

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ НА ОСНОВНИТЕ ПОДХОДИ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКИ КОНКУРЕНТНИ ПРЕДИМСТВА В УПРАВЛЕНИЕТО НА БИЗНЕСА

Цветана Стоянова*

ВЪВЕДЕНИЕ

Постигането и поддържането на стратегически конкурентни предимства е предпоставка за по-високата конкурентоспособност на организацията. В условията на силно конкурентни и отворени пазари поддържането на системно предимство спрямо другите в бизнеса е изключително трудна задача и това е по възможностите на лидерите в съответния сектор.

Особен интерес в теорията и особено в практиката представлява въпросът за постигането на стратегическо превъзходство. Има множество гледни точки за това по какъв начин може да се постигне конкурентно предимство и оттам – трайно превъзходство над останалите организации в бизнеса. Разнообразието произтича от обстоятелството, че тези предимства следва да са в съответствие и да отразяват основните фактори, определящи стратегическото позициониране на организацията и нейното програмиране в съответна перспектива.

Във връзка с това **целите, които си поставяме в студията, са:**

- да се разкрият основните понятия и подходи, разглеждащи стратегическото превъзходство на едни бизнес организации над други;
- да се сравнят и обобщят тези подходи;
- да се посочат възможностите за тяхната адаптация към специфичните български условия.

Представените подходи могат практически да се приложат предимно в корпоративни организации с наличие на стратегически бизнес единици или мрежови организации. Смятаме, че такъв тип компании:

- разполагат със значителни ресурси за разработването и поддържането на конкурентни продукти;
- имат възможност да закупят или създадат най-модерно оборудване, което им осигурява конкурентно предимство;
- имат големи изследователски и внедрителски звена;
- могат да покрият голямо търсене в пространствен и/или широк пазарен сегмент;
- имат силни позиции на пазарите за набавяне на средства за производство.

Промените в пазарната среда, които настъпиха през последните години, наложиха ново отношение към начина на постигане на конкурентни предимства. Българските бизнес организации трябва да се съобразяват с динамичната и несигурна

* Цветана Стоянова е доктор по икономика, главен асистент в катедра "Управление" на УНСС; тел. 81-95-457, e-mail: tzvetana_stoyanova@start.bg

среда и да търсят нови решения. Във връзка с това, проблемите, които се опитваме да решим, са свързани с извеждане на последователност от стъпки, които са силно формализирани, за да може да се определят и поддържат стратегическите конкурентни предимства на бизнеса при различни конкурентни условия.

В разработката последователно се разкриват особеностите на стратегическите конкурентни предимства. Чрез фактора време се оценява динамиката на средата: риск, печалба и превъзходство в дейността. Изяснява се същността и особеностите на съвременните мрежови организации, динамиката на връзката им с елементите на външната среда и начина на взаимовръзка с управлението на вътрешнофирмените ресурси. На тази основа се извежда матрица на взаимодействието, която представяме като "обобщен модел на стратегическото управление", чрез който може да се формира и поддържа стратегическото превъзходство.

В последната част се разглеждат и анализират обобщените елементи, от които зависи постигането и поддържането на стратегическо превъзходство. Направен е опит за оценка на "превъзходството" на българските фирми по определени сектори и чрез използването на нови и съвременни индикатори.

Като цяло студията има теоретично и най-вече методологично значение за оценка на равнището и за проектиране на промените в стратегическото превъзходство на фирмата, както и за целевите управленски инструменти за неговото поддържане.

I. СТРАТЕГИЧЕСКИ КОНКУРЕНТНИ ПРЕДИМСТВА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

1. Формиране и развитие на конкурентните предимства

През последните години концепцията за конкурентните предимства заема централно място в дискусиите относно бизнес стратегиите. Това се свързва непосредствено с поддържането на лидерски позиции и предимства на силно конкурентните национални и международни пазари. По този въпрос преобладават различни мнения и твърдения на много автори, но точна дефиниция липсва. В специализираната литература най-често конкурентните предимства се обвързват със създаването на стойност и особено на добавена стойност. Въпреки това по този въпрос се оформят три гледни точки, а именно, че:

- Стойността се създава чрез продукта, който е предпочитан от купувачите на пазара. Това са продажби, при които полезността надвишава разходите. Тази гледна точка обаче не дава отговор на въпроса: *Какво става с "разходите" (предимството), когато ресурсите се изчерпват?*
- Конкурентното предимство се постига чрез по-висока възвръщаемост. Тук отново възникват въпроси. Вътрешната възвръщаемост обикновено се измерва чрез някакъв вид пазарни критерии. Такива критерии са възвръщаемостта на капитала, на инвестициите и др. Като използва подобни измерители, компанията може да се подведе, взимайки предвид собствените си постижения, но дали те са по-високи от тези на отрасъла и индустрията като цяло?

- Други обвързват конкурентните предимства с представянето на компанията на борсата. Според финансовата теория по-доброто представяне на борсата се дължи на изненадващи покачвания на очакванията. Например акциите на компаниите, които предлагат защитна и отбранителна дейност, нараснаха значително след атентатите в САЩ от 11 септември 2001 година. Но това означава ли конкурентно предимство?

За да илюстрираме и по-добре да разграничим различните подходи по въпросите на конкурентните предимства, ще представим вижданията и на авторитетни учени по този въпрос.

- Според М. Портьър¹ "конкурентното предимство е сърцето на доброто представяне на всяка фирма в условията на пазарна икономика", а по-нататък продължава: "конкурентно предимство е всяка стойност, която една компания е в състояние да създаде за своите клиенти и която превишава разходите за нейното създаване".
- Гемауат и Ривкин² твърдят, че: "Фирма, която печели повече от средното за отрасъла (или за стратегическата си група) през дълъг период от време, е такава фирма, която притежава конкурентно предимство пред нейните съперници".
- М. Петераф³ дефинира конкурентното предимство като "това, което компанията получава над нормалната възвръщаемост".
- Барней⁴ приема, че "една фирма придобива конкурентно предимство, когато нейните действия в дадена индустрия или пазар създават икономическа стойност и когато малко конкуриращи я фирми използват същите действия". Той обвързва конкурентните предимства с представянето на фирмата по икономически критерии, като набляга на това, че "една фирма има над средното представяне, когато тя генерира повече от очакваната (от служителите и ресурсите, с които разполага) стойност". С други думи конкурентното предимство се отнася до способността на фирмата да разгърне стратегически своя набор от ресурси и отличителни компетенции за сътворяване на уникална стратегия за създаване на стойност, която да побеждава конкурентите на пазара.
- Подобно становище споделя и Уйлямсън⁵, според който фирмите се конкурират стратегически, като се базират на своите уникални, ценни и неимитируеми ресурси и способности, а не на продуктите и услугите, резултат от тези способности. По този начин ресурсите и способностите могат да се възприемат като база и платформа, от която фирмата прави различни продукти за

¹ Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Hardcover, 1994.

² Rivkin, Jan "Imitation of Complex Strategies." *Management Science* (46) 2000; Gemawat, P., *The Dynamic of Strategy*, New York: Free Press, 1991.

³ Peteraf M.A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based view. *Strategic Management Journal* 14, 1993.

⁴ Jay B. Barney, William S. Hesterly. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts a. Cases*. New Jersey : Pearson Ed., 2006.

⁵ Markides, C. C., P.J. Williamson. Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance. *Strategic Management Journal* 15, 1994.

различни пазари. Докато продуктите и пазарите могат да се променят, ресурсите и способностите са по-постоянни.

Независимо от различията в тези становища, онова, което безспорно ги обединява, е отбелязването, че способността или пригодността на предприятието да се състезава успешно с останалите съперници, може да бъде по-голяма или по-малка, а оттам и относителната позиция на предприятието спрямо съперниците му би могла да бъде също по-добра или по-лоша, или в тези случаи предприятието може да разполага (или не) с определено предимство. На свой ред притежаваното предимство допринася и се трансформира в постигането на определени бизнес резултати, по-високи от средните за сектора, а евентуалният недостатък води до по-ниски резултати. Постигането на изгодна или неизгодна позиция обикновено се обяснява с наличието или липсата на отличителни способности и с по-доброто или по-лошото им използване от страна на предприятието.

Или можем да кажем, че когато една фирма реализира печалби, които надвишават средното за отрасъла равнище, то тази фирма притежава конкурентни предимства пред нейните конкуренти. Главна цел на много бизнес стратегии е именно постигането на такова преимущество в дългосрочен план.

При тези определености смятаме, че условията за придобиване на конкурентно предимство – в съответствие с желаната от фирмата позиция, са:

- Използване (избор) на сегмент от пазара, в който ключовите фактори за успех съвпадат с целите и възможностите на фирмата;
- Сравнение на фирменото предложение с тези на конкурентите. Конкурентното предимство е относително и е резултат от избор между силните страни или отличителните особености на марката;
- Откриване на основните правила на конкурентната игра. Възможността да се нарушат правилата при определяне на цените, дистрибуцията и други може да се окаже предимство за фирмата;
- Търсене на нови и неизвестни до момента приложения на продукта;
- Откриване на потенциални потребителски нужди и създаване на продукти за задоволяването им.

Съществен фактор за получаване на ефект от тези условия и източник за конкурентни предимства е **информационната революция в управлението**. Никоя компания не може да избегне отрицателните ефекти при нейното подценяване. Същественото понижаване на разходите по придобиване, обработка и предаване на информация променя начина, по който се прави бизнес. Повечето големи мениджъри знаят за силата на това явление и малко са тези, които се съмняват в неговата важност. С повишаването на инвестициите в информационните и комуникационните технологии мениджърите все по-силно усещат, че техническите средства вече не са от компетентността само на програмистите и ИТ специалистите. Наблюдавайки как техните съперници използват високи технологии, за да придобият конкурентни предимства, тези мениджъри разпознават нуждата да бъдат въввлечени директно в управлението и внедряването на новите технологии. Но поради резките промени в тази сфера, те често не знаят какво точно да предприемат.

Всичко това поставя няколко проблема и въпросителни, които са непосредствено свързани с неизоставането или превъзходството в бизнеса днес. Това са:

На първо място: как предимствата на информационните технологии влияят на конкуренцията и на източниците на конкурентни предимства? **Второ:** Какви стратегии трябва да преследват компаниите, за да използват предимствата на техниката? **Трето:** Какви технологии може да използва конкуренцията и какви стратегии? **Четвърто:** От многото възможности за инвестиция в информационни технологии, кои са най-належащи?

За да си отговорят на тези въпроси, мениджърите трябва първо да възприемат, че информационните технологии са повече от "просто компютри". В наши дни на информационните технологии трябва да се гледа като на общоуправленски, стратегически фактор, включващ както информацията, която фирмата (бизнесът) създава по време на работния си процес, така и широкия спектър от свързани с този процес странични технологии. Имаме предвид познаването на различни типове информация, комуникациите, различните ERP-системи, автоматичните машини в производството и т.н.

Според нас информационните технологии влияят на конкурентността на бизнеса по три главни, жизненоважни начина:

- Информационните технологии променят индустриалната структура и заедно с това правилата на конкуриране;
- Те създават конкурентно предимство, като позволяват на компаниите да са по-добри в дадени области от своите конкуренти, при това по нови начини;
- Създават цели нови бизнес отрасли, често свързани с вътрешните за една компания дейности.

Друг източник на конкурентни предимства са **иновациите**. Както самата конкуренция, така и конкурентното предимство се променя непрекъснато. За всяка компания, независимо в кой бизнес е, ключов фактор е да не отделя внимание единствено на собствения си източник на конкурентно предимство. Най-добрите, най-конкурентоспособните фирми винаги знаят как да се движат напред и винаги отделят огромно внимание на промените и иновациите. Начините, по които водещите компании управляват времето – в производството, в изготвянето на нови продукти и предлагането им, в продажбите и дистрибуцията – представляват най-мощният нов източник на конкурентни предимства.

