конкурентите	Претеглена оценка	Средна оценка	Относителна оценка спрямо средното за конкурентите	Претеглена оценка	Средна оценка	Относителна оценка спрямо средното за конкурентите	Претеглена оценка	Средна оценка	Относителна оценка спрямо средното за конкурентите	Претеглена оценка
Помощ и квалификация на обслужващия персонал	0,13	3,52	3,42	0,97	0,13	3,43	0,97	0,13	3,50	0,99	0,13	3,56	1,01	0,13	3,49	0,99	0,13	3,74	1,06	0,14
Предлагано гаранционно и следгаранционно обслужване	0,23	3,70	3,53	0,95	0,22	3,70	1,00	0,23	3,59	0,97	0,22	3,79	1,02	0,24	3,60	0,97	0,23	4,00	1,08	0,25
Предлагани допълнителни услуги	0,06	3,64	3,57	0,98	0,06	3,67	1,01	0,06	3,57	0,98	0,06	3,70	1,02	0,06	3,60	0,99	0,06	3,70	1,02	0,06
Асортимент	0,08	3,81	3,63	0,95	0,08	3,84	1,01	0,09	3,75	0,98	0,08	3,92	1,03	0,09	3,80	1,00	0,08	3,90	1,02	0,09
Атмосфера в търговския обект	0,03	3,75	3,62	0,97	0,03	3,75	1,00	0,03	3,61	0,96	0,03	3,97	1,06	0,03	3,64	0,97	0,03	3,76	1,00	0,03
Сервизно обслужване	0,17	3,66	3,58	0,98	0,17	3,63	0,99	0,17	3,63	0,99	0,17	3,73	1,02	0,17	3,61	0,99	0,17	3,72	1,02	0,17
Достатъчна наличност от автомобили	0,05	3,69	3,46	0,94	0,04	3,64	0,99	0,05	3,61	0,98	0,05	3,92	1,06	0,05	3,55	0,96	0,05	3,85	1,04	0,05
Имидж на дилъра	0,10	3,98	3,75	0,94	0,10	4,03	1,01	0,10	3,95	0,99	0,10	4,12	1,04	0,11	3,84	0,96	0,10	4,07	1,02	0,10
Удобство на местоположението	0,05	3,59	3,47	0,97	0,05	3,63	1,01	0,05	3,60	1,00	0,05	3,65	1,02	0,05	3,65	1,02	0,05	3,56	0,99	0,05
Промоции	0,10	3,29	3,14	0,95	0,09	3,49	1,06	0,10	3,26	0,99	0,09	3,29	1,00	0,10	3,11	0,95	0,09	3,45	1,05	0,10
Общо*	1,00				0,96			1,00			0,98			1,02			0,98			1,04

Източник: Изчисления по данни от авторово анкетно проучване.

* Оценка под единица се счита за относителен недостатък, докато оценка над единица за относително предимство.

Приложение 15. „Мъртви зони“ на мениджърите на вносителите на нови автомобили в България*

Характеристики	Оценка спрямо данни от	„Рено Нисан България“ ЕАД	„Тойота Балканс“ ЕООД	„Порше БГ“ ЕООД	„Автомотор Корпорация“ АД	„Мото Пфое БГ“ ЕООД
Системно набиране на информация	Мениджърска анкета	☹	☹	☹	☹	☹
Оценка на привлекателността на пазара	Анализ на отрасъла	☺	☹	☹	☺	☺
Реализирани текущи стратегии	Анализ на отрасъла	☹	☺	☹	☺	☺
„Засядане по средата“	Мениджърска анкета	☹	☹	☺	☺	☺
Основни различия между конкурентите	Потребителска анкета	☺	☺	☺	☺	☺
Реалистичност на очакванията	Потребителска анкета	☺	☹	☹	☹	☺
Оценка на разходите	Финансови отчети	☺	☹	☹	☹	☺
Качество на продукта	Потребителска анкета	☹	☺	☹	☺	☺
Качество на обслужване	Потребителска анкета	☹	☺	☺	☹	☺
Имидж на продукта	Потребителска анкета	☺	☺	☺	☹	☺
Ефективност на рекламата	Потребителска анкета	☹	☹	☹	☹	☹
Дистрибуция	Анализ на отрасъла	☺	☹	☺	☺	☺
Иновации	Потребителска анкета	☺	☺	☹	☹	☺
Цена на продукта	Анализ на отрасъла	☹	☹	☺	☹	☹
	Потребителска анкета	☺	☺	☺	☹	☹
Удовлетвореност на клиентите	Потребителска анкета	☹	☺	☹	☺	☹
Стопански и финансови резултати	Финансови отчети	☹	☹	☺	☹	☺
Брой „мъртви зони“:		9	9	9	10	5

Източник: Собствена разработка на автора.

