

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОДУКТОВО-ПАЗАРНИЯ ПРОФИЛ В СЕКТОРА ЗА ПРОИЗВОДСТВО НА МЛЕЧНИ ПРОДУКТИ

Радко Радев¹

УВОД

Важността на продуктово-пазарния профил се определя от обстоятелството, че формиращите го характеристики позволяват да се оценят продуктово-пазарните комбинации, чрез които фирмата е в състояние да постигне своите цели. Характеристиките, които го обуславят, са в основата на постигането на фирмените цели както в краткосрочен, така и в средносрочен и дългосрочен план. Разгледаните в настоящата студия характеристики и особености на продуктово-пазарния профил са обусловени от разбирането за неговата важност и възприемането му като управляема променлива.

Обект на изследване са фирмите производители на млечни продукти, които осъществяват своята дейност на територията на България. Като аргументация за избора на обекта на изследване може да се посочат някои особености в сектора, най-важни измежду които са: интензивната конкуренция, богатото продуктово многообразие и наличието на множество фирми, които се отличават по своята големина, предлагани продукти и пазарни позиции. В обхвата на изследване не попадат производителите на сладолед и салати на млечна основа.

Предмет на изследване са особеностите, свързани с продуктово-пазарния профил и тяхното проявление във фирмите от сектора за производство на млечни продукти. Във връзка с това се извеждат основни продуктови и пазарни характеристики, които произтичат от застъпените в портфейлите методи за анализ и подходи. При емпиричното изследване акцентът се поставя основно върху продуктовите характеристики.

Тезата, която се застъпва в настоящата студия, е, че продуктово-пазарният профил трябва да се възприема като управляема променлива, която – с присъщите си характеристики, е от определящо значение при вземането на обосновани стратегически решения и за постигането на желаните пазарни и икономически резултати.

Основната цел, която се поставя пред настоящата публикация, е да се изведат основните характеристики на продуктово пазарния профил, като на тази база се предложи конкретен подход за неговото определяне и изследване във фирмите от сектора за производство на млечни продукти.

¹ Радко Радев е доктор по икономика, главен асистент в катедра „Индустриален бизнес“ при УНСС, e-mail: radko_radev@unwe.eu .

За постигане на основната цел се поставят следните задачи:

- Да се изведат основните характеристики, чрез които се определя фирменият продуктово-пазарен профил;
- Да се предложи методическа рамка за изследване на продуктово-пазарния профил;
- Да се определи продуктово-пазарният профил на основните конкуренти в сектора за производство на млечни продукти в България, които са с национално значение;
- Да се определи продуктово-пазарният профил в сектора като цяло и да се изведат базисните продуктови профили на основните конкуренти;
- Да се илюстрира значението на продуктово-пазарния профил при определянето на продуктово-пазарните стратегии.

Въведени ограничения:

В студията се въвеждат някои ограничения, чрез които се прецизират границите на разглеждания проблем и обектите, във връзка с които те се интерпретират.

Първо, въпросите, свързани с продуктово-пазарния профил не следва да се разглеждат самоцелно. Продуктово-пазарните характеристики са в основната на определянето на бизнес целите и бизнес стратегиите. Като отчитаме тази взаимообусловеност, в настоящата студия отделяме внимание конкретно на проблемите, които се отнасят до продуктово-пазарния профил. Въпросите, свързани с целите и бизнес стратегиите, не са предмет на специално внимание. Те се споменават единствено контекстуално, доколкото са неразривно свързани с продуктово-пазарния профил на бизнеса.

Второ, изведената методическа рамка за изследване на продуктово-пазарния профил може да се проведе самостоятелно или като част от по-широко-обхватно изследване на стратегическите аспекти от дейността на фирмите в сектора. В представения тук вариант тя се представя самостоятелно, тъй като акцентът на настоящата студия е върху продуктово-пазарния профил.

Трето, поради недостатъчна пазарна информация за изследваните фирми предложената в трети параграф методическа рамка се прилага частично. По тази причина – чрез проведеното емпирично проучване, се установяват преимуществено продуктовите характеристики, а оттам и продуктивният профил на фирмите от сектора за производство на млечни продукти. За преодоляване на този недостатък е необходимо задълбочено маркетингово проучване, чрез което да се установят и техните пазарни дялове, пазарно покритие, проникване в дистрибуционните канали и други.

Чрез изследването са обхванати **24 от водещите фирми в сектора** за производство на млечни продукти, които са с национално значение. Те съставляват приблизително **10% от общата съвкупност** от 250 сертифицирани фирми, производители на млечни продукти². Стойността на приходите, които акумули-

² List of approved establishments for intracommunity trade with food products of animal origin, covered by Annex III of Regulation (EC) No 853/2004 of the European Parliament and

рат тези компании за 2010 г., по данни от търговския регистър, възлиза на обща стойност от над 350 млн. лева³ В състава на изследваните фирми попадат водещите конкуренти във всички основни категории млечни продукти. Друга важна особеност, свързана с тях, е, че в притежаваното от тях портфолио се включват всички водещи марки млечни продукти в национален мащаб^{4/5}.

1. Изходни теоретични постановки

В литературата, посветена на стратегическия мениджмънт, се отделя централно място на въпросите, свързани с бизнес стратегиите и стратегическия бизнес анализ [1], [2], [3], [4], [5], [6].

Във връзка с избрания предмет и защитаваната теза, се застъпват концепциите на Портър и Ансофф за стратегическия анализ и бизнес стратегиите [1], [2], [3], [5], които са широко приети от учени и изследователи в мениджърската и маркетинговата област [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12].

В основата на изведените по-долу особености на продуктово-пазарния профил лежат концепциите за стратегическата бизнес сфера, стратегическата бизнес единица и портфейлните методи на стратегически анализ [2], [3], [5].

Въпреки че те се разработени за диверсифицирани фирми, при известно адаптиране е възможно тяхното приложение на ниво бизнес единица. В настоящия вариант портфейлните методи на анализ се интерпретират именно от гледна точка на бизнес мениджмънта.

1.1. Секторът за производство на млечни продукти като стратегическа бизнес сфера

Разгледан като стратегическа бизнес сфера, секторът за производство на млечни продукти се характеризира с определени особености – протичащи тенденции, благоприятни възможности за бизнес и заплахи за конкурентните фирми. При дефиниране на границите на сектора и неговия анализ се изхожда на първо място от потребностите, които се удовлетворяват чрез млечните продукти.

Допълнителни характеристики на сектора (бизнес сферата) са: използваните технологии, специфичното сегментиране, възможностите за диференциация и позициониране, особеностите на географските пазари, присъщите дистрибуционни канали, наличието на вертикална интеграция, висока интензивност на конкуренцията. Маркетингът, логистиката и производството са ключови фактори за успех. Социално-демографските, икономическите и технологичните

of the Council. Available at > www.mzh.government.bg/MZH/bg/ShortLinks/SelskaPolitika/MarketMeasures/Sectors/Milk.aspx

³ Bulgarian Trade Register. Available at > <http://public.brra.bg/CheckUps/Default.ra?0>

⁴ Magazine "My Store"(Online). <http://www.mytore.bg/n/n%D0%BEvini/2012/pazarat-na-paketiran-kaskaval-v-balgaria>; <http://www.mystore.bg/n/n%D0%BEvini/2012/pazarno-proucvane-otnosno-pazara-na-sirene-v-balgaria>

⁵ Magazine "Regal"(Online). Available at > <http://www.regal.bg/show.php?storyid=2084599>

фактори са основни движещи сили на промяната и др. За установяване на привлекателността на стратегическата бизнес сфера се използва “моделът на петте сили” на М. Портьър, като се оценява: потенциалът за растеж, очакваната рентабилност и др.