Третият източник на конкурентни предимства е **промяната**. Проспериращи са тези фирми, които предварително и регулярно разработват стратегии за промяна на своите продукти, услуги и структури, като изпреварват протичащите промени на пазара, а в някои случаи дори ги диктуват, превръщайки се в лидери в своята област. Прието е да се счита, че такива фирми са изключително гъвкави и бързи, техният процес е регулиран и ритмичен.

Четвъртият източник на конкурентно предимство е знанието (**интелектуалният капитал**). Знанието заема все по-голяма част от ресурсите на организациите, образувайки един кръг от ценни нематериални ресурси (активи). След като нематериалните ресурси са все по-съществени за конкурентоспособността на предприятията, следва да се постави въпросът до каква степен и по какъв начин хората участват в

тяхното създаване и накъде трябва да бъдат насочени усилията на организацията, за да допринесат за създаването и поддържането на основния капитал на дружеството. Затова трябва да се определят колкото се може по-прецизни методи за оценяването на невидимите ресурси преди да бъдат отпуснати средства за поддържане на нивото им или евентуалното им развитие чрез обучение. Интелектуалният капитал се определя като "съвкупността от нематериални ресурси в една организация, способни да създават стойност – било то в настоящето, или в бъдещето". Съществуват различни класификации относно видовете интелектуален капитал, но като основна се е наложила тази на Едвинсън и Малоун¹ от 1999 година. Според тях съществуват следните категории:

- **Човешкият капитал.** Той се състои от нематериални ресурси, способни да създават стойност, които са неразделна част от хората – техните умения, знания и способности. Всъщност той представлява начинът, по който хората си служат със своите знания и умения, а следователно, и нивото на тяхното образование.
- **Структурният капитал.** Формира се от всички нематериални ресурси, способни да създават стойност, в притежание на самата организация, т.е. структурният капитал е този, който остава във фирмата при напускането на служителите ѝ.
- **Факторният капитал.** Той е формиран от нематериални ресурси, способни да създават стойност, свързани с външната за организацията среда: клиенти, доставчици, общността и др. Вижда се, че това са ресурси, които могат да се открият както у служителите (човешки капитал), така и в самата организация (структурен капитал), но които под влияние на определени фактори остават настрана от предходните 2 категории, защото са свързани и с външни фактори. Факторният капитал е тази част от интелектуалния капитал, която позволява създаването на стойност, произтичаща от връзките на предприятието с външната среда.

При един опит да се формализира разкриването (разширяването) на конкурентно предимство на фирмите по тези 4 фактора, това може да се представи така:

$$\Delta KP = \sum D_i \cdot qIT \cdot qP \cdot qIP \cdot qT ,$$

където:

ΔKP – промяната на конкурентното превъзходство;

D_i – достигнато равнище на пазарен дял;

qIT – коефициент, отчитащ влиянието на информационните технологии;

qP – коефициент, отчитащ влиянието на промяната;

qIP – коефициент, отчитащ влиянието на интелектуалния потенциал;

qT – коефициент, отчитащ влиянието на фактора време.

¹ Edvinsson, L., Malone, M. Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. New York, NY: HarperBusiness, 1997.

Дотолкова, доколкото този модел е необходимо да кореспондира и осигурява устойчиво развитие на една добре работеща бизнес организация, то определен интерес представлява моделът на Хенсън¹. В него се обособяват 4 критерия *за устойчиво конкурентно предимство*:

1. **Ценност:** Способността позволява на фирмата да използва възможностите за неутрализиране на заплахите във външната среда;
2. **Рядкост:** Способности, които малцина от конкурентите притежават;
3. **Разходи за имитиране:** Способности, които други фирми не могат лесно да развият. Това са способности, скъпи за имитиране (например развиване на способността при уникални исторически условия, самата способност е двусмислена или отношенията, които са в основата на способността, са сложни за разбиране и имитиране).
4. **Незаместимост:** Способността не е стратегически еквивалент. Пример за това е "R & D", чиято цел е получаването на нова технология. За да се получи новата технология, тя може да се развие вътрешно или може да се контролира външната среда на развитието ѝ – това са така наречените стратегически еквиваленти².

2. Времевият лаг в стратегическото превъзходство

В дадения модел за формиране и поддържане на конкурентно превъзходство ние вече посочихме, участието на фактора "време" като невъзстановим ресурс. Нещо повече, при определяне на конкурентните предимства от съществено значение е и периодът на конкурентно предимство (CAP). CAP показва за какъв период от време разходите от капитала ще бъдат възвърнати. В теорията за стратегическото управление CAP е известен още като "продължителност на растежа на стойността" /value growth duration/, а още по-конкретно CAP е периодът, през който компанията разчита да генерира възвръщаемост от инвестициите си, която да надвишава капиталовите ѝ разходи. Икономическата теория допуска, че конкурентните сили забавят процеса на възвръщаемост на инвестициите. Казано по друг начин, ако дадена компания печели повече от средната пазарна възвръщаемост, то това ще привлече конкуренти, които ще имат по-малка възвръщаемост, което пък евентуално ще доведе и до по-малка възвръщаемост на отрасъла.

За известен период от време концепцията за CAP е била на заден план, не ѝ е отделено достатъчно внимание в литературата. Тя е създадена от Милър и Модилиани³ през 1961 година. Но във връзка с въвеждането в теорията на стратегическото управление на бизнеса на понятията "конкурентообразуващ блок" и "конкуренто-

¹ Gene M. Grossman, Elhanan Helpman. "Comparative Advantage and Long-Run Growth," NBER Working Papers, 1991, Steve Henson.

² Явно взаимодействието между двата модела представлява определен интерес, при което едно матрично съпоставяне ще постави въпроса за това: Кой е най-удачният критерий или група критерии за оценка.

³ Miller, M. Modigliani, F., Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares', Journal of Business, vol. XXXIV, 1961.

образуваща матрица" – и то непосредствено свързано с промяната на риска от външни фактори, тя активно се използва като важен инструмент в определени времеви интервали.

Проблематиката, свързана с конкурентообразуващия блок, възниква при разработването и реализацията на стратегията на фирмата в конкурентната борба. В този контекст по-цялостно съвременните му аспекти са разработени от Теохиро Конно. В световния речник по мениджмънт на Йохансен, Х. и Пейдж, Дж. от 1990 г. това е свързано с понятието "конкурентноспособна стратегия". Приема се, че в конкурентообразуващия блок се включват онези вътрешнофирмени фактори, които осигуряват предимство на фирмата спрямо другите на пазара. Тези фактори са различни в зависимост от използваните модели за успешна конкуренция. Различаваме:

1. Модел, ориентиран към нарастване дела на фирмата на пазара (F), или

$$F = f(Q, P, C, R, T),$$

където:

Q – съпоставимо качество на стоките и услугите;

P – съпоставими цени;

C – търговско-логистична мощност;

R – силата на рекламата и нейните послания;

T – времето за произвеждане на стоките и предлаганите услуги на пазара.

2. Модел, отразяващ силата на йерархическите връзки, който включва следните елементи:

А. Дела на пазара;

Б. Оценка на способността за развитие;

В. Стратегия спрямо системата "продукт-пазар";

Г. Потенциала на фирмения мениджмънт;

Д. Достигнатото равнище на развитие на фирмата.

3. Темпови модел, предложен от Дж. Сакс (Jeffrey Sachs), при който се акцентира на:

- темпа на нарастване на търсенето, в %;

- темпа на нарастване на продажбите, в %;

- темпа на нарастване на рентабилността, в %;

- темпа на нарастване на капитала, в %;

- темпа на нарастване цената на акциите, в %.

4. Модел на 4-те "И"-та за конкурентоспособност, включващ:

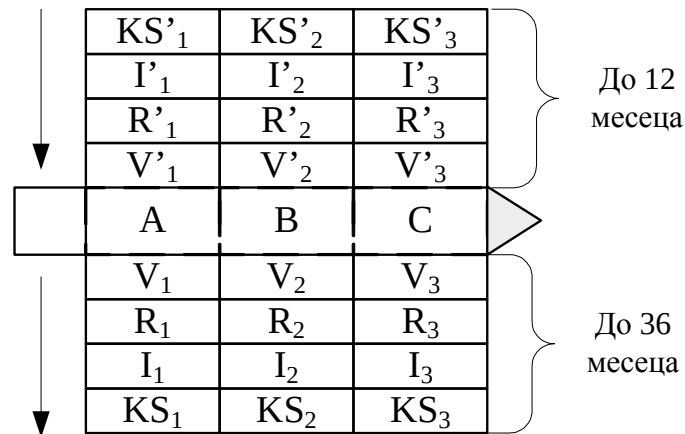
- равнището на иновации;

- изходните условия;

- инвестициите;

- качество на фирмените институции.

В зависимост от възприетия модел конкурентообразуващият блок (КОБ) акцентира на различни ключови фактори. Особено значим е въпросът за управлението на елементите на КОБ. Тук е необходимо да се прилага матричният подход, който има следния вид:



където:

- A, B, C – фази в жизнения цикъл на фирмата;
- V, V' – динамика на обема на продажбите;
- R, R' – динамика в чистия доход;
- I, I' – динамика в необходимите инвестиции;
- KS – промяна в конкурентния статус на фирмата.

Ключовите фактори във всеки КОБ на фирмите са: качеството, разходите и цената. Това изисква прилагането на определена методика за управление на КОБ. Тя отразява промените на бизнессредата в различните времеви периоди и ограничителната роля на инвестициите и тяхната възвръщаемост (ROI).

При целева ориентация на КОБ в краткосрочен план към максимизация на печалбата, нейната функция има вида:

$$\max Pr = \sum BP_i - \sum BC_i ,$$

а при едно развитие в перспектива:

$$\max Pr = q_1 \frac{P_1}{S_1} \cdot V_1 + q_2 \frac{P_2}{S_2} \cdot V_2 + \dots + q_n \frac{P_n}{S_n} \cdot V_n ,$$

където:

- Pr – размер на печалбата;
- BP – съвкупни приходи;
- BC – съвкупни разходи;
- P₁...P_n – печалба по продуктови групи;
- S₁...S_n – разходи по продуктови групи;
- q₁...q_n – коефициент на мащабност;
- V₁...V_n – продажби в брой.

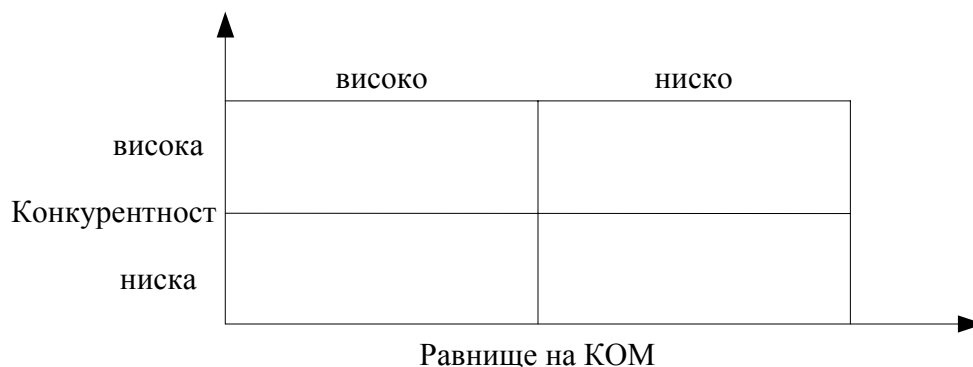
Правилната идентификация на КОБ на всяка компания и особено целевото му управление изисква подходящи мениджърски познания и опит. Двата основни балансиращи лоста са промените в обема на производството (правило на Маршал),

промяната в цената (правило на Валрас) или правилното им динамично пропорциониране. И в трите случая е необходимо определянето на основните критични съотношения – за продажбите, разходите, цената и равнището на възвръщаемост.

Конкурентообразуващата матрица, от своя страна, утвърди със засилената интернационализация на пазарите свободното им сегментиране и поведение на потребителите и конкурентите в тях. То произтича от елементите на конкурентообразуващия блок на компаниите и го конкретизира за различните пазари. Три фактора определят тази конкретизация:

1. Силата и промяната в интензивността на конкуренцията в съответните пазари;
2. Ключовите фактори за конкурентност;
3. Промяната и различията в потребителското търсене на отделните пазари.