* С „☹“ се означава липсата на сляпа зона, с „☺“ – наличието на такава

Приложение 16. Основни финансови показатели на вносителите с най-голям пазарен дял за периода 2006-2011 г.

Показатели	Вносител Година	"Мото ПФос БГ" ЕООД					"Автомотор Корпорация" АД						
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Нетни приходи от продажби (Net Sales), х.лв		169470	202998	154619	69463	82762	78655	104710	114448	152191	69635	46709	48297
Среден темп на прираст на NS, %		-8,99					-8,3						
Чиста печалба (Net Income), х.лв		9878	9304	8081	-1073	3416	2329	2360	1042	1957	2328	2480	103
Вериген темп на прираст на NI, %			-5,81	-13,14	-113,28	418,36	31,82		-55,85	87,81	28,55	6,53	-95,85
Общо Активи (Total Assets), х.лв.		211291	267580	58956	38113	43661	40499	122003	145907	177529	119793	105450	93036
Вериген темп на прираст на ТА, %			26,64	-77,97	-35,35	14,56	-7,24		19,59	21,67	-23,38	-11,97	-11,77
Собствен капитал (Equity), х.лв		27387	36691	8181	7108	10524	12853	19935	20195	22987	20659	23029	20632
Вериген темп на прираст на СК, %			33,97	-77,70	-13,12	48,06	22,13		1,30	13,83	9,41	11,47	-10,41
Неразпределена печалба (retained earnings), х.лв		9194	9304	8081	-1073	3416	2329	2360	307	514	1778	2370	84
Вериген темп на прираст на НП, %			1,20	-13,14	-113,28	418,36	-31,82		-86,99	67,43	41,11	33,30	-96,46
Привлечен капитал (Total Liabilities), х.лв		211291	230889	50775	31005	33137	27646	102068	125712	154542	99134	82421	72404
Вериген темп на прираст на ПК, %			9,28	-78,01	-38,94	6,88	-16,57		23,16	22,93	-27,35	-16,86	-12,15
Брутен доход в процент от продажбите (БД%)		22,54	23,43	12,78	9,47	10,89	10,02	21,25	23,51	21,98	8,03	22,87	30,74
Среден темп на прираст на БД%		-12,09					31,95						
Равнище на разходите (Ра%)		93,56	93,83	92,46	98,13	94,08	95,60	96,6	97,95	98,43	122,22	96,56	98,67
Рентабилност на продажбите (ROS), %		5,83	4,58	5,23	-1,54	4,13	2,96	2,25	0,91	1,29	3,34	5,31	0,21
Рентабилност на стоките запаси (ROSTI), %		24,11	16,25	20,22	6,13	22,07	10,9	15,19	5,8	5,47	14,22	23,91	0,73
Рентабилност на инвестициите (ROI), %		5,37	4,03	13,72	3,13	8,70	5,75	1,93	0,71	1,10	1,94	2,35	0,11
Рентабилност на разходите (ROCA), %		6,23	4,89	5,66	1,75	4,88	3,10	2,33	0,93	1,31	2,74	5,5	0,22
Обращаемост на стоките запаси (Об), брой обороти			4,13	3,18	2,34	4,52	4,08		6,83	5,66	2,67	3,49	3,93
Среден темп на прираст на Об, %		8,47					-6,65						
Обръщаемост на активите (ТАТ), брой обороти		0,80	0,76	2,62	1,82	1,90	1,94	0,86	0,78	0,86	0,58	0,44	0,52
Финансов ливъридж (FL), коефициент		7,72	7,29	7,21	5,36	4,15	3,15	6,12	7,22	7,72	5,80	4,58	4,51
Норма на натрупване (RR), коефициент		0,93	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,29	0,26	0,76	0,96	0,82
Рентабилност на собствения капитал (ROE), %		36,07	25,36	98,78	-15,10	32,46	18,12	11,84	5,16	8,51	11,27	10,77	0,50
Среден темп на прираст на ROE, %		-34,21					-34,68						
Нормиран коефициент на вариация на ROE		0,49					0,77						
Темп на устойчив растеж (SGR), %		50,54	33,97	8081,00	-13,12	48,06	22,13	13,43	1,54	2,29	9,42	11,47	0,41
Средноаритметичен темп на устойчив растеж за периода, %		1370,43					6,18						
Коефициент на Алтман (Altman's Z-Score)		4,09	3,71	8,39	6,67	7,93	7,86	3,25	3,13	3,54	3,44	3,58	3,12