Важен аспект, който представлява специален интерес в настоящата публикация, са особеностите, свързани с продуктовите характеристики. В продуктово отношение границите на сектора се очертават от продуктивния клас „Млечни продукти“. В рамките на този клас се идентифицира голямо разнообразие от продуктови категории: прясно мляко, кисело мляко, сирене, кашкавал и др. В тези категории се идентифицират различни групи продукти. Така например, в категорията на киселите млека се идентифицират групите: кисели млека, кисели млека по БДС, млека на растителна основа, млека с различна масленост. Непрекъснато се появяват и развиват нови категории и групи продукти. В рамките на отделните категории и присъщите им групи протичат понякога разнотенденции.

1.2. Приложение на концепцията за стратегическа бизнес единица във фирмите от сектора за производство на млечни продукти

По принцип обособяването на стратегически бизнес единици е присъщо на големите диверсифицирани фирми. Съвкупността от стратегически бизнес единици определя бизнес портфолиото на тези фирми. Всяка стратегическа бизнес единица се характеризира с относително автономно ръководство, което определя целите и стратегиите на бизнес единицата, разпределя ресурсите и осъществява контрол. Управлението на бизнес единицата задължително се осъществява в субординация с мениджмънта на фирмено ниво. В този случай продуктово-пазарният профил на фирмата се определя от продуктово-пазарния профил на стратегическите бизнес единици, които попадат в нейното портфолио и особеностите на съответстващите им бизнес сфери.

Принципите и подходите, които са присъщи на концепцията за стратегическата бизнес единица, са приложими и в случаите, когато фирмата концентрира своите ресурси в една-единствена бизнес дейност. Характерното в този случай е, че не се обособяват фирмено и бизнес ниво на управление, а продуктово-пазарният профил на фирмата се определя от продуктово-пазарния профил на единствената ѝ бизнес дейност. Като причина за това може да се посочи, че тази дейност се осъществява в рамките на конкретна бизнес сфера (сектор), която (който) се отличава със своите специфични особености.

При фирмите, които оперират в сектора за производство на млечни продукти, независимо от това дали са диверсифицирани или не, при анализа на особеностите на сектора е препоръчително да се изхожда от разбирането за стратегическата бизнес сфера. Това обуславя необходимостта при структурирането и управлението на фирмения бизнес, свързан с производството на млечни продукти, да се застъпват концепциите за стратегическата бизнес единица. В тази връзка се проявява изискването за: ясно дефиниране на целевите пазарни

сегменти; точно определяне на географския обхват на дейността; идентифициране на преките и косвените конкуренти; определяне на подходящи дистрибуционни канали; идентифициране на отличителни предимства спрямо конкурентите; определяне на приоритетните цели; формулиране на продуктово-пазарни бизнес стратегии и функционални политики и механизми.

Предмет на специален интерес в настоящата студия е продуктово-пазарният профил на основните конкуренти в сектора за производство на млечни продукти. В основата на неговото изследване се поставят продуктите и пазарните характеристики, които се идентифицират при разглежданите фирми. За комплексната оценка на продуктово-пазарния профил е удачно използването на адаптирани варианти на портфейлните методи на стратегически анализ.

В основни линии адаптацията се състои в това, че вместо стратегически бизнес единици в рамките на отделните квадранти на матриците се оценяват главните продуктово-пазарни единици. Така, вместо за бизнес портфолио на фирмата, както е в оригиналните варианти на портфейлните методи, се разглежда продуктово-пазарното портфолио. Характерно за него е, че то включва в състава си всички основни продуктово-пазарни комбинации, чрез които фирмата постига своите пазарни и икономически цели.

Обособяването на продуктово-пазарни единици в портфолиото на фирмата се обуславя от продуктовата специализация на фирмата в рамките на стратегическата бизнес сфера. В основата на обособяването на продуктово-пазарните единици са отделните продуктови линии, които, от своя страна, съответстват на конкретна продуктова категория млечни продукти. В този смисъл понятията продуктово-пазарна единица (ППЕ) и продуктова линия се приемат за тъждествени в настоящата публикация, като се използва преимуществено първото.

1.3. Същност на продуктово-пазарния профил

При разглеждането на въпросите, отнасящи се до продуктово-пазарния профил, се застъпва разбирането за централното място, което се отнежда на продуктовата политика като основен елемент на маркетинговия микс. Не по-маловажни са въпросите, отнасящи се до географския обхват на бизнеса, особено-стите на целевите пазари, на които фирмите предлагат съответните продукти, както и заеманите от тях пазарни позиции.

В общи линии може да бъдат синтезирани **четири основни направления на изследване на продуктово-пазарния профил**, които се позволяват, за да се извърши неговата комплексна оценка.

Първо, продуктово-пазарният профил изразява продуктовата специализация в рамките на продуктовия клас „Млечни продукти“. В тази връзка се изследват широчината, дължината и дълбочината, като основни характеристики на асортимента (продуктовото портфолио). Най-детайлизираните характеристики, чрез които се прецизира продуктово-пазарният профил, се отнасят до качествените характеристики на продуктите, марковите имена и опаковките на конкретните продуктови единици [14]. Въпреки че са важни, тези характерис-

тики не позволяват да се разкрие продуктово-пазарният профил в дълбочина. Като причина за това може да се изтъкне, че отсъства пазарна аргументация на изследваните продуктови характеристики.

Второ, поради изтъкнатия недостатък – наред с продуктите, е наложително да се изследват и пазарните характеристики и пазарната специализация на фирмите производители на млечни продукти. Чрез изследването на пазарните характеристики се допълва картината за продуктово-пазарния профил на фирмата от гледна точка на неговия пазарен аспект. В тази връзка се разкрива прилаганата стратегия на пазарна специализация – пазарна концентрация, селективна концентрация, пазарна/продуктова специализация, пълно пазарно покритие [5]. Тук се проявява взаимосвързаността между продуктите и пазарните характеристики, като по този начин се изследва съответствието на предлаганите продукти с характеристиките на целевите пазари. Не по-маловажни са и въпросите, свързани с географското покритие и използваните дистрибуционни канали.

Трето, изследването на продуктово-пазарния профил изисква да се установят пазарните и икономическите резултати, които фирмата постига чрез предлаганите от нея продукти – продажби, приходи, печалба, пазарен дял, пазарно покритие и проникване, позиции в използваните дистрибуционни канали, информированост, познаване, харесване от потребителите и други. Чрез изследване на тези показатели се установяват позициите на фирмата по отделни продукти и пазари, реализираните в тази връзка приходи и печалба и потенциалът за тяхното нарастване в бъдеще. В този смисъл се проявява ролята на продуктово-пазарния профил за постигане на желаните стойности на основните пазарни и икономически показатели на фирмите.

Четвърто, при изследване на продуктово-пазарния профил трябва да се анализира влиянието на факторите на външната макро- и микросреда. Необходимостта от техния анализ се обуславя от разбирането, че чрез тях се оценяват условията и предпоставките, които са характерни за стратегическата бизнес сфера: обем и стойност на продажбите на продуктовия клас, продуктите категории и групи; темп на тяхното нарастване; интензивност на конкуренцията – общо в сектора, по отделни продуктови категории и групи продукти; по географски пазари, целеви сегменти и дистрибуционни канали; по специфика на използваните технологии; сегментиране и възможности за диференциация и позициониране; географски особености на пазарите и други. Тези особености позволяват продуктово-пазарният профил да се изследва от гледна точка на особеностите, които са характерни за стратегическата бизнес сфера (сектор).

Комплексната оценка на продуктово-пазарния профил се извършва чрез използване на портфейлните методи за стратегически анализ. Чрез тях се синтезират оценките на външните и вътрешните за фирмата продуктови и пазарни характеристики. В резултат от тази оценка продуктово-пазарният профил може да се определи като благоприятен или неблагоприятен от гледна точка на постигането на желаните стойности на основните пазарни и икономически показате-

тели. Идентифицираният профил и неговата оценка са в основата на вземането на обосновани продуктово-пазарни стратегически решения.