Ако диагностичните матрици разкриват възможностите, с които разполага една фирма, в съответствие с тяхната атрактивност или възможност за успех, то конкурентообразуващата матрица определя тези възможности при нееднакви (т.е. различни цени, разходи, рекламни послания и др.) условия на конкуренцията и поведение на потребителите на различните пазари.

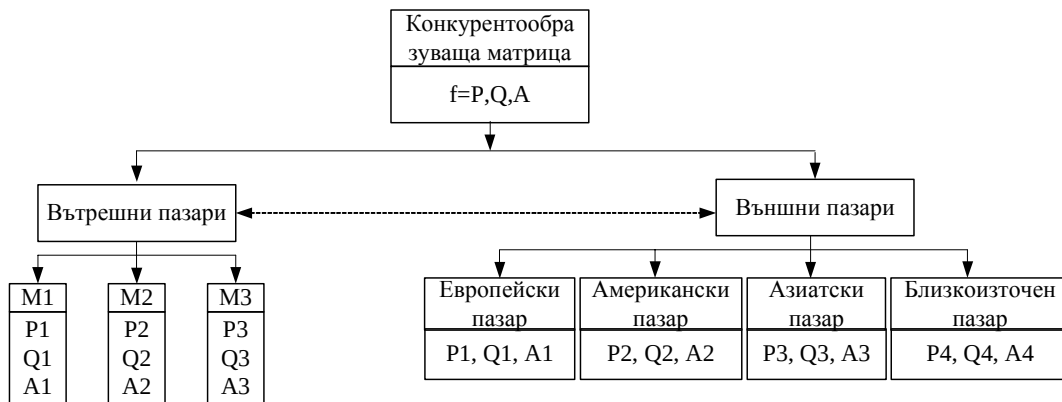


Фигура 1. Общ вид на конкурентообразуващата матрица

Оценките се въвеждат в подходяща за тази цел "кутия" (клетка) на матрицата, която показва различия в цените, качеството, продуктовата номенклатура, мрежата на услугите и др. за различаващите се пазари. Оттук е ясно, че елементите на конкурентообразуващата матрица могат да се разработват и предлагат с различни нива за:

- традиционни и нововъзникващи пазари;
- конкурентни и регулирани пазари;
- външен и вътрешен пазар.

Това матрично моделиране на конкурентообразуващата матрица може да има вида:



където:

P – цена;

Q – качество;

A – дълбочина и ширина на продуктовата структура.

Компания, която успешно се конкурира чрез конкурентообразуващата матрица на вътрешния пазар, не може да постигне това на външните пазари без нейната промяна. Определящо за успешна трансформация на елементите на конкурентообразуващата матрица е:

- въвеждането на напредничава технологии;
- наличие на висококвалифицирани служители;
- бързо разгръщане на производството и логистичната мрежа;
- високо равнище на продуктово обновление;
- акцент върху диверсификацията и устойчивото развитие.

Освен по пазари формирането, развитието и оптимизацията на конкурентообразуващата матрица на компаниите може да се осъществява в зависимост от избрания диверсифициран предмет на дейност. За разлика от управлението на конкурентообразуващия блок, при управлението на конкурентообразуващата матрица целта е да се максимизира не толкова настоящата, а главно перспективната рентабилност на компанията.

На тази основа в редица по-нови публикации се препоръчва използването на подхода CAP, особено когато бизнес превъзходството се гради на външноориентирани пазарни очаквания и когато разходите и ценовата политика клонят към по-икономичен модел.

Като цяло концепцията на CAP модела може да бъде сведена до следното уравнение:

$$\text{Value} = \frac{\text{NOPAT}}{\text{WACC}} + \frac{I(R-\text{WACC}).\text{CAP}}{(\text{WACC})(1 + \text{WACC})}, \quad (1)$$

където:

NOPAT – нетна оперативната печалба след данъчно облагане;

WACC – средно претеглената стойност на капитала;

I – годишни нови инвестиции в основен капитал и труд;

R – процент на възвръщаемост на инвестирания капитал;

CAP – период на конкурентно предимство.

При едно преобразуване – по посока определянето на CAP, формулата ще има следния вид:

$$CAP = \frac{(Value * WACC - NOPAT) (1 + WACC)}{I (R - WACC)} \quad (2)$$

Както се вижда, CAP на компанията се определя на базата на множество фактори:

- вътрешни: отраслова структура, конкурентна позиция на компанията в рамките на отрасъла и мениджърски стратегии;
- важни външни фактори са: правителствените регулации и антитръстовата политика.

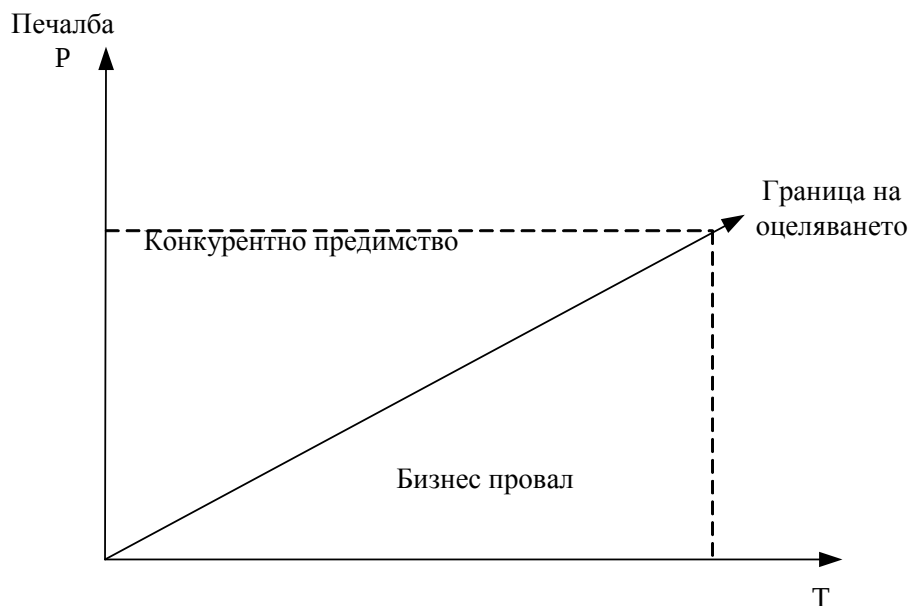
В съвременното развитие на пазарите и бизнеса процесът на достигане на конкурентно предимство се влияе много от фондовите борси, ориентирани към повишаване на капитализацията. Освен това в условията на глобализация и в търсене на по-високи доходи инвеститорите имат възможност да разполагат активи по цял свят.

Стремежът към конкурентно предимство изисква постоянно развитие на организацията, предприемачество, внедряване на нови технологии, разработки на нови продукти и услуги. Но следва да имаме предвид, че този процес се подчинява на закона за естествения подбор на Дарвин: над неефективно действащите предприятия надвисва заплахата от банкрут.

В рамките на методиката за определяне на периода на поддържане на конкурентно предимство се определя и влиянието на риска върху тази продължителност. Ясно е, че под влияние на риска, тази продължителност има определени времеви интервали. Постоянното и много продължително във времето превъзходство в бизнеса е едно желано състояние. В този смисъл е важно да се установи периода, или по точно момента на загубването на това превъзходство. На фиг. 2 е представена връзката между конкурентно предимство, риск и печалба.

При един по-задълбочен анализ на факторите, влияещи върху знака на връзката на конкурентното предимство и риска, установяваме следните по-важни такива:

- Когато организацията се стреми към доходност от активи, превишаващи доходността на близките конкуренти;
- При цели за по-висока печалба може да се покрие рискът, на който организацията се подлага;
- Постигането на свръхдоходност може да се получи благодарение на реализация на ключови компетенции, отличаващи организацията от конкурентите.



Фигура 2. Времеви цикъл и кореспонденции на конкурентното превъзходство

II. МОДЕЛИРАНЕ НА ПРОЦЕСА НА СТРАТЕГИЧЕСКО ПРЕВЪЗХОДСТВО В БИЗНЕСА

1. Матрични техники за моделиране на стратегическото превъзходство

В теорията и особено в управленската бизнес практика матричните техники във все по-голяма степен се утвърждават за определянето на причините, пораждащи превъзходството на едни компании над други, и за търсенето на алтернативни решения. Като се започне от общоуправленската матрица на Дуайт Айзенхауер и се стигне до известните матрици на Портър, Джeneral Електрик, Теохиро Коно и др., те в голяма степен са обслужвали целите на бизнес диагностиката и в по-малка степен – определянето и особено начините на поддържането на конкурентни предимство в развитието.

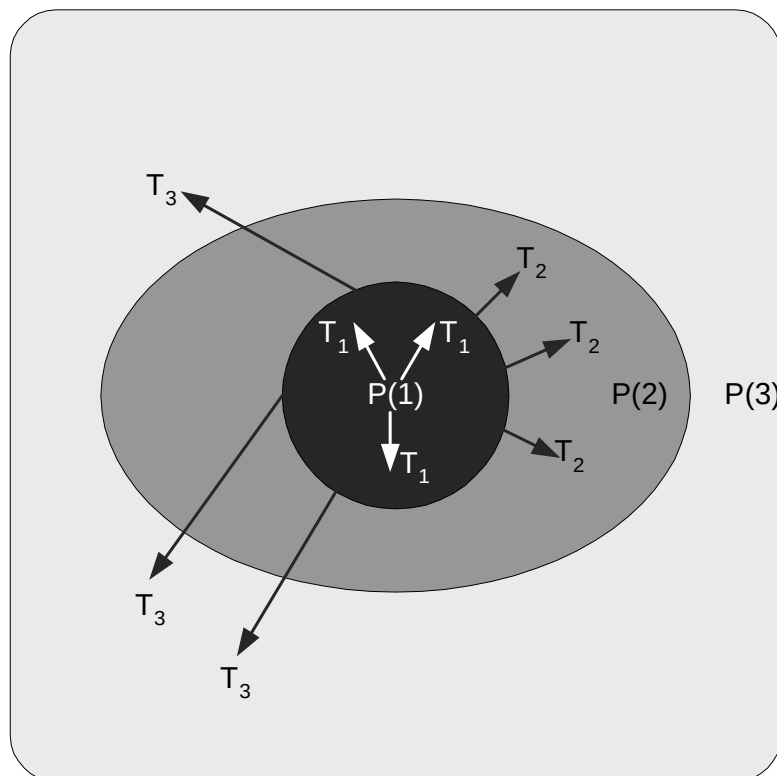
Като имаме предвид, че прилагането на матричната техника за целите на стратегическото превъзходство би следвало максимално да е обвързано с целите в развитието на организацията като цяло, ние възприемаме разбирането, че тя следва да бъде "обобщаваща матрица". Във връзка с това тя следва да се базира на теорията на игрите, на теорията на взаимозависимостите, неравновесната термодинамика и иновациите. Основните променливи, включени в модела, са:

- определените базови стратегии;
- факторите, водещи до създаването на стойност – иновации, оптимизации;
- промените в дейността;
- промените в решенията;

- промените във външната среда.

Освен тези основни фактори, трябва да се отчита и видът на конкурентната среда, външната и вътрешната динамика и възможностите за практическо моделиране.

Стратегическите решения определят траекторията на прехода от едно състояние на организацията към друго, когато броят на контролираните параметри се ограничава от времето и диапазона на тези преходи. Преходите отразяват различни посоки и трансформации в развитието, които може да се представят чрез траекторията на дейността на организация в развитие (вж. фигура 3).



Фигура 3. Състояние и траектории на движение в развитието на организацията

От фигурата е видно, че има три траектории в това развитие:

- първата (T1), определяща настоящото състояние на системата – оперативно, тактическо управление;
- втората (T2), определяща прехода към производството на нови продукти, използването на нови пазари, реализацията на организационни и технологически нововъведения, които са непосредствено свързани със стратегическото управление и неговия инструментариум;
- третата (T3), показваща желанието да се навлезе в обективно недосегаеми зони, за което е необходимо време, нови ресурси и подкрепа.