(продължава)

Приложение 16. Продължение

Показатели	Вносител Година	"Рено Нисан България" ЕАД					"Тойота Балканс" ЕООД					"Порше БГ" ЕООД							
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Нетни приходи от продажби (Net Sales), х.лв		113953	145843	178276	67304	68012	93789	39403	149384	228193	196784	126698	129779	139614	227452	259713	125820	94385	147848
Среден темп на прираст на NS, %		5,39					56,99					11,44							
Чиста печалба (Net Income), х.лв		3910	6722	4634	-5483	1663	3732	342	6482	12881	-4503	-437	254	10260	18440	15986	5539	3551	5856
Вериген темп на прираст на NI, %			71,92	-31,06	-218,3	130,3	-124,4		1795,3	98,72	-134,96	90,30	158,12		79,73	-13,31	-65,35	-35,89	64,91
Общо Активи (Total Assets), х.лв.		45281	49668	59541	33574	29820	42335	7236	39788	47246	69912	43973	41123	39512	41687	68131	25437	30044	35996
Вериген темп на прираст на ТА, %			9,69	19,88	-43,61	-11,18	41,97		449,86	18,74	47,97	-37,10	-6,48		5,50	63,43	-62,66	18,11	19,81
Собствен капитал (Equity), х.лв		4507	11229	15863	10380	12043	15775	1315	13667	26548	22045	21608	19378	15522	28094	26580	22340	25891	29791
Вериген темп на прираст на СК, %			149,15	41,27	-34,56	16,02	30,99		939,32	94,25	-16,96	-1,98	-10,32		80,99	-5,39	-15,95	15,90	15,06
Неразпр. печалба (retained earnings), х.лв		3910	6722	4634	-5483	1663	3732	342	6482	12881	-4503	-700	254	7910	12572	-1514	-4240	3551	3900
Вериген темп на прираст на НП, %			71,92	-31,06	-218,3	-130,3	124,41		1795,3	98,72	-134,96	-84,45	136,29		58,94	-112,04	-180,05	183,75	-9,83
Привлечен капитал (Total Liabilities), х.лв		40774	38439	43678	23194	17777	26560	5921	26121	20698	47867	22365	21745	23990	13593	41551	3097	4153	6205
Вериген темп на прираст на ПК, %			-5,73	13,63	-46,90	-23,36	49,41		341,16	-20,76	131,26	-53,28	-2,77		-43,34	205,68	-92,55	34,10	49,41
Брутна рентабилност на продажбите (БД%)		11,76	12,79	12,00	5,52	14,42	14,08	2,31	9,11	10,83	3,15	5,99	5,21	14,07	14,22	10,67	10,72	10,51	9,44
Среден темп на прираст на БД%		122,32					64					-7,11							
Равнище на разходите (Pa%)		95,42	95,03	97,33	110,32	97,81	103,33	99,84	91,28	93,88	101,93	100,40	99,95	91,52	91,21	93,01	95,49	96,68	96,27
Рентабилност на продажбите (ROS), %		3,43	4,61	2,60	-8,15	2,45	3,98	0,87	4,34	5,64	-2,29	-0,34	0,20	7,35	8,11	6,16	4,40	3,76	3,96
Рентабилност на сток. запаси (ROSTI), %		131,78	42,23	20,12	-56,18	16,22	30,96	39,68	24,07	62,92	-31,49	-2,57	1,04	39,2	57,55	34,97	33,85	35,39	31,75
Рентабилност на инвестициите (ROI), %		8,64	13,35	7,78	-16,33	5,57	8,82	4,73	16,29	27,26	-6,44	-1,00	0,62	25,97	44,23	23,46	21,78	11,82	16,27
Рентабилност на разходите (ROCA), %		3,6	4,85	2,67	-7,39	2,5	3,85	0,87	4,75	6,01	-2,25	-0,34	0,20	8,03	8,89	6,62	4,61	3,89	4,11
Обращаемост на сток. запаси (Об), бр.обороти			15,44	9,15	4,1	6,8	8,41		10,75	9,63	11,32	8,1	6,26		7,81	6,68	4,06	7,15	10,38
Среден темп на прираст на Об, %		-1,65					-11,01					16,95							
Обръщаемост на активите (ТАТ), брой обороти		2,52	2,94	2,99	2,00	2,28	2,22	5,45	3,75	4,83	2,81	2,88	3,16	3,53	5,46	3,81	4,95	3,14	4,11
Финансов ливъридж (FL), коефициент		10,05	4,42	3,75	3,23	2,48	2,68	5,50	2,91	1,78	3,17	2,04	2,12	2,55	1,48	2,56	1,14	1,16	1,21
Норма на натрупване (RR), коефициент		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,6	1,0	0,77	0,68	-0,09	-0,77	1,00	0,67
Рентабилност на собств. капитал (ROE), %		86,75	59,86	29,21	-52,82	13,81	23,66	26,01	47,43	48,52	-20,43	-2,02	1,31	66,10	65,64	60,14	24,79	13,72	19,66
Среден темп на прираст на ROE, %		-44,41					-7,23					28,58							
Нормиран коефициент на вариация на ROE		0,28					0,25					0,78							
Темп на устойчив растеж (SGR), %		654,94	149,15	41,27	-34,56	16,02	30,99	35,15	90,22	94,25	-16,96	-3,14	1,33	103,91	80,99	-5,39	-15,95	15,90	15,06
Средноаритметичен темп на устойчив растеж за периода, %		42,97					41,09					18,89							
Коефициент на Алтман (Altman's Z-Score)		7,59	8,24	7,70	5,04	7,65	8,02	6,63	8,81	10,76	6,43	7,43	7,49	9,70	13,18	9,03	15,11	14,40	13,17