1.3.1. Два аспекта на продуктово-пазарния профил

Изхождайки от разбирането, че продуктите синтезират в себе си ключовите компетентности на бизнес организацията, предпочитанието към тях от страна на целевите клиенти в сравнение с тези на конкурентите може да се приеме като оценка за техните качествени свойства [15]. Това твърдение поражда необходимостта от извеждането на **два аспекта на продуктово-пазарния профил – първият се определя като външен, а вторият като вътрешен.**

При външния аспект се застъпва разбирането, че при вземането на решения относно характеристиките на продуктово-пазарния профил, се прилагат подходите и принципите на пазарно ориентираното управление. Това означава, че се застъпват концепцията за потребителската стойност [13], [16] и моделът на веригата за добавяне на стойност [13]. Те се допълват от йерархията на възприеманата от потребителите стойност, при която се определят пет условно обособени нива на разработване на продуктите [1].

Наред с това, следва да се имат предвид конкурентните условия и влиянието на останалите фактори на външната среда, които обуславят характерните за стратегическата бизнес сфера особености. Външният аспект на продуктово-пазарния профил характеризира обхвата на дейността и конкурентните подходи по отделни продукти и пазари. Те, от своя страна, намират израз в конкретни марки продукти с присъщите им диференциращи характеристики и конкурентно позициониране, които отразяват специфичните за целевите пазари условия.

Вътрешният аспект, от своя страна, разкрива ролята на продуктово-пазарния профил за постигане на фирмените цели [17]. Този аспект допълва предходния: в този контекст „доставянето“ на потребителската стойност чрез предлаганите продукти не трябва да се разглежда като самоцел, а като средство за постигане на целите на бизнес организацията. Чрез вътрешния аспект продуктово-пазарният профил се възприема като икономическа категория: разработването и доставянето на стойност за потребителите се оценява в зависимост от икономическата целесъобразност на продуктово-пазарните решения. Това означава, че като истински конкурентоспособни се определят тези фирми, които – чрез провежданата продуктова политика, успяват не само да удовлетворяват потребностите на целевия пазар, но и да го постигат, като се справят по-ефективно в сравнение със своите конкуренти [18]. Казаното във връзка с вътрешния аспект на продуктово-пазарния профил ни дава основание да изведем обоснования извод, че при вземането на решения относно продуктите и пазарните характеристики, отделните продуктови единици следва да се възприемат като самостоятелни центрове, които формират продажби, приходи и печалба. Стойностите на тези показатели следва да се оценяват по конкретни географски пазари, целеви сегменти и дистрибуционни канали.

Изведените два аспекта разкриват мястото на продуктово-пазарния профил в бизнес процесите на фирмата. От една страна, неговото място се определя от разбирането, че само ако е в състояние да удовлетвори потребностите на пазара, фирмата е в състояние да постигне своите цели. От друга страна, удовлетворяването на потребностите не се разглежда като самоцел, а като средство за постигане на целите на фирмата в конкретния бизнес. В този смисъл ролята на мениджмънта е да поддържа такъв продуктово-пазарен профил, чрез който се осигурява непрекъснато удовлетворение на потребителите и постигане на пазарните и икономическите цели на фирмата.

1.3.2. Два основни подхода на възприемане на продуктово-пазарния профил

Разгледаните два аспекта се допълват от извеждането на два подхода на възприемане на продуктово-пазарния профил. Чрез тях се разкрива в по-пълна степен неговата съдържателна страна.

Чрез първия подход продуктово-пазарният профил се възприема в по-тесни граници. Чрез него той се определя единствено на база основните продуктови характеристики: разглеждат се въпросите, свързани с предлаганото продуктово многообразие, в т.ч. широчина, дължина и дълбочина на асортимента, както и физическите характеристики на отделните продуктови единици. Възприемането на продуктово-пазарния профил по този начин се основава на принципите на производствената, продуктова или в най-добрия случай на продажбената концепция на управление. В резултат от приемането на този подход може да се очаква нарастване на вероятността продуктовите характеристики да не отговарят на пазарните условия [15]. Единствените пазарни характеристики, които се разглеждат, се отнасят до резултативните количествени показатели: продажби, приходи и печалба по отделни географски пазари и продукти. Въпросите, които се отнасят до целевите пазарни сегменти, дистрибуционните канали и позиционните маркетингови показатели не се разглеждат и оценяват.

Вторият подход предполага продуктово-пазарният профил да се възприеме в по-широки граници: освен продуктите при него се изследват и въпросите, свързани с основните пазарни характеристики. Наред с географските граници на пазарите, се включва разглеждането на въпросите, които се отнасят до целевите пазарни сегменти, и дистрибуционните канали. По този начин диференциацията, позиционирането и потребителската стойност се превръщат в присъщи на продуктово-пазарния профил променливи. При този подход на възприемане се застъпват принципите и подходите на маркетинговата концепция за управление. Освен резултативните количествени показатели (продажби, приходи и печалба), се въвеждат редица позиционни маркетингови такива – степен на диференциация и позициониране, дистрибуционно проникване, предпочитание от страна на потребителите и други. Чрез тяхната оценка пазарните характеристики на продуктово-пазарния профил се определят много по-прецизно и с голяма степен на детайлизация в сравнение с предходния подход.

В настоящата студия се приема именно този по-широкият подход. Той не се противопоставя на първия, а го допълва. При него разглеждането и определянето на продуктовите характеристики винаги се извършва, като се изхожда от особеностите на пазара и вътрешните предпоставки [16].

Съвременните условия налагат изискването при определяне и при промяна на характеристиките на продуктово-пазарния профил да се застъпват и принципите на социалната отговорност. В този смисъл производството и реализацията на фирмените продукти следва да се осъществява по начин, по който се съблюдават интересите на обществото, целевите пазари, конкурентите, държавните и общински органи.

1.3.3. Роля на продуктово-пазарния профил за формиране на фирмените приходи

Ролята на продуктово-пазарния профил за постигане на желаните стойности на приходите от продажби, а оттам и на останалите икономически показатели, може да се изрази и математически чрез следната формула:

$$S = \sum_{i=1}^{nk} Q_{ik} \times P_{ik}, \text{ където:} \quad (1)$$

S – приходи от продажби;

Q_{ik} – количеството от i -тия продукт, продаван на k -тия пазар;

P_{ik} – цената на i -тия продукт за k -тия пазар;

i – тия вид продукт, предлаган на k -тия пазар.

Формулата е показателна за това, че стойността на приходите се определя като сумата от произведението на единична цена и количество продажби, които фирмата е реализирала за определен период от време на целевите пазари, съблюдавайки критериите за икономическа ефективност.

Чрез посочената формула се предлага активен подход на разглеждане на приходите, което позволява тяхното възприемане като управляема променлива. Интерпретирането на приходите по този начин предполага „активна роля“ на продуктово-пазарния профил на фирмите.

Както е видно от формула 1, първата от ключовите променливи се отнася до количеството продажби от i -тия вид продукт, следващата е цената на съответния продукт, а третата – k -тия пазар, на който се предлага.

При приемането на първия подход на разглеждане на продуктово-пазарния профил, неговата роля се проявява единствено чрез отделните видове продукти (i -тия вид продукт), които се предлагат на пазара.

Когато се възприеме вторият (по-широкият) подход на интерпретиране на продуктово-пазарния, той намира проявление и в трите променливи: първо – по линия на i -тия вид продукция, който се предлага; второ – ценовото позициониране на съответния продукт, и трето – характеристиките на пазара, за който е предназначен.

Изхождайки от разбирането, че фирмите се управляват през призмата на системния подход и системното мислене, при разглеждането на приходите като управляема променлива се възприема вторият подход на интерпретиране на продуктово-пазарния профил. Неговото възприемане е обусловено от „междофункционалния“ характер на продуктово-пазарния профил. Това предполага да се разбира, а не да се абсолютизира неговата роля при формиране на желаните стойности на продажбите, приходите и печалбата на бизнес организациите.