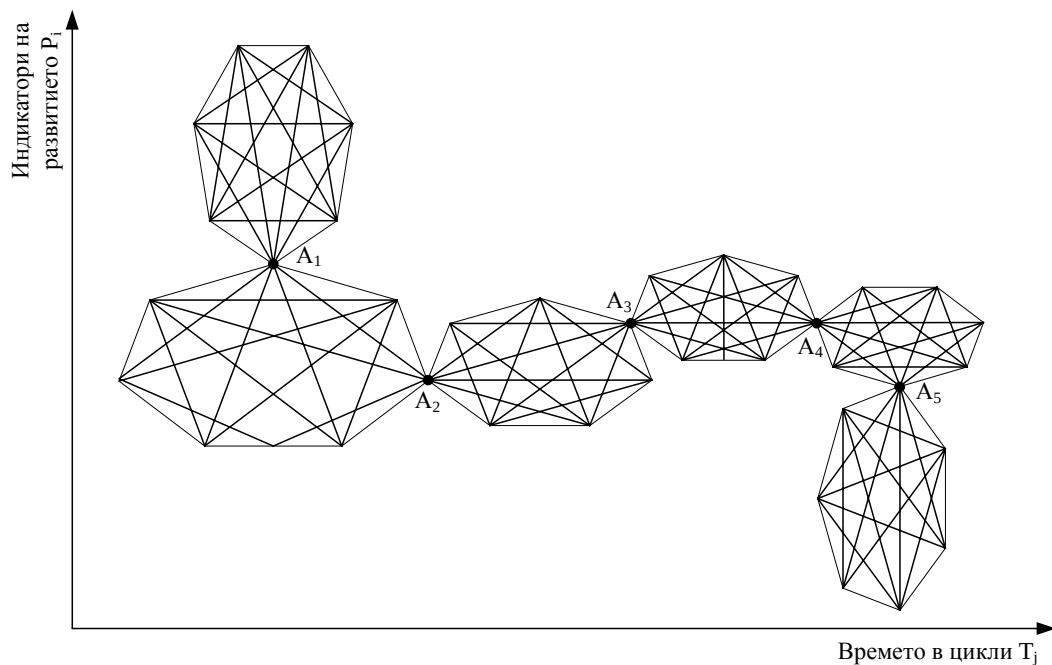
Една от първостепенните задачи на стратегията е да определи каква дейност да се развива, така че да се създаде добавена стойност. Като правило съществуват множест-

во дейности и изборът на най-подходяща и ефективна зависи от избора на стратегическия курс на развитие. Ако сме поставили за цел развитието в няколко направления, най-подходяща е мрежовата структура за организацията. Причините за това са:

- мрежовите организации използват общите активи на няколко фирми, разположени в различни звена на веригата, формираща стойността;
- мрежовите организации разчитат повече на пазарните механизми, отколкото на административните форми на управление на потоците от ресурси;
- мрежовите организации осигуряват по-действена и заинтересована роля на участниците в съвместните проекти;
- в много отрасли, числеността на които постоянно расте, мрежата представлява обединение от организации, основано на кооперации и взаимно владение на акции на участниците в групата – производители, доставчици, търговски и финансови компании.

Мрежовият подход е продуктивен от различни гледни точки. Международната бизнес среда сама по себе си е мрежа от взаимодействащи си променливи. Организациите се приспособяват към това явление по пътя на формиране на външни и вътрешни мрежи от взаимодействия. Обобщеният модел за стратегическо управление може да се разглежда като мрежа от взаимодействащи си променливи, при която ролята на висшия мениджър се заключава в избора на решение, отразяващо промените в различните части на мрежата и вида на взаимоотношенията.

На фигура 4 е показана една възможна проекция на развитието на мрежова организация.



Фигура 4. Възможни посоки на развитие на мрежова организация

От фигурата става ясно, че взаимовръзките между отделните дейности се осъществяват посредством "възлите" на мрежата (А). Колкото повече са те, толкова възможностите за получаване на добавена стойност нарастват.

Сътрудничеството възниква на различни равнища вътре в организацията и между организациите: алианси и сливания на равнище фирма, съглашения, действия на равнище подразделения, зони на функциониране и др. Добавената стойност се създава не само индивидуално, но и взаимозависимо – чрез обединения на двама или повече субекти за създаване на синергичен ефект. Тя може да се измери в парично изражение: прираст в продажбите (в стойност), печалба, възвръщаемост на инвестициите, заплата, дивиденди или във физически единици: равнище на живот, безопасност, свободно време, кариера и др. Подобно становище застъпва и О. Уилямсън¹. Той смята, че в основата на икономическия живот стои транзакцията между участниците. Тази транзакция може да бъде оставена да се извърши на свободния пазар, а може да бъде извършена и вътре във отделна фирма. Фирмата е структура за управление. Оптималната организационна форма е резултат от съчетаването на атрибутите на дадена транзакция с подходящата за нея структура на управление, като водещ критерий е минимизирането на разходите по извършване на тази транзакция.

Целта на стратегическото управление на организациите е да ги преведе в състояние, което им позволява да създадат големи обеми стойност, подлежаща на разпределение. На практика това означава стремеж на организациите към най-добрата дългосрочна възвръщаемост от направените вложения.

За постигането на превъзходство чрез осигуряване на добавена стойност от определящо значение е решаването на следните въпроси:

1. Пазарната среда кара фирмите да играят както със сумарно положителен, така и със сумарно отрицателен резултат. Положителният резултат намира израз в нови знания и създадените въз основа на тях нови продукти и технологии като източник на конкурентно предимство, позволяващ им да реализират доход над средния за отрасъла. В играта със сумарно положителен резултат играчите се борят за по-голям дял от добавената стойност, създавана от пазара с помощта на финансовия и промишления капитал, нововъведенията и глобализацията на бизнеса, който се нуждае от все по-евтини ресурси и все по-големи пазари. Този процес протича в съответствие с теорията за естествения подбор на Дарвин, според която неефективните предприятия изчезват по пътя на банкрута или заплахата от банкрут, а конкурентоспособността на другите се повишава благодарение на това, че новите източници на конкурентни предимства стават техните новопридобити характеристики. Тези характеристики са известни като ключови компетенции. Те акцентират върху необходимостта от постоянно приспособяване към измененията в средата.

2. Правилно да се оцени и успешно да се реализира ролята на иновациите за създаване на стойност. Новите технологии изменят бизнес средата и динамиката на конкуренцията за всички фирми.

¹ Williamson, Oliver E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 1981.

3. Разпределението на добавената стойност в обществото повдига множество морално-етични и политически въпроси. За да съществува и се развива, човечеството е длъжно да създава добавена стойност от запаси, покриващи текущите нужди и потребности.

4. Нарастващата роля и актуалност на екологичните въпроси. Непрекъснатото развитие на техниката и технологиите, не трябва да нанася поражения върху околната среда. Осъзнаването на този въпрос има глобален характер, намиращ отчасти разрешение в подписаната спогодба от Киото, Япония.

5. Влиянието на глобализацията върху създаването и разпределението на добавената стойност. Ръстът на производителността и мащабите на производство изискват равен достъп до световния пазар за всички фирми, унифицирани стандарти и начини за уреждане на възникнали спорове. Световната търговска организация е една такава система, влияеща върху тези процеси и върху генерирането и разпределението на добавена стойност. Един от съществените аспекти на глобализацията е и увеличаването на разходите за безопасност на многото географски пазари, свързани с възможността за терористични нападения.

2. Стратегическите решения и външната среда

Стратегическите решения се отнасят до кардиналните въпроси за развитието на организациите, включително определяне на общите и специфичните цели, начините за постигането им, структурата на капитала, инвестициите, поведението в системата "продукт-пазар", локализацията, иновациите, навлизането в нови пазари, управленската структура и съюзяването в дейността на организацията. Техен обект могат да бъдат както вътрешни, така и външни параметри.

Можем да разграничим три вида ползи от тези решения:

- еднолично-егоистични;
- взаимноизгодни;
- символични.

Когато вземащите решения се ръководят само от егоистични подбуди, те не вземат под внимание въздействието, което може да има решението върху останалите играчи.

Ориентираното към взаимна изгода решение отчита това въздействие. Вземачият го действа както в свой, така и в чужд интерес, като очаква от останалите играчи "огледално" (инверсно) поведение. В повечето случаи такива играчи се придържат към това поведение дотогава, докато има положителна реакция от страна на останалите участници. Символичната изгода е тази, която се споделя с другите и се отнася най-вече до действително желани печалби.

Прогнозата за промени във външната среда е свързана с оценка на това, какви стратегии ще се приложат или какви събития ще настъпят в разглеждания сектор на икономиката.

В основата на развитието на организацията е нейното минало. Изградената организационна култура, репутация, ценности, завоюваните пазари, всичко това влияе както на текущото, така и на бъдещото състояние на системата.

Кризите често се явяват стохастически и непредсказуеми, даже и когато техните признаци ясно се открояват при ретроспективен поглед. Успехът също се отнася към категорията на непредсказуемите явления.

При вземане на стратегически решения могат да се използват:

- проекции;
- симулации;
- експертизи;
- евристики.

Методът на проекциите се свързва с идеята за създаване на системи за ранно предупреждение/разпознаване. Досега са познати три генерации такива системи :

Първа генерация системи за ранно предупреждение: опират се на вече проявени симптоми (твърди факти), на основата на които се правят предположения за недалечното бъдеще.

Втората генерация са системи за ранно разпознаване, основаващи се на индикатори (променливи, сигнализиращи за настъпване на други процеси и явления или промени в тях).

Третото поколение са системите за ранно разпознаване от типа "стратегически радар". Тези системи се основават на концепцията за слабите сигнали (Ансофф – средата на 70-те години).

Основен проекционен метод, който се използва в управлението, е методът на сценария. Чрез него се оценява степента на взаимодействие между разработваните сценарии и стратегията. Приложението му може да се представи посредством матрица на влиянието или сценарно-стратегическа матрица, в която стълбовете са различни варианти на сценарий, а редовете – възможните стратегии за всеки сценарий. Анализът на матрицата може да протече по два начина.

Таблица 2

Анализ по първи способ

		Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий n	
Стратегия 1	Вероятност	P_{11}	P_{12}	P_{1n}	$\sum P_{1i} \cdot V_{1i}$ $i = 1, \dots, n$
	Влияние	V_{11}	V_{12}	V_{1n}	
Стратегия 2	Вероятност	P_{21}	P_{22}	P_{2n}	$\sum P_{2i} \cdot V_{2i}$ $i = 1, \dots, n$
	Влияние	V_{21}	V_{22}	V_{2n}	
	Вероятност	P_{31}	P_{32}	P_{3n}	$\sum P_{3i} \cdot V_{3i}$ $i = 1, \dots, n$
Стратегия k	Влияние	V_{31}	V_{32}	V_{3n}	
		$\sum P_{j1} \cdot V_{j1}$ $j = 1, \dots, k$	$\sum P_{j2} \cdot V_{j2}$ $j = 1, \dots, k$	$\sum P_{jn} \cdot V_{jn}$ $j = 1, \dots, k$	

По първия начин основно значение се придава на вероятността за настъпване на един или друг сценарий и силата на неговото въздействие върху стратегията на компанията. Показателите за равнището на значимост се определят по експертния метод (например от -3 до +3) за всяка комбинация "сценарий-стратегия". Оценява се влиянието на един или друг сценарий за разработването или реализацията на организационната стратегия.

Чрез тази матрица може да се прецени доколко зависими са стратегическите цели от възможните сценарии за развитие на външната среда, да се даде оценка на всеки сценарий и да се разграничат сценариите на песимистичен, оптимистичен и най-вероятен.

В основата на втория метод стои оценка на ефекта от реализацията на всяка от възможните стратегии, в случай, че се сбъдне един или друг от разработваните сценарии. Тук задачата е да се оцени общият ефект от реализацията на стратегията по разглеждания сценарий. Анализът на матрицата се осъществява по хоризонтала. Сравнявайки резултатите от реализацията на една или друга стратегия за всеки от сценариите, може да се направи извод за представяните възможности и рискове на всяка стратегия.