Източник: Изчисления на автора по данни от Годишните финансови отчети на вносителите на нови автомобили.

Приложение 17. Оценка на привлекателността на пазара на нови автомобили в България

Сили и показатели	Оценки					
	1	2	3	4	5	
ИНТЕНЗИВНОСТ НА КОНКУРЕНЦИЯТА	<i>Средна оценка:</i>					<i>2,54</i>
Брой конкуренти	много		x			малко
Темп на ръст на пазара	нисък	x				висок
Потенциал за ръст на пазара	нисък			x		висок
Необходимост от капитал	висока	x				ниска
Концентрация	ниска		x			висока
Устойчивост на разпределението на пазара	ниска			x		висока
Диференциация на целите, стратегиите и политиките	ниска	x				висока
Диференциация на продуктите	ниска				x	висока
Ценова политика	ниска	x				висока
Ниво на рентабилност на пазара	ниска	x				висока
Структурни промени в рентабилността	високи	x				ниски
Равнище на разходите за покупка на стоките от доставчиците	високо	x				ниско
Барери за изход	високи	x				ниски
БАРИЕРИ ЗА ВХОД НА ПАЗАРА	<i>Средна оценка:</i>					<i>4,40</i>
Икономия от мащаба	ниски		x			високи
Изисквания за капитал	ниски				x	високи
Достъп до дистрибуционни канали	свободен				x	ограничен
Диференциация на продукта	ниска				x	висока
Ефект на опита	нисък				x	висок
СИЛА НА ДОСТАВЧИЦИТЕ	<i>Средна оценка:</i>					<i>1,89</i>
Брой на доставчиците	малко		x			много
Концентрация на доставчиците	висока		x			ниска
Значимост на вносителите за доставчиците	ниска	x				висока
Разходи по прехвърлянето	високи	x				ниски
Диференциация на доставяните продукти	висока	x				ниска
Вертикална интеграция напред	висока	x				ниска
Наличие на заместители на доставяните продукти	малко	x				много
Транзакционни и агентски разходи	високи	x				ниски
Правен контрол върху вертикалната интеграция	слаб		x			силен
СИЛА НА ПОТРЕБИТЕЛИТЕ	<i>Средна оценка:</i>					<i>3,10</i>
Брой на клиентите	малко				x	много
Концентрация на клиентите	висока				x	ниска
Съответствие на предлагането с търсенето	ниско			x		високо
Възможност за влияние върху цената	висока		x			ниска
Доходи на потребителите	ниски	x				високи
Очаквания на потребителите	негативни	x				позитивни
Разходи по прехвърлянето	ниски	x				високи
Чувствителност към цената	висока	x				ниска
Диференциация на продуктите	ниска				x	висока
Дял на продукта в разходите на потребителите	голям	x				малък
СИЛА НА СУБСТИТУТИТЕ	<i>Средна оценка:</i>					<i>2,80</i>
Брой близки заместители	много				x	малко
Брой търговци, които предлагат заместители	много	x				малко
Качество на заместителите	високо			x		ниско
Цена на заместителите	ниска	x				висока
Разходи по прехвърляне към заместител	ниски	x				високи
СИЛА НА КОМПЛЕМЕНТАРИТЕ	<i>Средна оценка:</i>					<i>2,67</i>
Продажби на гориво	ниски			x		високи
Брой и концентрация на бензиностанциите	висока	x				ниска
Цена на горивото	висока			x		ниска
Чувствителност на потребителите към цената	висока	x				ниска
Продажби на резервни части, сервизни услуги	ниски	x				високи
Дял на НПП _{рч} в общите приходи на вносителите	нисък	x				висок
Дял на НПП _{рч} на вносителите в общите НПП _{рч}	нисък	x				висок
Цена на резервните части, сервизни услуги	висока		x			ниска
Диверсифициране на вносителите на пазара на резервни части	ниска				x	висока
ОБЩА ОЦЕНКА НА ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТТА НА АВТОМОБИЛНИЯ ПАЗАР:						2,90