Наред с елементите на маркетинговия микс съществена роля – във връзка с определянето и постигането на желания продуктово-пазарен профил, се отрежда на останалите функционални области (производство, иновации, логистика и т.н.). Тези особености налагат изискването при вземането на продуктово-пазарни решения да се използва един по-систематичен подход. Във връзка с това се проявява ролята на продуктово-пазарния профил и присъщите му характеристики.

2. Характеристики на продуктово-пазарния профил

Продуктово-пазарният профил се определя от съвместното разглеждане на продуктите и пазарните характеристики на конкурентните фирми (разглеждани като стратегически бизнеси единици) и от продуктите и пазарните характеристики на продуктовия клас (стратегическата бизнес сфера). Чрез първия тип характеристики, които са вътрешни за фирмите, се определя тяхната пазарна специализация и позиции на пазара. Вторият тип определя характеристиките на продуктите и пазарите, които се идентифицират в рамките на продуктовия клас (бизнес сферата).

2.1. Продуктови характеристики на фирмата

Широчината е първата основна характеристика. Тя обхваща общия брой на продуктовете линии, които влизат в състава на еднородния продуктово асортимент на фирмата. От гледна точка на портфейлните модели е подходящо, когато се разглеждат пазарните позиции на отделните продуктови линии, те да се определят като главни продуктово-пазарни единици ($\Pi\Pi E_{1,...,n}$). В отделните продуктови линии попадат основни продуктови единици (Π_{nm}) и техните разнообразни варианти, за които е налице определено сходство в производството и/или крайното потребление, съответстващи на определена, обективно присъща на пазара продуктова категория (Табл.1).

Таблица 1. Фирмени продуктови характеристики

← ШИРОЧИНА НА АСОРТИМЕНТА →							
ППЕ ₁ ПЛ ₁ [*]	ППЕ ₂ ПЛ ₂	ППЕ ₃ ПЛ ₃	ППЕ ₄ ПЛ ₄	ППЕ ₅ ПЛ ₅	ППЕ ₆ ПЛ ₆	ППЕ _n ПЛ _n	
П _{1.1} П _{1.1.1} П _{1.1.2} ... П _{1.1.k} П _{1.2} П _{1.3} ... П _{1.m}	П _{2.1} П _{2.1.1} П _{2.1.2} ... П _{2.1.k} П _{2.2} П _{2.3} ... П _{2.m}	П _{3.1} П _{3.1.1} П _{3.1.2} ... П _{3.1.k} П _{3.2} П _{3.3} ... П _{3.n}	П _{4.1} П _{4.1.1} П _{4.1.2} ... П _{4.1.k} П _{4.2} П _{4.3} ... П _{4.n}	П _{5.1} П _{5.1.1} П _{5.1.2} ... П _{5.1.k} П _{5.2} П _{5.3} ... П _{5.n}	П _{6.1} П _{6.1.1} П _{6.1.2} ... П _{6.1.k} П _{6.2} П _{6.3} ... П _{6.n}	П _{n.1} П _{n.1.1} П _{n.1.2} ... П _{n.1.k} П _{n.2} П _{n.3} ... П _{n.m}	← ДЪЛЖИНА →
Дължина ПЛ ₁ ^{**}	Дължина ПЛ ₂	Дължина ПЛ ₃	Дължина ПЛ ₄	Дължина ПЛ ₅	Дължина ПЛ ₆	Дължина ПЛ _n	$\sum_{nm}$
Дълбочина ПЛ ₁ ^{***}	Дълбочина ПЛ ₂	Дълбочина ПЛ ₃	Дълбочина ПЛ ₄	Дълбочина ПЛ ₅	Дълбочина ПЛ ₆	Дълбочина ПЛ ₇	$\sum_{nml}$

*ПЛ_n – Съответната продуктова линия (главна ППЕ_n); **Дължина на ПЛ_n – общия брой основни продуктови единици в съответната линия (П_{nm}); ***Дълбочина ПЛ_n – определя се от броя разнообразни варианти на отделните продуктови единици (П_{mnk}).

Източник: Собствена разработка

Максималният обхват на асортимента съвпада с общия брой категории, които попадат в границите на определен продуктов клас. Разгледана към определен момент, широчината е израз на специализацията на фирмата в рамките на продуктово-пазарния клас, като всяка продуктова линия съответства на определена продуктова категория. В зависимост от големината си и продуктово-пазарната специализация, фирмата може да специализира в една или повече продуктови категории, което означава, че асортиментът ѝ може да се състои от една или повече ППЕ-ци. Наличието на множество ППЕ-ци (продуктови линии) е свидетелство за това, че съответната фирма прилага стратегия на концентрична диверсификация в границите на продуктово-пазарния клас (сектора). В рамките на класа „Мляко и млечни продукти“, например, може да се обособят следните продуктови категории: „Кисело мляко“, „Прясно мляко“, „Сирене“, „Кашкавал“, „Плодови млека“, „Продукти за деца“ и други. От своя страна всеки от посочените класове се състои от отделни продуктови групи, които представляват основни разновидности в рамките на категорията. Чрез пазарните характеристики, които се определят в рамките на продуктово-пазарния клас (продуктови категории, сегменти и дистрибуционни канали), се определят възможните граници на разширяване на дейността на производителите, които оперират в рамките на класа „Млечни продукти“.

Дължината на отделните продуктови линии (ППЕ-ци) е следващата характеристика. Тя се определя от основните продуктови единици (П_{nm}), попадащи в състава им. Основната продуктово-пазарна единица се определя от дадена основна разновидност на продуктите, попадащи в рамките на продуктово-пазарната линия. Когато в рамките на продуктово-пазарната линия се използват различни марки

(брандове), произтичащи от прилагането на диференциран маркетинг, всяка отделна марка се разглежда като основна продуктова единица. Отделните основни продуктови единици съответстват на определена група продукти в рамките на дадена категория и определен пазарен сегмент. Дължината като характеристика е показателна за това дали фирмата прилага стратегия на целеви маркетинг, нишов маркетинг, селективен маркетинг или продуктова специализация в рамките на определена продуктова категорията. Когато е налице повече от една продуктова линия, са възможни различия по отношение на дължината на отделните линии.

Дълбочината е следващата важна характеристика на асортимента и отделните продуктови линии. Определя се от разнообразните варианти (P_{nmk}) на основните продуктови единици (P_{nm}), които влизат в състава на всяка продуктова линия (ППЕ). Чрез разработване на разнообразни варианти се удовлетворяват специфични потребности, свързани с потреблението на определена група продукти от определен пазарен сегмент: разфасовки, цвят, вкус, аромат, екологичност и други. Така фирмата удовлетворява специфични потребности в рамките на дадена обща потребност. На база на дълбочините на основните продуктови единици (P_{nm}) и главните продуктово-пазарни единици (ППЕ_{1...n}) се определя дълбочината на асортимента като цяло.

2.2. Продуктови характеристики на класа

На предложените по-горе характеристики на асортимента на бизнес организацията съответстват аналогични характеристики, които определят продуктовия профил на бизнес сферата (продуктовия клас). Именно тя е в основата на определяне на продуктовата специализация на бизнес организацията в рамките на определен продукт клас (Табл. 2).