Таблица 3

Анализ по втория метод

	Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий n	$\sum P_n \cdot W_{kn}$
Стратегия 1	W_{11}	W_{12}	W_{1n}	$\sum_{i=1, \dots, n} P_i \cdot W_{1i}$
Стратегия 2	W_{21}	W_{22}	W_{2n}	$\sum_{i=1, \dots, n} P_i \cdot W_{2i}$
Стратегия 3	W_{31}	W_{32}	W_{3n}	$\sum_{i=1, \dots, n} P_i \cdot W_{3i}$
Стратегия k	W_{k1}	W_{k2}	W_{kn}	$\sum_{i=1, \dots, n} P_i \cdot W_{ki}$

P – вероятността за настъпване на сценарий i, при $i = 1, \dots, n$

При симулациите, се използват различни методи сред които са: **Монте Карло** (за моделиране на стохастични събития), **Симулация на дискретни събития** (за моделиране на стохастични динамични събития) и **Симулация на процеси** – Динамика на Системата (за моделиране на стохастични непрекъснати динамични събития). Можем да определим три основни елемента, които притежава всяка симулация:

- имитира нещо реално, но
- не е реална сама по себе си и
- може да се променя от изпълнителя на симулацията.

Евристичните методи, се делят на три големи групи:

1. Методи за генериране на нови идеи, търсене на различни подходи и направления за евристични решения. Тук се отнасят:
 - мозъчна атака ("брейнсторминг")
 - синектика;
 - метод на контролните въпроси;
 - "ликвидиране на безизходни ситуации";
 - метод на "фокусираните обекти".
2. Методи за търсене на общи или частни новаторски решения на обекти, които се отличават със сложна структура:
 - морфологичен анализ;
 - асоциативен кръг на Леверти;
 - трансформация на задачите;
 - стъпаловиден подход;
 - матрица на откриването.
3. Алгоритмични, програмни методи:
 - системата "АРИЗ" – алгоритъм за решаване на изобретателски задачи;
 - обобщен алгоритъм за търсене на нови технически решения;
 - системна евристика.

СТАБИЛНОСТ		
СЛОЖНОСТ	Устойчива	
	Динамична	
	Проста	Сложна
	Предвидима - малко продукти и услуги; - ограничен брой клиенти, доставчици и конкуренти; - съставът им остава един и същ или се изменя бавно. <i>Минимална потребност от сложни познания</i>	Сравнително трудно предвидима - малко продукти и услуги; - ограничен брой клиенти, доставчици и конкуренти; - съставът им постоянно се променя. <i>Потребност от по-сложни познания</i>
	Сравнително предвидима - много продукти и услуги; - много на брой клиенти, доставчици и конкуренти; - съставът им остава един и същ или се изменя бавно. <i>Потребност от сложни познания</i>	Трудно предвидима - много продукти и услуги; - много на брой клиенти, доставчици и конкуренти; - съставът им постоянно се изменя. <i>Голяма потребност от сложни познания</i>

Фигура 5. Природа на средата

За да може да се съобрази с влиянията от средата, ръководството трябва да е наясно най-вече с два нейни параметъра – стабилност и сложност. От друга страна, в следствие на постоянните промени в средата е необходимо да се има предвид скоростта на изменение и възможността да се прогнозира това изменение. От тази

гледна точка се разграничават устойчива и динамична среда. Комбинацията от двата параметъра може да се представи в матрица, отразяваща природата на средата.

Особено значение за избора на оптимално стратегическо решение, взето във връзка с конкурентните предимства, има диагностиката на пазара (бранша¹), на който фирмите предлагат продуктите/услугите си и се конкурират за клиенти. При нея е необходимо да се анализират следните фактори:

- **Доминиращи икономически характеристики на бранша.**

- Размер на пазара;
- Изисквания за капитали;
- Място на конкуриране (местно ниво, регионално, национално, глобално);
- Темп на пазарен растеж и жизнен цикъл на бранша (ранно развитие; бърз растеж; ранна зрялост; късна зрялост и насищане; стагнация и стареене; намаляване и упадък);
- Брой на конкуриращите се организации и тяхната относителна големина;
- Брой на клиентите и големината им;
- Атрактивност на печалбата в бранша;
- Вид интеграция (вертикална интеграция назад – поглъщане на доставчици; вертикална интеграция напред – поглъщане на клиенти);
- Бариери за влизане в и излизане от бранша;
- Скорост и надпревара в технологичните и продуктовете промени;
- Състояние на продуктовата и сервизната диференциация (дали се предлагат еднакви продукти или сервиз, или силно диференцирани продукти или сервиз);
- Наличие на "икономии от мащаба от дейността" – в производството, логистиката, маркетинга;
- Степен на оползотворяване на капацитета/потенциала на организацията (ефикасно използване на потенциала);
- Наличие на силно изразена връзка между натрупването на опит, знание, умения и разходите за дейността (сила на изразеността на кривата на ученето);
- Други.

- **Анализ на движещите сили в бранша.**

- иновация на продукта;
- технологична промяна;
- маркетингова иновация;
- влизане в/излизане от бранша на организации със значимо влияние;
- дифузия на техническо "ноу-хау";
- глобализация на бранша;

¹ Бранш – група от организации, чийто продукт има толкова съвпадащи характеристики, че те се състезават за същите клиенти/потребители на дадените пазари.

- предпочитанията на клиента (към стандартизиран или диференциран продукт);
- влияние на правната регулация и правителствените политики в бранша;
- промени в общественото внимание/жизнен стил;
- промени в дългосрочния темп на растеж на бранша;
- промени в клиента и начина на използване на продукта;
- неопределеност и риск.

– **Анализ на атрактивността на бранша**

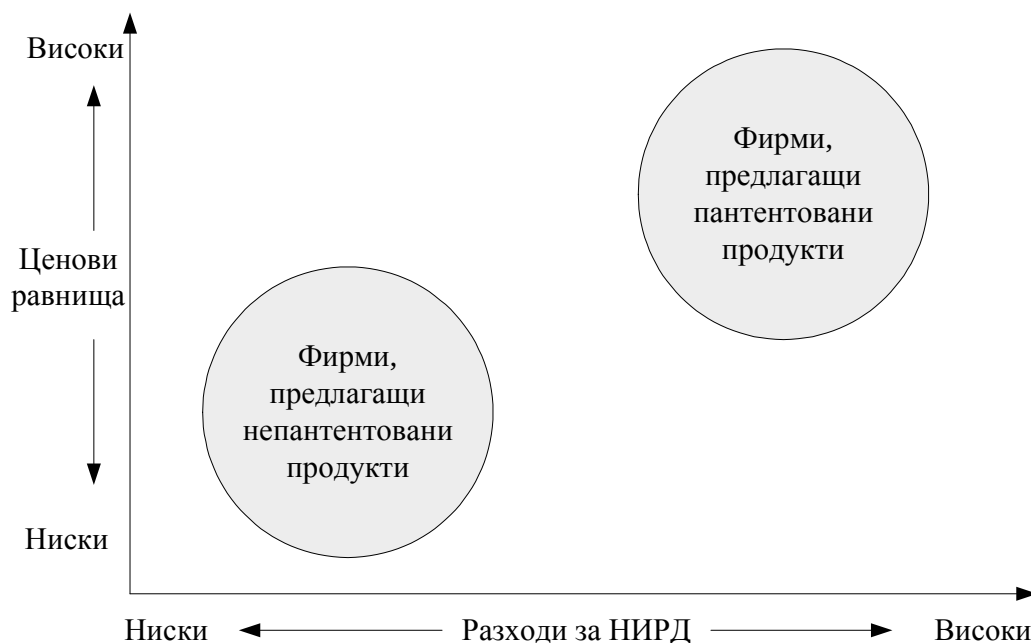
- потенциал за растеж;
- как браншът е повлиян от значимите движещи сили;
- влияние на бариерите на входа и изхода на бранша;
- стабилност на търсенето;
- състояние на конкурентните сили;
- степен на риск и неопределеност в бранша.

За да се определи атрактивността на бранша за дадена конкретна организация, в него трябва да се отчетат още:

- силата на позицията на дадената организация;
- способността на организацията да извлече полза от слабостите на други;
- способността на организацията да се изолира, да се защити от факторите, които правят бранша неатрактивен;
- дали принадлежността към бранша не дава предимства в други браншове, в които организацията има бизнес-интереси.

– **Стратегически групи – анализ на позициите им в бранша.**

За да се вземе оптимално стратегическо решение, е необходимо да се има предвид и вътрешната конкурентна борба, която водят организациите с едно и също позициониране в бизнеса. Тогава имаме предвид особеностите на формираните стратегически групи. Концепцията на стратегическото групиране позволява редуциране на броя на анализирани единици, като измества вниманието от отделния конкурент и го насочва към групата като цяло. При анализа се използва модела на стратегическото картографиране, при който конкуриращите се фирми се разполагат върху двуизмерна координатна система на основата на тяхната позиция – по предварително избрани показатели. Така например на фиг. 6 е представено групиране на фирмите по два критерия – ценово равнище и разходи за НИРД. От фигурата е видно, че фирмите с патентовани продукти, са групирани в горната част, където ценовите равнища са високи и разходите големи, и обратно – фирмите, предлагащи непатентовани продукти, са с ниски цени и малки разходи за НИРД.



Фигура 6. Стратегическа група¹

Отличителните характеристики на фирмите от една стратегическа група се изразяват в следното:

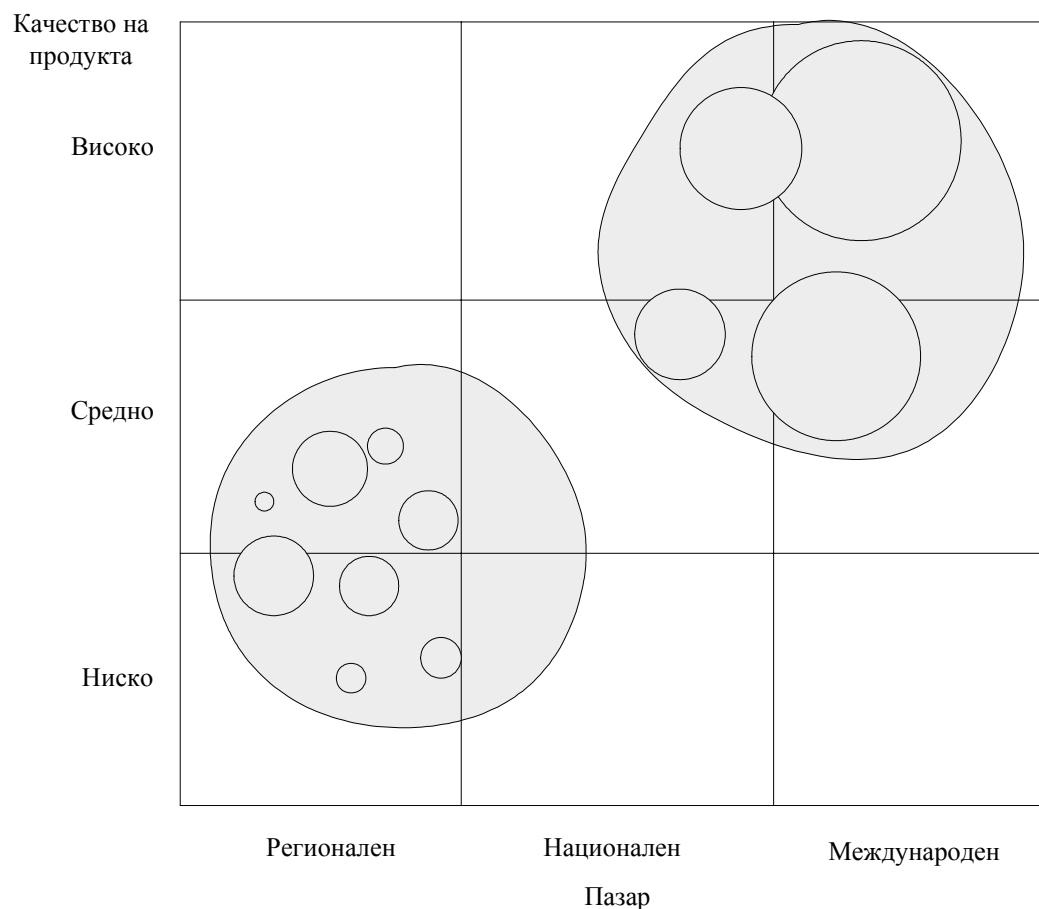
- подобие на прилаганите стратегии;
- сходство по отношение на изградените компетенции;
- външни характеристики (например пазарен дял).