Източник: Собствена разработка на автора.

Приложение 18. Обобщен вид на веригата на стойността на търговец на автомобили

СПОМАГАТЕЛНИ ПРОЦЕСИ ПО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ В ОБЕКТИТЕ НА ТЪРГОВЦИТЕ НА АВТОМОБИЛИ	Финансов контрол и взаимоотношения с контрагенти	1/контрол на изпълнението на условията по договори и провеждане на разчети, осигуряване събираемостта на вземанията от контрагенти; 2/организиране на финансовите потоци съобразно приоритетите в използването на паричните средства и поддържането на ликвидност на предприятието.		
	Управление на персонала	1/организационна структура; 2/делегиране на отговорност; 3/планиране, набор, подбор и атестация на персонала;	4/мотивация на персонала; 5/корпоративна култура и етика.	
	Икономическа, информационна и физическа защита на дейността	1/икономическа безопасност; 2/физическа и лична безопасност	3/информационна безопасност; 4/защита на търговската марка и репутацията на компанията.	
	Маркетинг и взаимоотношения с клиентите	1/маркетингови изследвания на пазара; 2/ценообразуване и маркетингова политика; 3/маркетингова комуникационна стратегия;	4/допълнителни услуги и брандинг; 5/регулиране на асортимента и продуктовия портфейл; 6/организация и избор на канали за реализация.	
	Техническа експлоатация на обектите и оборудването	1/техническо и санитарно обслужване на обектите, помещенията и търговско-сервизните центрове;	2/техническо обслужване на инженерните системи; 3/комунални услуги; 4/ремонтни услуги.	
	Материално-техническо снабдяване и управление на запасите	1/нормиране и планиране на заявките, съхранение и разпределение на стоково-материалните ценности (СМЦ);	2/управление на закупуването на СМЦ; 3/съхранение и разпределение на СМЦ по отделните звена.	
ОСНОВНИ ПРОЦЕСИ ПО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ В ОБЕКТИТЕ НА ТЪРГОВЦИТЕ НА АВТОМОБИЛИ				
Закупуване и доставка на автомобили и части		Пред продажбена подготовка	Продажба	След продажбено обслужване
1/доставка на автомобили и авточасти в срок, с нужния асортимент при оптимални разходи; 2/търсене и избор на компетентни доставчици на авточасти в съответствие с изискванията на производителя; 3/определяне на средствата за закупуване и транспортиране на части, автомобили и компоненти; 4/склучване на договори с доставчици, транспортни фирми, застрахователни компании; 5/проверка на доставяните автомобили и резервни части; 6/информационно-аналитична поддръжка на процесите на доставка, бази данни на доставчиците.		1/придаване на търговски вид на автомобила чрез премахване на транспортната опаковка; 2/отстраняване на дефекти и неизправности; 3/подготовка за експлоатация; 4/осигуряване на допълнително оборудване, устройства съобразно изискванията на клиентите.	1/определяне на търсенето, изискванията и предпочитанията на клиентите; 2/формиране на най-търсените и икономически ефективни схеми за продажба; 3/демонстрация на реализираните автомобили, техните технически и експлоатационни характеристики; 4/консултиране на клиента при избор на автомобил; 5/подпомагане на процесите на регистриране на автомобила, застраховане, кредитиране	1/техническо обслужване; 2/ремонт; 3/гаранционно обслужване; 4/допълнително обслужване (допълнително оборудване, тунингване и др.).

Източник: *Адапт. по Иванов, В.В., В.П. Богаченко. Автомобильный менеджмент, М.: ИНФРА-М, 2009*