Таблица 2. Продуктови характеристики в рамките на продуктовия клас

← Продуктов клас (Кл) →							
ПК ₁	ПК ₂	ПК ₃	ПК ₄	ПК ₅	ПК ₆	ПК _n	
ПГ _{1.1} ПГР _{1.1.1} ПГР _{1.1.2} ... ПГР _{1.1.k} ПГ _{1.2} ПГ _{1.3} ... ПГ _{1.m}	ПГ _{2.1} ПГР _{2.1.1} ПГР _{2.1.2} ... ПГР _{2.1.k} ПГ _{2.2} ПГ _{2.3} ... ПГ _{2.m}	ПГ _{3.1} ПГР _{3.1.1} ПГР _{3.1.2} ... ПГР _{3.1.k} ПГ _{3.2} ПГ _{3.3} ... ПГ _{3.n}	ПГ _{4.1} ПГР _{4.1.1} ПГР _{4.1.2} ... ПГР _{4.1.k} ПГ _{4.2} ПГ _{4.3} ... ПГ _{4.n}	ПГ _{5.1} ПГР _{5.1.1} ПГР _{5.1.2} ... ПГР _{5.1.k} ПГ _{5.2} ПГ _{5.3} ... ПГ _{5.n}	ПГ _{6.1} ПГР _{6.1.1} ПГР _{6.1.2} ... ПГР _{6.1.k} ПГ _{6.2} ПГ _{6.3} ... ПГ _{6.n}	ПГ _{n.1} ПГР _{n.1.1} ПГР _{n.1.2} ... ПГР _{n.1.k} ПГ _{n.2} ПГ _{n.3} ... ПГ _{n.m}	↑ ДЪЛЖИНА ↓
Дължина ПК ₁ **	Дължина ПК ₂	Дължина ПК ₃	Дължина ПК ₄	Дължина ПК ₅	Дължина ПК ₆	Дължина ПК _n	Σ _{nm}
Дълбочина ПК ₁ ***	Дълбочина ПК ₂	Дълбочина ПК ₃	Дълбочина ПК ₄	Дълбочина ПК ₅	Дълбочина ПК ₆	Дълбочина ПК _n	Σ _{nml}

*ПКп – Продуктова (ППЕ); **Дължина на ПКп – общия брой основните групи продукти в рамките на категорията; (ПГ_{nm}) – дадена продуктова групи в рамките на съответната категория; ***Дълбочина ПКп – определя се от разновидностите на отделните групи продукти (ПГР mnk).

Източник: Собствена разработка

Широчина на продуктивния клас. Продуктивният клас определя продуктивните граници в даден сектор. Той включва в своя състав всички продуктови категории ($ПК_{1...n}$), които са характерни за него. Отчита възможността от появата на нови продуктови категории, които се обособяват от определена специфична потребност на пазара и технологично сходство в производството. Въвеждането на нова категория ($ПК_n$) може да се осъществява от съществуващи или нови конкуренти. Разнообразието от продуктите категории зависи от особеностите на сектора (бизнес сферата), респективно от продуктивния клас. В класа „Млечни продукти“ се наблюдава голямо многообразие от продуктови категории: „Кисело мляко“, „Прясно мляко“, „Сирене“, „Кашкавал“, „Пробиотици/бифитус“ и други.

Дължина на продуктивната категория. Определя се от основните продуктови групи ($ПГ_{nm}$), които се идентифицират в рамките на всяка конкретно взета продуктова категория ($ПК_{1...n}$). Обикновено особеностите на отделните категории предполагат различни нива на разнообразие, което обуславя наличието на по-малко или повече продуктови групи в техния състав. Така например в състава на категорията „Кисело мляко“ се идентифицират следните основни групи: обикновено кисело мляко, кисело мляко по БДС, кисело мляко на растителна основа.

Дълбочината е следващата характеристика, която се разглежда. Тя се определя за отделните продуктови групи, за категорията към която спадат те и за продуктивния клас като цяло. И по отношение на тази характеристика следва да се направи уточнението, че дълбочината на отделните групи се предполага от техния характер и възможности за приложение и диференциране. Като пример може да се посочи, че всяко една от разгледаните групи кисели млека се предлага с различна масленост.

Извършеното литературно проучване ни дава основание да извършим синтез на редица количествени и стойностни показатели, характеризиращи пазарния потенциал на сектора. Тези показатели се измерват общо за класа и за отделните категории и групи продукти, които влизат в неговия състав. Чрез тях се определя обемът и стойността на продажбите, потреблението на глава от населението, степен на насищане на продажбите, индекс на развитие на категорията и други (Табл. 3).

Таблица 3. Показатели за измерване на пазарния потенциал

ПОКАЗАТЕЛ	ФОРМУЛА	СЪЩНОСТ НА ПОКАЗАТЕЛЯ
По- Обем на продажбите в отрасъла	$По = \sum_{i=0}^n (Koi \cdot Oi)$	Този показател измерва обема на реализираната продукция общо на пазара или по отделни категории и групи продукти влизащи в състава му. Той е най- общият от всички показатели. Koi – количеството от определена единица; Oi – обем на съответната единица

ПСо-Стойност на продажбите в отрасъла	$ПСо = \sum_{i=0}^n (Koi. Цoi)$	За разлика от предходния показател, чрез този се измерва стойността на реализираната продукция. В него намират отражение реализираните количества и средните единични цени. <i>Koi</i> – количеството от определена единица; <i>Pi</i> – средна цена на съответната единица по категории и основни продуктови групи.
ПГН - Потребление на глава от населението	$ПГН = \frac{По}{Нр}$	Измерва количеството реализирана продукция(По), която се пада на човек от населението или на единици потребител от регион (целевия пазар, когато той е ясно определен). Нр – населението на даден географски регион.
СНП-Степен на насищане продажбите	$СНП = \frac{ПН}{ПБ}$	Изявява съотношението между текущото потребление на глава от населението(ПН) и максимално възможното прогнозно такова за определен период от време(ПБ).
ИРК-Индекс на развитие на категорията	$ИРК = \frac{ППР}{ПНР}$	Използва се за анализ на потенциала на отделните категории и класа като цяло по отделни географските пазари. Стойност над единица показва по-голяма степен на развитост за определен географски пазар. Индекс под единица показва обратното. ППР – Процент продажби на продуктовата категория в региона от общо продажбите в страната; ПНР – процента на населението в региона от общо населението в страната.

Източник: Собствена систематизация

Факторите на средата оказват благоприятно или неблагоприятно влияние. В тази връзка, при разглеждане на стойността на изведените показатели, *въпросът за влиянието на факторите на външната среда се разглежда като “определящ”*. Характерната за бизнес сферата (сектора) конюнктура се обуславя от множество разнообразни фактори:

- макрофактори: глобална среда; макроикономически условия; екологични фактори; технологични фактори; фактори, свързани с потребителите и крайните клиенти: културни, социални, лични, психологически, поведенчески и др. фактори;
- мезофактори (секторни фактори): жизнен цикъл на продуктово семейство, клас, категория, група продукти и отделни продуктови единици; наличие (респективно отсъствие) на продукти–заместители; съществу-

ващи и потенциални конкуренти на пазара, цели, стратегии и планове, които преследват; маркетингови цели, стратегии, миксове и действия.

Според географския аспект се разглежда влиянието на тези фактори на локално, регионално и национално ниво, като се определя техният пазарен потенциал. При определяне на пазарния потенциал на територията на страната се изхожда от потенциала на отделните населени места и региони, след което се пристъпва към агрегирането им и определяне на общия потенциал за страната. В рамките му се определят пазарният потенциал на отделните групи, категории и продуктовия клас. При международните и глобалните фирми се определя потенциала на пазара на международно и глобално ниво. Тъй като международната дейност не е обект на внимание в настоящата студия, на този аспект не се отделя внимание.

2.3. Възможности за специализация в рамките на продуктовия клас

При извеждането на продуктовите характеристики на асортимента и продуктовия клас се следва аналогичен подход. По този начин се систематизират три нива на разглеждане (управление) на продуктово портфолио на бизнес единицата:

- първо – асортимента като цяло;
- второ – определена продуктова линия ($\Pi_{1...n}$);
- трето – основна продуктова единица (Π_{nm}) в рамките на продуктовата линия.

На тези три нива на продуктово портфолио на фирмата, които се обособяват формализирано или условно, съответстват три продуктови нива, които се идентифицират в продуктовия клас (от гледна точка на пазара): първо – продуктовият клас (ПК); второ – отделни категории продукти ($\Pi_{1...n}$) в рамките на класа, и трето – отделните групи продукти (Π_{nm}) и техните разновидности (Π_{nmk}) (Табл.4).