Етапите, през които преминава формирането на една стратегическа група, са следните:

- избор на групиращи критерии – в посочените по-горе примери, разходи за НИРД/Цени на продуктите;
- формиране на стратегически групи;
- анализ на състоянието и поведението на фирмите по стратегически групи.

След като са определени групиращите критерии, може да се пристъпи към разполагането на формираните групи върху стратегически карти. Стратегическите карти се формират обикновено по два критерия. Очертават се групите върху картите, като оградената площ може да съответства на годишните приходи от дейността.

¹ Harrigan, K. R. "An application of clustering in strategic group analysis", Strategic Management Journal, Vol. 6, January 1985, pp. 55-73.



Фигура 7. Стратегическа карта

Подобно структуриране на конкурентното пространство има няколко цели:

- осигурява обща представа за ключовите стратегии на конкурентите, включително за най-ефективните стратегически ходове, прилагани от останалите фирми в отрасъла;
- помага за изследване поведението на преките конкуренти;
- помага за идентифициране на потенциални конкуренти (както в случаи на поява на нови конкуренти, така и при планирани промени в стратегията и пазара на фирмата);
- дава възможност за оценка и избор на подходящи бъдещи стратегически ходове (напр. присъединяване към нова стратегическа група);
- обосновава бъдещи стратегически ходове и промени в маркетинг микса и маркетинговата политика.

Има няколко условия, които трябва да се спазват, за да заключим, че стратегическото картографиране е успешно.

- Използване както на количествени, така и на качествени критерии за групиране;

- Прилагане на анализа за различни периоди от време с оглед проследяване на тенденциите и промените в позициите на фирмата и нейните конкуренти;
- Да служи за разработване на различни сценарии за възможни бъдещи промени в стратегическата позиция на конкурентите;
- Да се осигурява възможност за допълване на оценките с резултати от други анализи на конкурентната среда.

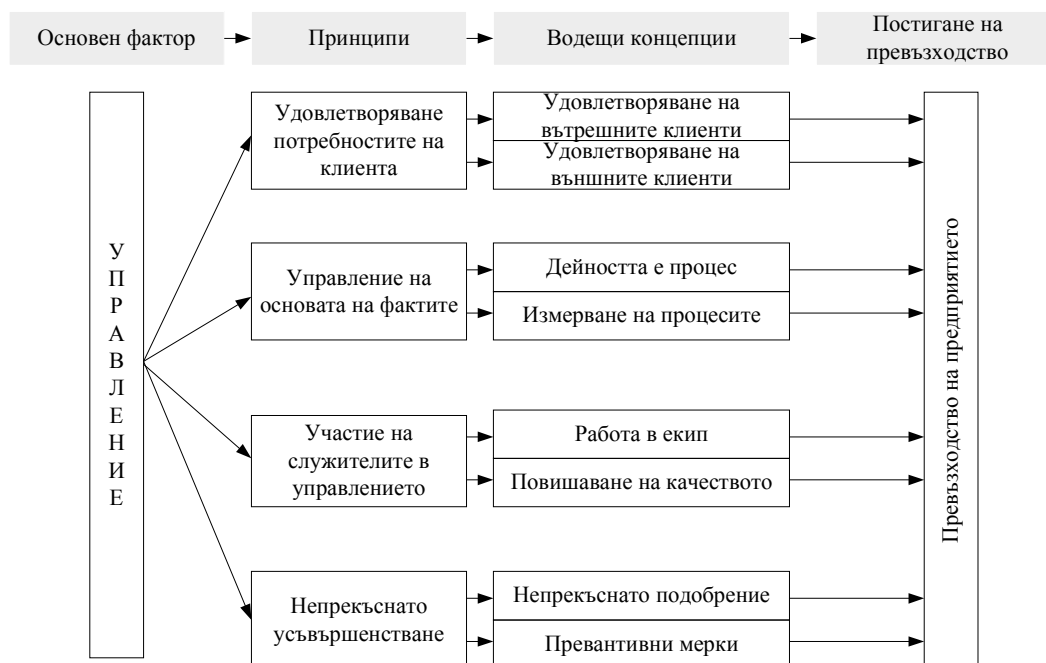
3. Вътрешна динамика

За изготвяне на стратегическия профил на организацията е необходимо да се определят ключовите фактори за успех.

Структурирането на ключовите фактори и показатели на успеха търпи непрекъснато развитие на основата на обобщаване и анализ на добрите управленски практики. Първоначално определянето на тези фактори се е свързвало със системите за управленски контрол. Постепенно идеята за значението на ключовите фактори за успеха надхвърля контролната функция и става основа при разработване на съвременните управленски системи. Всяко предприятие има различни фактори за успех в зависимост от конкурентната стратегия, структурата, позицията в съответната индустрия и географското си разположение. За да е конкурентно едно предприятие, то трябва да има някакво предимство (превъзходство) над останалите. В тази връзка е добре да разгледаме **аналитичният модел за превъзходство на предприятието**, разработен от Канджи, който се гради на **14 критични фактора за успеха на предприятието** (фиг. 8).

Основният от тях е ръководене – т.е. постигане в максимална степен на съчетаване на ръководните и лидерските умения. От своя страна този фактор поражда четири принципа: удовлетворяване на клиента, управление на основата на фактите, участие на служителите в управлението, непрекъснато усъвършенстване. Всеки един от принципите на свой ред поражда по две концепции, свързани с неговата същност:

- Удовлетворяването на клиента обхваща удовлетворяване на външните и вътрешните клиенти.
- Управлението на основата на фактите, когато се приложи в цялостната работа на предприятието, е свързано с определяне на процесите и тяхното измерване.
- Участието на служителите в управлението се основава на създаването на условия за работа в екип и повишаване на качеството.
- Непрекъснатото усъвършенстване е резултат от изграждане на цикъл на непрекъснато подобряване и осигуряване на превантивни мерки.



Фигура 8. Модел на Г. Канджи за превъзходство на предприятието¹

Въз основа на модела на Гопал Канджи се формира индекс за съвършенство на стопанската дейност (BEI), който е средство за комплексно определяне на степента на удовлетвореност на клиентите, работодателя и всички заинтересовани страни в рамките на предприятието, за да се получи широкообхватна оценка за начина, по който работи то. Индексът BEI дава възможност пряко да се съпоставят:

- различни по вид предприятия;
- предприятия със сродна стопанска дейност, но разположени в различни географски региони;
- развитието на една стопанска дейност през различни периоди от време (т.е. състоянието на дадена стопанска дейност към даден момент).

Комбинираният ефект от индекса на критичните за успеха фактори и коефициента, определящ взаимовръзките между тях, спомага за определяне на степента на превъзходство на предприятието. Средните резултати на критичните фактори дават груба представа за това как дадено предприятие се справя с ключовите области, свързани с осъществяването на дейността. Тези резултати не отразяват влиянието на независимите променливи върху зависимите променливи. Както предлага Канджи, определянето на важните дейности също е критична част при определяне на начина и критериите за измерване на факторите за успех.

¹ Kanji, G. A European Application of the Business Excellence Index: Critical success factors begin with leadership. Quality Progress, 2000.

Математически пресмятането и подреждането на всеки ключов за успеха фактор се описва, както следва:

$$KSF_i = \sum_{j=1}^n X_{ij}(a_i + b_i + c_i),$$

където:

$i = 1, 2, 3, \dots, m$ – брой на факторите, които трябва да бъдат оценени;

$j = 1, 2, 3, \dots, n$ – брой на оценяваните функционални области;

KSF – ключови фактори за успех;

X – взаимовръзка между ключовите фактори за успех и различните функционални области.

Възможните отношения са:

0 – няма взаимовръзка;

1 – слаба/възможна взаимовръзка;

3 – средна/умерена взаимовръзка;

6 – силни взаимовръзки.

a – степен на важност на критичните за успеха фактори –

Възможните стойности са:

1 – слаб приоритет;

3 – среден приоритет;

6 – висок приоритет.

b – необходимост от промяна на ключовите фактори –

Възможните стойности са:

0 – не е необходима;

3 – необходима е.

c – въздействие върху разходите –

Възможните стойности са:

0 – няма намаляване на разходите;

1 – има намаляване на разходите.

За да се прецени какво е конкурентното предимство, ръководството на организацията може да използва метода "рейтинг на конкурентните сили" (Competitive Strength Report – CSR¹). Прилагането му води до определяне на текущото състояние и перспективите пред развитието на конкурентните предимства, което улеснява изработването на стратегически решения и определянето на необходимите средства за тяхната реализация. Отправният момент при този метод е свързан с изследването и определянето на стратегическите конкурентни силни страни и критични проблеми, от които се обуславя успехът при формулирането и осъществяването на стратегията. Логическата постановка на метода CSR е, че определената по този начин "конкурентна сила" може да изпълнява ролята на ключов фактор за стратегическото развитие на компанията и нейните дейности. Това ще съдейства за рационалното

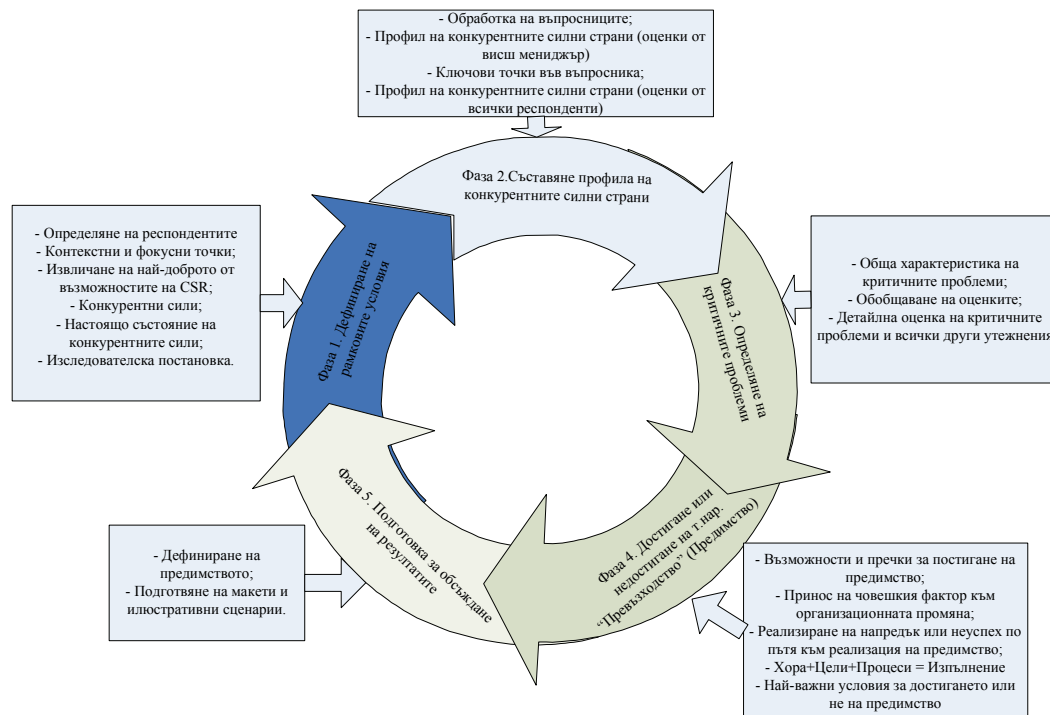
¹ http://www.competitivestrengthreport.com/file/csr_extract.pdf

изграждане на релацията между стратегическите конкурентни възможности на организацията и стратегическите приоритети за развитие. При съставянето на CSR е възприето схващането, че залагането на оптимална връзка между дейностите във формулировката на стратегията, което се извършва на базата на установената конкурентна сила на компанията, е съществен фактор за реализацията на т.нар. синергични потенциали.

Като методичен инструмент за изследване и подобряване на вътрешноорганизационните процеси CSR спомага за:

- оценяване в дълбочина на 15 основни измерения на бизнеса, които формират характера на конкурентните предимства;
- сравняване на конкурентните силни страни на компанията с най-добрите резултати на конкурентите;
- подчертаване на възможните различия при неразбиране на приоритетите от страна на ключови акционери;
- разкриване на индивидуалния принос към основни аспекти на организационните силни страни;
- изразяване в количествено отношение на организационни рискове (обхващат се 60 възможни влияния), провокиращи появата на критични слабости и проблеми;
- направляване на мениджърския екип при извличането на значителна ерудиция и опит вследствие от проучвателно-аналитичния процес;
- насърчаване на целеустремения, прецизно фокусиран диалог относно максимизирането на притежаваните конкурентни преимущества;
- ръководене на процесите по вземане на определени решения за действия и тяхното прилагане във връзка с увеличаването на конкурентните предимства;
- предупреждаване за нуждата от формиране на лидерство, необходимо за постигането и поддържането на конкурентно превъзходство;
- информиране за необходимите средства за постигане и поддържане на предимство.

Прилагането на метода CSR обикновено следва петстепенна процедура. Характерните съдържателни моменти към всяка една фаза са представени на фигура 9.



Фигура 9. Методика на приложение на CSR метода

Входящата информационна база на CSR се акумулира посредством два чек-листа, насочени към приоритетно изследване на две основни области, а именно:

- конкурентни силни страни;
- критични проблеми.

При съставяне на чек-листа всеки респондент отбелязва отговор, който счита за най-точен и по този начин се маркира определено т.нар. конкурентно състояние. Те са наречени условно "Независимо" (Free), "Превъзходно" (Excellent), "Комфортно" (Comfortable), "Притеснително" (Constrained). В стремежа за максимална точност при оценяването се допуска възможност за маркиране на междинно състояние. След като се получат резултатите, се изготвя писмен CSR доклад, в който оценките се извеждат чрез препращане към четирите възможни състояния на конкурентните сили. В табл. 4 са дадени примерни резултати от оценка на конкурентните силни страни на компания.

Всяко от четирите състояния дава ясна представа за текущия статус и перспективите пред съответния бизнес в стратегически разрез.

За да се определи една организация като "Независима", тя трябва да притежава 95% от възможните силни страни. Резултатите на такива организации маркират образците при конкурентната борба в съответния бранш или бизнес сектор. Реализираната доходност на такива компании е средно с 80% по-висока от обичайната за бранша.

Таблица 4

Състояние на конкурентните силни страни

Направления на оценяване	Конкурентно състояние								
	При-тес-ни-телно	Меж-динно състоя-ние	Ком-форт-но	Меж-динно състоя-ние	Пре-въз-ходно	Меж-динно състоя-ние	Неза-виси-мо	Без отговор	Общо
Пазарно лидерство		1	5		2				8
Потребителски фокус		1	3	2	2				8
Стратегическо инвестиране	1	2	3	1	1				8
Риск мениджмънт		1	1	1	3	1	1		8
Формиране на таланти		1	2	4		1			8
Операционен тренинг		2	4		2				8
Усвояване на иновации	2	3	2	1					8
Обучение		1	3	1	1	1	1		8

За да се каже, че една организация е "Превъзходна", тя трябва да има минимум 80% силни страни. Такива организации могат да оказват значително въздействие върху дейността на конкурентите, доставчиците и дистрибуторите. Но те са уязвими при внезапни промени във външните ограничителни условия. Нужно е по-нататъшно укрепване на стратегическите конкурентни преимущества и работа по съществени критични проблеми.

С определението "Комфортна" или непретенциозна се обозначава организация, притежаваща минимум 55% от възможните конкурентни сили. Обикновено такива компании развиват дейността си в правилната стратегическа посока, но рискът е на високо ниво, а съществуващите критични проблеми оказват преобладаващо влияние върху дейността им.

Като "Притеснителни" се класифицират фирми, които имат едва 15% от възможните силни страни. Достигането на критичните проблеми на ниво от над 85% показва съществуването на реална опасност организацията да изпадне в несъстоятелност в следващите от 3 до 5 години.

III. ОБОБЩЕНИЙТ МОДЕЛ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ – ИНСТРУМЕНТ ЗА ПОСТИГАНЕ НА БИЗНЕС ПРЕВЪЗХОДСТВО

1. Фактори, определящи стратегическото превъзходство

От разгледаните до момента подходи и модели се вижда, че възможностите за развитие на организацията произтичат както от наличните ресурси (кадрови потенциал, оборудване, суровини, нематериални активи – търговска марка, имидж и др.), така и от способността ефективно да се съединят тези ресурси. Целите на организацията трябва да се определят в зависимост от състоянието на външната среда и при промяна в нея да са в състояние да се преобразуват. Тези зависимости са показани на фигура 10.

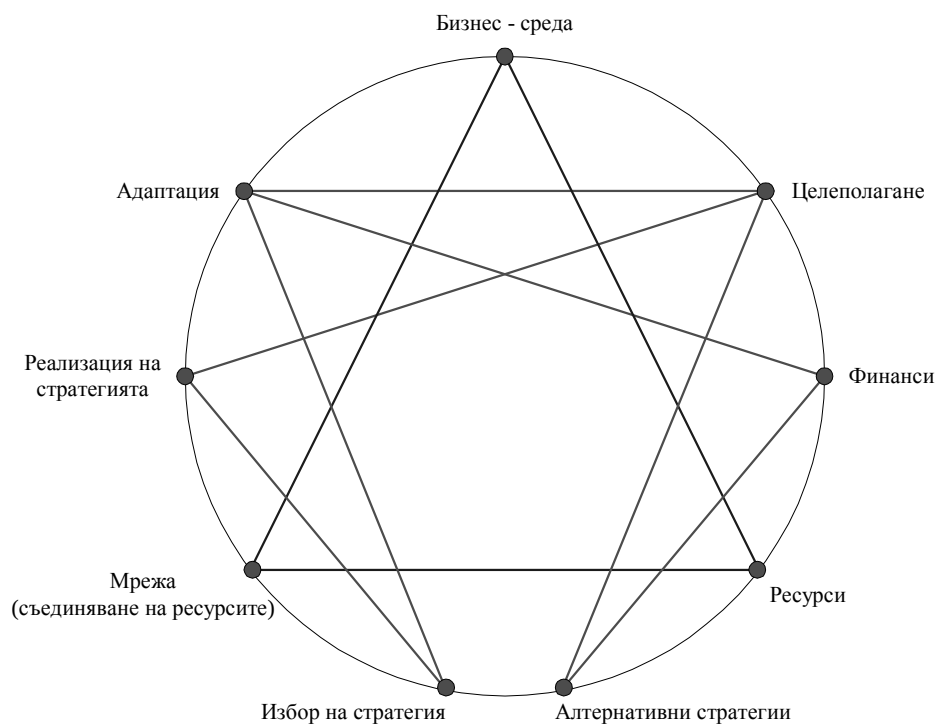


Фигура 10. Триадата на стратегическото бизнес превъзходство

Сам по себе си процесът на формулиране на стратегическо превъзходство обхваща следните етапи:

- определяне на целите;
- решаване на проблема с финансирането;
- формулиране на алтернативни варианти на стратегия;
- избор на най-подходящия вариант;
- реализация на стратегията;
- адаптация на стратегията при промяна в обстоятелствата.

Сложността на външната среда предполага нелинейност и непредсказуемост на събитията, решенията и резултатите. Затова е необходимо постоянно усъвършенстване на системата чрез адекватни стратегически действия. За да се представят динамичната и нелинейна бизнес реалности, можем графически да представим стратегическия процес като съвкупност от елементи, вписани в окръжността на деветогълник. (вж. фигура 11).



Фигура 11. Фактори, от които зависи постигането на бизнес превъзходство

От фигурата е видно, че има оформени **9 опорни точки за постигането на подобна задача в процеса на стратегическо управление**, а именно:

- **Целеполагане** – това е тази част от фигурата, която оказва най-голямо въздействие върху управлението. Погрешно формулираните цели могат да повлияят негативно на цялата дейност и да доведат организацията до фалит. От друга страна, правилно определените цели помагат да се премине от общите формулировки на мисията към конкретен план за действие.
- **Решаване на проблема с финансирането** – това е един от главните елементи на стратегията. Наличието, достъпността и стойността на финансовия капитал предопределят плана за развитие на организацията и нейната доходност. Без финансови разчети всяко стратегическо действие е безсмислено.

- **Определяне на необходимостта от ресурси** – от това с какви ресурси разполага организацията зависи нейната оперативна ефективност, текущото ѝ и бъдещо състояние.
- **Оформяне на стратегически алтернативи за избор на стратегия** – тази част от фигурата отразява способността на ръководството на организацията да анализира максимално много възможности за развитие на бизнеса и от тях да избере оптималната.
- **Избор на най-подходяща стратегия** – явява се резултат от анализа на възможните алтернативи, съгласуването с планираните цели и разполагаемите ресурси.
- **Синергия чрез обединяване на ресурсите в мрежа** – вътрешна и външна. В съвременната глобализирана икономика стратегическите мрежи са все по-предпочитани пред сливанията и поглъщанията, а транснационалните съюзи – възможност да се излезе на международните пазари.
- **Реализация на избраната стратегия** – това е един от най-съществените моменти в стратегическото управление. Свързан е с промени в организационната структура, фирмената култура и обучението на персонала.
- **Контрол и адаптация на стратегията** – свързани са със способността на организацията да осъществи корекции в избраната стратегия с оглед по-нататъшното развитие.

2. Обобщаващ модел за определяне и задържане на стратегически конкурентни предимства

Въз основа на разгледаните модели и подходи можем да изведем обобщаващия модел за постигане на стратегическо конкурентно превъзходство. Този модел базираме върху Делта модела на Dean Wilde и Arnolddo Hax¹ (фиг. 12).

От фигурата е видно, че моделът съдържа следните елементи:

- **Стратегически триъгълник.** Използва се за дефиниране на стратегическите позиции, които основно рефлектират върху новите източници на печалба – най-добри продукти, най-добри решения за потребителите и добра фирмена сигурност.
- **Връзки на стратегическите опции с дейността на фирмата и осигуряване на съгласуваност между стратегическото планиране и изпълнение.** Тук стратегическите решения се отнасят до: оперативната ефективност, фокуса върху клиентите и иновациите.
- **Адаптивни процеси.** Свързани са с привеждане дейността на бизнес организацията в съответствие с избраната стратегия, от една страна и адаптиране на дейността към непрекъснато променящата се среда, от друга.
- **Метрики.** Агрегирани метрики, които могат да бъдат допълнени с параметри с крайни граници.

¹ http://www.valuebasedmanagement.net/methods_hax_wilde_delta_model.html



Фигура 12. Обобщаващ модел за определяне на стратегическото конкурентно превъзходство

В условията на мрежова икономика конкурентни предимства могат да се създадат въз основа на ефективността, добрата връзка с потребителите и иновациите.

Тази зависимост се забелязва при по-задълбочен анализ на някои от водещите компании у нас¹ (вж. таблица 5).

Таблица 5

Неконсолидирани финансови резултати за 2009 г. (хил. лв.)

Компания	Продажби 2009	Изменение 09/08 г., %	Печалба 2009	Изменение 09/08 г., %
София БТ	102 090	23,28	312	- 9,57
Биовет	116 549	13,68	4959	706,34
Енемона	96 238	15,50	10 481	9,04
Алкомет	163 086	-27,56	1005	-9,94
ЕМКА	35 582	-36,65	1340	88,20
Софарма	204 407	8,99	33 375	72,97
Девин	67 872	-1,48	1097	217,97
Албена	82 459	-14,36	34 396	147,72
Дружба стъкларски заводи	170 722	-21,14	14 180	-50,29
Монбат	125 884	-30,45	17 107	-34,94

Въпреки кризата фармацевтичната компания "Софарма" реализира ръст от 73% на печалбата за 2009 г. и 9% ръст на продажбите. По-добрият резултат се дължи на по-високия износ и на оптимизацията на разходите. Най-висок е износът за Русия и Украйна, но компанията има добри резултати и в Турция и Сърбия.