Таблица 4. Продуктови характеристики в рамките на продуктовия клас

Продуктови характеристики на пазара	Обхват на продуктовете стратегии	Продуктова характеристика на бизнеса (Продуктово многообразие)
1. Продуктов клас	Продуктов асортимент	Специализация на база продуктов клас (Ширина, дължина и дълбочина на асортимента)
2.Продуктова категория	Продуктова линия ($\Pi_{1...n}$)	Специализация в рамките на определена продуктова категория (Дължина и дълбочина на продуктовата линия)
3.Продуктова група	Основна продуктова единица ($\Pi_{1...n}$)	Специализация на ниво продуктова група (Характеристики на отделните продуктови единици и разновидности)

Източник: Собствена разработка

На първото ниво се разглежда многообразието от продуктовите категории в границите на (пазара) продуктивия клас. На тази база се определя специализация в рамките на класа, като се взема решение за широчината на асортимента и степента на концентрична диверсификация.

Второ ниво се отнася за особеностите и възможностите, които продуктивата категория предполага. Тук се вземат решения за продуктова специализация на бизнес организацията в рамките на конкретно взета продуктова категория, които намират отражение върху дължината на асортимента. Основните продуктови единици се характеризират с това, че имат за цел да удовлетворят конкретните потребности на определен целеви пазар, т.е. предназначени са за определен сегмент.

Трето ниво – продуктивата характеристика на пазара, която представлява интерес е най-конкретна и се отнася за определена продуктивата група. Характеристиката на асортимента, която се съпоставя с нея, е основната продуктова единица (Π_{nm}) и нейните разнообразни варианти (Π_{nml}). Продуктовите характеристики са най-конкретни на това ниво на разглеждане, тъй като при определянето им се изхожда изцяло от спецификата на конкретния целеви пазар. Решенията в тази връзка се отнасят до: име на марка, опаковка – цвят, форма, качествени характеристики на продукта. Всички те следва да способстват за постигане на желаната диференциация и позиционирането на основна продуктова единица (Π_{nm}) на целевия пазар.

Съпоставката на продуктовите характеристики на класа (сектора, стратегическата бизнес сфера) и на характеристиките на асортимента е основен инструмент, чрез който се установява продуктивият профил на всяка конкретно взета фирма. Чрез него се установяват преките и косвените конкуренти в зависимост от продуктивата специализация, която се идентифицира в рамките на продуктивия клас, отделните продуктови категории и конкретните продуктови групи. Специализацията на конкурентите варира в широки граници. Тя зависи както от характеристиките на сектора, така и от вътрешните за фирмата условия.

2.4. Пазарни характеристики

В зависимост от географското покритие – фирмата и нейните продуктови единици се класифицират на локални, регионални, национални, международни и глобални. В рамките на страната се определят локални, регионални и национални продуктови единици.

- Локални са тези продуктови единици, които се реализират на ограничена по обхват географска територия - обикновено едно или няколко откъснати населени места. Възможно е и фирми с по-голямо (национално, международно) присъствие да се насочат към конкретни специфични локални пазари (Пловдив, Варна, Бургас и пр.).
- Регионалните продуктови единици са с по-широко географско присъствие в сравнение с локалните. Те обхващат определен пазарен географски регион, в рамките на който се намират производствените звена на фирмата и

нейните географски пазари (Югозападен, Южен централен, Югоизточен, Североизточен, Северен централен, Северозападен, София - град).

- Продуктови единици с национално покритие са тези, които притежават национално покритие. По своя характер те не се различават от предходните, но са със значително по-широк географски обхват, тъй като касаят границите на страната.

Определянето на географския профил на продуктово-пазарните единици (главни и основни) позволява на следващия етап да се оцени потенциала и привлекателността на обособените географски пазари. Чрез анализа на привлекателността на географските пазари, оценката на притежаваните от бизнес единиците позиции и възможности, които се разкриват пред тях, се определят насоките за нарастване на пазарните и икономическите показатели. В рамките на отделните географски пазари се идентифицират целевите пазари и подходящите дистрибуционни канали, които са следващите две пазарни характеристики.

Целевите сегменти са следващата променлива, чрез която се характеризира продуктово-пазарният профил на бизнеса организацията и отделните нейни продуктови единици. Този аспект от пазарния профил се определя от използваните от фирмата основни сегментационни променливи освен географските – демографски, психографски, поведенчески, с присъщите им подвидове и избраните целеви сегменти. По-общият анализ, който се извършва по географски пазари, тук намира логично продължение като се задълбочава по отделни целеви сегменти, за които са предназначени предлаганите основни продуктови единици. Тази характеристика се обуславя от принципите и подходите, които произтичат от маркетинговата концепция. На това ниво на разглеждане се установяват позициите на конкретните основни продуктови единици по отделни пазарни сегменти. Оценките на позицията се извършват едновременно и по сегменти и по географски пазари.

Този подход се свързва с т. нар. “целеви маркетинг”, при който на база на извършената сегментация в зависимост от големината, способностите на фирмата и условията на заобикалящата макро и микросреда се избират един или няколко сегмента (съответно концентриран или диференциран маркетинг), към които приспособява своята оферта. Във връзка с целевия маркетинг в рамките на определен бизнес е възможно да се предложат множество продуктови единици, в т.ч. отделни марки, които влизат в състава им [18].

Дистрибуционните канали са трета променлива. Нейното значение се определя от това, че тя е съществен елемент на маркетинговия микс, чрез механизмите на който се достига до клиентите от целевите сегменти. В зависимост от използваната дистрибуционна стратегия, продуктите се разделят на: продукти с ексклузивна дистрибуция, селективна дистрибуция и интензивна дистрибуция. В основни линии дистрибуционната стратегия се определя от спецификата на целевия пазарен сегмент, от целите, които се поставят пред продукта, от възможностите на фирмата и от бариерите за навлизане.

Ето защо, чрез тази пазарна характеристика във фазата на стратегическия анализ се установяват редица важни особености на пазарния профил: разглежда се броят, видовете и значението на дистрибуционните канали; идентифицират се обслужваните клиенти и потребители от отделните канали и поведението им при покупка; установяват се изпълняваните от тях функции, достъпност и бариери за навлизане; оценява се способността на дистрибуционната политика на бизнеса да допринесе за достигане на маркетинговите цели; определя се необходимостта от навлизането в нови дистрибуционни канали и конкретни участници; анализират се разходите (в т.ч. с инвестиционен, оперативен и финансов характер), които са необходими за навлизане и поддържане на отделните дистрибуционни канали и членове; извършва се анализ на конкурентите по използвани от тях дистрибуционни канали и дистрибуционни механизми. Допълването на пазарния профил с анализа на дистрибуционните канали е важен елемент, тъй като в много от случаите нарастването на продажбите и приходите е въпрос именно на постигане на висока номерична дистрибуция без промяна на целевите сегменти и географското покритие.

2.5. Показатели за определянето на пазарните позиции

При тази група характеристики се използват редица познати в теорията и практиката показатели, които способстват за установяване на пазарните и икономически позиции по продукти и пазари. Разгледаната група представлява крайните резултативни показатели, чрез които количествено и стойностно се определя потенциалът за растеж на бизнеса (Табл.5).

Таблица 5. Количествени и стойностни показатели за измерване на пазарния потенциал на фирмата

ПОКАЗАТЕЛ	ФОРМУЛА	СЪЩНОСТ НА ПОКАЗАТЕЛЯ
Пф - Обем на продажбите на фирмата	$Пф = \sum_{i=1}^n (K_i \cdot O_i)$	Измерва обема на реализираната продукция общо от фирмата и за отделните продуктови линии, основни продуктови единици и разнообразни варианти. К _{пi} – количеството продажби от определена продуктова единица на фирмата; O _i – обем на съответната единица.
ПСф -Стойност на приходите от продажби на фирмата	$ПСф = \sum_{i=1}^n (K_i \cdot Ц_i)$	Определя се стойността на реализираната продукция на фирмата като сумата от произведението на продадените количества от отделните негови продуктови единици и единичната им цена. К _{пi} – количеството продажби от определена продуктова единица на фирмата; Ц _i – цената на продуктова единица.