Производителят на кабели и проводници ЕМКА – Севлиево, въпреки отчетения спад в продажбите, благодарение на рязкото свиване на оперативните разходи, реализира печалба от 1,34 млн. лв., което е с 88% ръст спрямо 2008 г.

Производителят на акумулатори "Монбат", въпреки отчетените спадове в печалбата с 34% и продажбите с 30%, успя през четвъртото тримесечие на 2009 г. да реализира ръстове. Факторите за това са, от една страна, съживяването на икономиките в Западна Европа, а, от друга страна, това, че и дори в условията на криза предприятието привлича нови клиенти, респективно получава нови поръчки.

Най-съществен е ръстът на Биовет – Пещера. Печалбата на компанията скача повече от 7,5 пъти. Нетната печалба достига близо 5 млн. лв. при 615 хил. лв. година по-рано, което се дължи на леко изпреварващия ръст на приходите над разходите. Приходите ѝ скачат с малко над 13 на сто до 116,5 млн. лв. Компанията успява

¹ Избрали сме тези компании, тъй като те спадат към големите фирми с оглед на численост на персонала, стойност на ДМА или годишен оборот. (Вж. Закон за МСП ДВ. бр.43 от 29 април 2008 г.) Част от тях са от холдингов тип и според нас са с по-големи възможности да реализират стратегическо конкурентно предимство. Финансовите резултати са взети от официалните уеб страници на компаниите.

да задържи и положителен паричния си поток от оперативна дейност през периода. Това се дължи най-вече на факта, че изнася над 90% от продукцията си на пазарите в Европа, Азия, Южна и Северна Америка.

"Дружба стъklarски заводи" АД е регистрирано през юни 2003 г. при вливането на софийското предприятие "Стинд" в пловдивското "Дружба" и е част от гръцката група "Юла Гласуъркс". Предприятието е основен производител на стъклени бутилки и буркани за хранителната промишленост за България и региона – стъклени бутилки за алкохолни и безалкохолни напитки, опаковки за консерви и други. "Дружба" е експортно ориентирана компания, като износьт формира над половината от произведената продукция в завода. Основните външни пазари са балканските – Сърбия, Гърция, Турция, Румъния и Македония, както и някои страни от Западна Европа – Италия, Великобритания и др. Финансовият отчет на компанията показва свиване наполовина на печалбата за 2009 г. – до 14 млн. лв. С над 45 млн. лв. или 21%, са спаднали приходите от продажби, достигайки 170 млн. лв. Световната икономическа криза оказва негативно въздействие върху търсенето на стъклени опаковки. Ръководството на дружеството е предприело мерки за намаляване на производствените разходи и въпреки увеличението на цените, себестойността на продажбите към края на миналата година показва намаление с около 17% спрямо същия период на 2008 г. Процесът на оптимизиране на разходите се очаква да продължи и през настоящата година под формата на проекти за подобряване на енергийната ефективност.

Бутилиращата компания "Девин" отчита над 3 пъти ръст на печалбата си за 2009 г. Нетната печалба е 1,1 млн. лв. спрямо 345 хил. лв. през 2008 г. Компанията е с много добра рентабилност, което се дължи на инвестициите в производството и обновлението на бутилиращите съоръжения. Вложените 17 млн. лв. в нови линии доведоха до увеличение на капацитета до над 44 хил. бутилки на час.

Основните дейности на "Енемона" АД са в сферата на строителството, конвенционалната и ядрената енергетика, екологията и индустрията, енергийната ефективност. Всички дейности се осъществяват по международно утвърдени стандарти. "Енемона" е увеличила неконсолидираната си печалба за 2009 г. в сравнение с миналата година с 9%. Ръст има и при приходите на холдинговата компания – с 15,5% повишение спрямо миналата година. В неконсолидирания отчет обаче не влизат резултатите на дъщерните дружества на "Енемона", които всъщност представляват голяма част от дейността ѝ.

Цигарената фабрика "София БТ" увеличава продажбите си през 2009 г., но намалява печалбата си. Към края на декември продажбите са за малко над 102 млн. лв. при 82,8 млн. лв. за 2008 г. С близо 20 млн. лв. обаче се увеличават и разходите, а нетната печалба за миналата година е 312 хил. лв. – с 10% по-малко, отколкото предишната година. Реализираната продукция само на външни пазари за миналата година се е увеличила с 2,85 млрд. къса спрямо 2008 г. Продажбите на вътрешния пазар са паднали значително – от 4,6 млрд. къса на 2,9 млрд. къса. През второто тримесечие на миналата година е реализиран спад в продажбите на тютюневи изделия заради по-високите акцизи, но след това понижението е овладяно и е започнал ръст, продължил до края на годината.

"Албена" АД увеличава печалбата на 34,4 млн. лв. за 2009 г., в сравнение с 13,9 млн. лв. за предходната година, но отчита значителен спад при продажбите – над 14% до 82,5 млн. лв. Разходите за дейността през миналата година са се понижили с 22%, до 64 млн. лв., като наполовина са намалели похарчените пари за материали.

Производителят на алуминиев прокат, изделия от алуминий и алуминиеви сплави – "Алкомет" АД – Шумен, има 1 млн. лв. печалба, с 10 на сто по-малко от предходната година. С почти 30% намаляват приходите от продажби за периода до 163 млн. лв. Спад има при разходите за материали, както и при другите похарчени за дейността пари. Разходите за тон произведена продукция са намалели с 24% в сравнение с 2008 г. Ръст за 2009 г. има при продажбите на валцови продукти, тъй като пазарът на алуминиево фолио е благоприятен, за което е помогнало и анти-дъмпинговото мито на ЕС за внос от Китай, Бразилия и Армения. Пазарният дял на "Алкомет" за домакинско фолио на европейския пазар е 15%. Миналата година значително са се увеличили продажбите на продукти с по-висока добавена стойност като фолиото за сметка на такива с по-ниска – ленти и листа от алуминий. През 2009 г. домакинското фолио е заемало над 36% от всички продадени продукти, профилите са заемали 28%, а дялът на лентите е близо 17 на сто.

Вследствие на направения анализ установяваме, че за да са конкурентни на европейските и световните пазари, българските компании трябва да разчитат не само на евтина работна ръка и материали, но и на иновации, висококачествени продукти и ефективност на производството.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение можем да обобщим, че за да постигнат стратегическо превъзходство, българските бизнес организации следва да предприемат следните стратегически действия:

1. Ускорено въвеждане на стандартите за управление на качеството, при което фокусът се поставя върху клиентите и повишаването на тяхното доверие.
2. Изграждане на системи за управление на ефективността, като фокусът се поставя върху производителността, себестойността, разходите и внедряване на най-добрите производствени практики, които дават възможност за намаляване на загубите.
3. Внедряване на интегрирани системи за управление, които съчетават стандартите за управление на качеството със системите за управление на ефективността.
4. Включване в мрежи от свързани производства. Така ще се подобрят фирмените стратегии в следните направления:
 - Подобряване на продуктовия дизайн чрез активна обмяна на технологично ноу-хау, създаване на нови продукти и технологии;
 - Подобряване на репутацията чрез активни действия на асоциациите и лобиране пред държавата;
 - Осигуряване на по-добър достъп до дистрибуция и услуги.

5. Повишаване на образованието и квалификацията на човешките ресурси като условие за по-лесно придобиване на нови умения, ефективно използване на пазарната информация и повишаване репутацията на предприятията на европейския пазар и пред различните бизнес партньори и институции.

Ползвана литература

1. Дракър, П., Мениджмънт предизвикателствата през XXI век, С., 2000.
2. Димитров, Н. Конкурентоспособността на икономиката и бизнеса – определящ приоритет на мениджмънта. Икономическа мисъл, бр. 5, 2001.
3. Харизанова, М., Мирчев, М., Миронова, Н., Мениджмънт, София, 2006, с.53.
4. Тодоров, К., Стратегическо управление в малките и средни фирми, I том, Сиела, С., 2001.
5. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий, М., 2002.
6. Мэтьюз, Р., А.И.Агеев, З.А.Большаков, Новая матрица, или Логика стратегического превосходства, М., 1993.
7. Иванова, Н., Орлов, А. Экономико-математическое моделирование малого бизнеса (обзор подходов) // Экономика и математические методы, том 37, вып. 2, 2001.
8. Colin, E., Creating Organizational Advantage, Butterworth Hainemann, Clays Ltd., St Ives, 1995. Handbook of Technology Management, McGraw-Hill, 1996.
9. Edvinsson, L., Malone, M. Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. New York, NY: Harper Business, 1997.
10. Jay B. Barney, William S. Hesterly. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. New Jersey : Pearson Ed., 2006.
11. Gene M. Grossman & Elhanan Helpman. "Comparative Advantage and Long-Run Growth," NBER Working Papers, 1991, Steve Henson.
12. Gemawat, P. The Dynamic of Strategy, New York: Free Press, 1991.
13. Knowles, Th. Management Science – Building and Using Models. Illinois, IRWIN, Homewood, 1989.
14. Küpper, H. U. T. Bronner, K.A. Daschmann, Strategisches Analyse und Planundssysteme, TU, München, 1994.
15. Miller, M. Modigliani, F., Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares', Journal of Business, vol. XXXIV, 1961.
16. Peteraf M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal, 1993.
17. Porter, M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Hardcover, 1994.
18. Porter, M., Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden, Gabler, 1989, p. 446.
19. Rivkin, Jan "Imitation of Complex Strategies." Management Science (46) 2000.
20. Walsh, St., J. Linton, The Competence Pyramid: A Framework for Identifying and Analyzing Firm and Industry Competence, Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 13, No 2, 2001.
21. www.competitivestrengthreport.com

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ НА ОСНОВНИТЕ ПОДХОДИ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКИ КОНКУРЕНТНИ ПРЕДИМСТВА В УПРАВЛЕНИЕТО НА БИЗНЕСА

Резюме

В условията на силно конкурентни и отворени пазари поддържането на системно предимство спрямо другите в бизнеса е изключително трудна задача и това е по възможностите на лидерите в съответния сектор. Във връзка с това в студията се прави опит да бъдат разкрити основните понятия и подходи, разглеждащи стратегическото превъзходство на едни бизнес организации над други; да се сравнят и обобщят тези подходи; да се посочат възможностите за тяхната адаптация за специфичните български условия. Последователно се разкриват особеностите на стратегическите конкурентни предимства. Чрез фактора време се оценява динамиката на средата: риск, печалба и превъзходство в дейността. Изяснява се същността и особеностите на съвременните мрежови организации, динамиката на връзката им с елементите на външната среда и начинът на взаимовръзка с управлението на вътрешнофирмените ресурси. На тази основа се извежда матрица на взаимодействието, която се представя като "обобщен модел на стратегическото управление", чрез който може да се формира и поддържа стратегическото превъзходство.

CLASSIFICATION OF THE MAIN APPROACHES FOR STRATEGIC COMPETITIVE ADVANTAGES IN BUSINESS MANAGEMENT

Abstract

In terms of strongly competitive and open markets, keeping a continuous advantage towards the other business participants comes to be an extremely difficult task and lies within the capabilities of the leaders in the respective sector. In this regard, the study hereinafter tries to reveal the main definitions and approaches considering the strategic superiority of particular business organizations over other; to compare and summarize those approaches; to specify the possibilities for their adaptation in regards with the specific conditions in Bulgaria. The characteristics of the strategic competitive advantages are shown in a consecutive manner. The dynamics of the environment such as risk, profit and superiority, is evaluated through the time factor. The study clarifies the essence and peculiarities of contemporary network organizations, the dynamics of their interrelation with the elements of the external environment as well as the reciprocity with the internal company resources management. These are the grounds on which the matrix of interaction is defined and presented as a "general model of strategic management" through which the strategic superiority can be formed and sustained.