ПГНф - Потребление на глава от населението на фирмените продукти	$\text{ПГНф} = \frac{\text{ПФ}}{\text{Нр}}$	Измерва количеството (стойността) от отделните фирмени продукти, която се пада на човек от населението на даден регион (или на потребител от целевия пазар, когато той е ясно определен). ПФ – продажби (приходи) от фирмения продукт; Нр – населението на региона (потенциалните потребители на пазара)
ПДп -Пазарен дял на фирмата	$\text{ПДф} = \frac{\text{ПФ}}{\text{Пп}}$	Измерва дела на продажбите (в натура и стойност) на фирмата (Пф) спрямо общите продажби на пазара (Пп) по групи, категории и общо за класа.
ИСК- Индекс спрямо основните конкуренти	$\text{ИСК} = \frac{\text{ПФ}}{\text{Пк}}$	Представява обема продажби, приходите от продажбите или пазарния дял на фирмата (Пф) спрямо същите показатели на основните конкуренти (Пк).
ИРП - Индекс на развитие на фирмения продукт	$\text{ИРП} = \frac{\text{ППРп}}{\text{ПНР}}$	Използва се за анализ на географските пазари по отделни позиции на асортимента и установяване на техния потенциал. По-големите стойности показват по-добри пазарни позиции. ППРп – процент на продажбите на продукта от продажбите на фирмата общо в страната; ПНР – процент от населението в регион от общо населението в страната.

Източник: Собствена систематизация

Количествените и стойностните характеристики са свързани с икономическите показатели, които отделните продукти постигат по географски пазари, пазарни сегменти и дистрибуционни канали: продажби, приходи, печалба, марж, рентабилност на продажбите. Определят се по продуктови единици, продуктови линии и асортимента като цяло. Те са комплексни по своя характер, тъй като в тях се синтезират уменията, способностите и ресурсите на бизнеса във всички негови основни области: производство, логистика, маркетинг, иновации, инвестиции, човешки ресурси, финанси, цялостно управление. Ограничението, в която и да е от тези области, води след себе си до определен предел на нарастването на продажбите и подобряването на икономическите показатели, като в определени случаи са причина и за тяхното влошаване.

Във връзка с настоящата публикация трябва да се изтъкне значението, което се отрежда на стратегическите, тактическите и оперативните аспекти от дейността на маркетинговата област. Резултатите от маркетинговата дейност на-

мират израз в конкретни позиционни показатели, които способстват за нарастването на комплексни пазарни и икономически показатели (Табл. 6).

Таблица 6. *Позиционни маркетингови показатели*

	Позиционни маркетингови показатели
1.	Степен на информираност за фирмените марки от страна на съществуващите клиенти и потребителите
2.	Степен на познаване на марките на фирмата от клиенти и потребители
3.	Степен на възприеманост на качеството и характеристики на фирмените продукти в сравнение с конкурентните
4.	Степен на познаване и убеденост в предимствата на фирмените продукти
5.	Степен на харесване, предпочитане и удовлетворение на клиентите в резултат от притежаваните вкусови продуктови характеристики
6.	Ясно и точно позициониране на продукта и отличаването му от конкурентните
7.	Постигнат имидж на фирмата и произвежданите от нея продукти
8.	Обхват и покритие на пазарите по географски региони
9.	Степен на проникване и пазарни позиции по географски региони
10.	Степен на проникване и пазарни позиции по пазарни сегменти
11.	Степен на проникване по дистрибуционни канали и участници
12.	Изградени взаимоотношения с клиентите и степен на обвързване с търговци на едро и търговци на дребно
13.	Имидж на фирмата и нейните продукти сред участниците в търговските канали – дистрибутори и търговци на дребно
14.	Степен на лоялност на съществуващите потребители към марките на фирмата
15.	Степен на повторни покупки от страна на опиталите за първи път продуктите на фирмата
16.	Оптимално разпределение на маркетинговите разходи по продукти, марки и пазари
17.	Конкурентно ценово позициониране
18.	Степен на съответствие на цената на конкурентните условия, позиционирането на продукта (продуктите)

Източник: Собствена систематизация

Тези показатели може да се определят като маркетингови, тъй като зависят основно от ефикасното функциониране на маркетинговата област. Без да претендира за изчерпателност, може да се представи списък от логически обвързани позиционни маркетингови показатели. Те са резултат от изпълнението на основните маркетингови функции. Представеният списък на маркетингови позиционни показатели не е произволен. Той отразява резултатите, които се

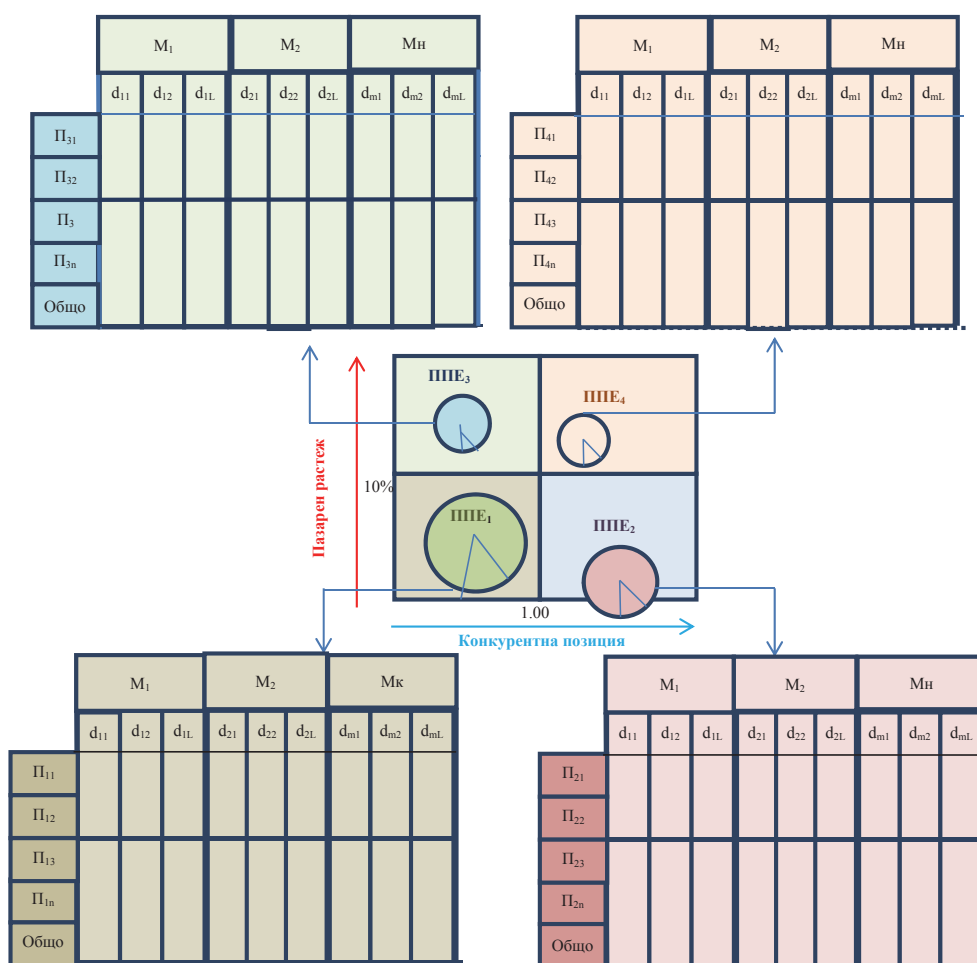
постигат в маркетинговата област. Подобряването на позицията на тези показатели е важна предпоставка за повишаване на продажбите и приходите като основни променливи, които участват в определянето на стойностите на всички важни икономически показатели.

2.6. Комплексна оценка на продуктово-пазарния профил чрез матрицата на Бостънската консултантска група

Матрицата на Бостънската консултантска група е един от най-познатите методи за анализ на фирменото бизнес портфолио. В конкретния случай се разглежда неин адаптиран вариант, чрез който се цели да се предложи подход за комплексна оценка на продуктово-пазарния профил на конкретно взета фирмена бизнес дейност. Въпреки многото критики, които се отправят към матрицата поради ограничената информация, която предоставя, при условие, че към нейното приложение се подходи творчески, а не шаблонно, същата може да се превърне в пълноценен стратегически инструмент за мениджърите във фирмите производители на млечни продукти (Фиг. 1).

Основната разлика на адаптирания спрямо оригиналния вариант се състои в това, че се оценява продуктово-пазарното портфолио на конкретна бизнес дейност. По ординатата се нанася пазарният растеж на отделните категории продукти, а по абсцисата - пазарните позиции на продуктово-пазарните единици.

Следващата промяна се отнася до значението на диаметъра на окръжността. В случая той не изразява реализираната от съответната ППЕ (продуктовата линия) печалба, а стойността на приходите от продажби. Когато реализираните приходи са рентабилни, печалбата се изразява като дял от окръжността и се маркира с две непрекъснати линии. Ако те са нерентабилни, загубата се очертава по същия начин, но с пунктирани линии. Чрез тази адаптация се постигат няколко предимства: илюстрира се значението на отделните продуктово-пазарни единици по отношение на приходите от дейността; изразява се доколко рентабилни са те; дава се възможност за по-обхватно сравнение между отделните продуктово-пазарни единици. Тази промяна има за цел да изрази по-детайлно пазарните позиции на отделните продуктово-пазарни единици и техните основни разновидности. За целта, за всяка една от продуктово-пазарните единици се извежда допълнителна матрица. Чрез нея се изследват позициите на основните разновидности и марки в границата на продуктово-пазарните единици по отделни пазари, сегменти и дистрибуционни канали.



Фигура 1. Модифициран вариант на БКГ-матрицата (авторска разработка)

Анализ на привлекателността на сектора (стратегическата бизнес сфера)

Както в оригиналния вариант, така и тук пазарният растеж се разглежда като основен индикатор за оценка на привлекателността на пазара. Чрез него се изразява регистрираният и проектираният темп на нарастване на продажбите на отделните категории продукти, които попадат в състава на продуктивния клас. Той се илюстрира чрез ординатата от координатната система: разглежда се бърз и бавен темп на растеж, като за целта се определя условна граница на нарастване в процент (в конкретния случай 10%).

За да се разбере характерът на растежа, наред с неговите темпове следва да се използват и редица допълващи го показатели като: обем на продажбите в стойност и натура, потребление на глава от населението, степен на наси-

щане, рентабилност на продажбите, капацитет в отрасъла. За да се обосноват стойностите на изведената група показатели, следва да се анализира посоката и степента на влияние, което оказват или се очаква да оказват в бъдеще факторите на макро- и микрообкръжаващата среда, като се използват редица познати концепции и методи: PESTEL-анализ, крива на жизнения цикъл, анализ на отрасловата структура, сегментация, определяне на стратегическите групи конкуренти, конкурентен анализ и други.

Чрез използването на споменатите показатели, методи и концепции се определят привлекателността и перспективите за развитие по продуктови категории и отделни продуктови групи, които попадат в състава им, и продуктивният клас като цяло. Разглеждат се общо за страната и за отделните географски пазари, дистрибуционни канали и пазарни сегменти. Определя се привлекателността на отделните продуктови пазари, географски територии и бизнес сферата като цяло.

Определяне на конкурентна позиция на продуктово-пазарните единици

Конкурентната позиция се определя от продажбите на продуктите единици спрямо тези на водещия конкурент на пазара. Илюстрира се чрез абцисната ос. Коефициент от 0.1 означава, че фирмата притежава само 10% от обема на продажбите на лидера на пазара на съответната продуктова категория. При коефициент от 1.0 е налице относителен паритет, което означава, че бизнес единицата и нейният основен конкурент са лидери на пазара, като никой от двамата няма доминираща позиция. Когато стойността е над единица (1.1, 1.2...2.0, 3.0, 4.0), разглежданата продуктова единица е лидер на пазара и надвишава в по-малка или по-голяма степен продажбите на основния конкурент.

Определянето на конкурентната позиция единствено на база реализираните продажби не дава отговор на това как бизнес единицата е достигнала заеманата пазарна позиция. За да се постигне това, трябва да се навлезе в по-голяма степен на детайлизация на анализ на позициите по продукти и пазари. Този анализ е насочен към установяване на вътрешните условия и съпоставката им с тези на преките и косвените конкуренти, както и тези на предлагащите продукти заместители.

Това се постига като ППЕ-ците се дезагрегират на влизащите в състави ми основни продуктови единици (P_{mn}) и техните разновидности (P_{mnl}), след което се определят продажбите им, пазарният дял и приходите, техните позиции по отделни географски пазари ($M_1...k$), пазарни сегменти ($S_1...s$) и дистрибуционни канали ($d_1...l$). За целта се използват изведените по-горе резултативни и позиционни показатели.

Получената комплексна оценка позволява да се оцени текущият продуктово-пазарен профил от гледна точка на пазарните и икономически резултати, които се постигат с него. Когато продуктово-пазарният профил създава благоприятни предпоставки за постигане на фирмените цели, е налице основание за неговото запазване. Когато, напротив, той не способства за тяхното постигане,

трябва да се пристъпи към определяне на желаните промени в неговите продуктови и пазарни характеристики.

2.7. Текущ и желан продуктово-пазарен профил

Текущ е продуктово-пазарният профил, който фирмата притежава към момента на извършване на аналитичната фаза в рамките на конкретно взет неин бизнес. Той е резултат от прилаганата стратегия и от изпълнявания/изпълнения бизнес план. Установява се чрез аналитичната фаза на процеса на стратегическо бизнес планиране, като се използват модифицирани варианти на портфейлните методи на стратегически анализ и разгледаните продуктови и пазарни характеристики, за да се отговори на въпроса доколко благоприятен е продуктово-пазарният профил. По този начин се определя в каква степен той способства за изпълнение на продуктово-пазарните стратегии за постигане на желаните цели в контекста на вътрешните предпоставки и на формиралите се под влиянието на факторите на макро- и микросредата условия.

Желаният профил се дефинира в последващите стратегическия анализ фази на процеса стратегическо бизнес планиране. На основата на резултатите от анализа първо се извършват екстраполативни прогнози, чрез които се цели да се установят очакваните пазарни и финансови резултати при условие, че се запазят настоящите стратегии и формираният се в резултат от тяхното прилагане текущ продуктово-пазарен профил, като се допуска, че няма да настъпят съществени изменения на влиянието на факторите на външната среда.

След екстраполативните прогнози се осъществяват прогнози, при които се предвиждат различни варианти (сценарии) на развитие, като се разглеждат основните движещи сили в сектора. На тази основа, при разглеждане на въпросите, свързани с продуктово-пазарния профил, са възможни три варианта.

Първи вариант – установява се, че продуктово-пазарният профил е благоприятен за постигане на целите, съответно не се пристъпва към стратегическа промяна на продуктово-пазарния профил. В този случай бизнес организацията запазва своята продуктова специализация, целеви пазарни сегменти и географско покритие, като се стреми да подобри своите пазарни позиции.

Втори вариант – продуктовата специализация се запазва, но – ако е целесъобразно, се пристъпва към навлизането в нови дистрибуционни канали и към разширяване на географското покритие. Тези решения се определят за всяка основна позиция на асортимента – основна продуктово-пазарна единица (P_{nm}) и нейни разновидности, главна продуктово-пазарна единица ($ППЕ_{1..n}$) и асортимента като цяло.

Трети вариант – установява се необходимост от промяна на продуктовите характеристики на асортимента. Този вариант предполага промяна на една или на всичките продуктови характеристики. Вземането на решения се определя в зависимост от това към кой от идентифицираните базисни варианти на продуктова специализация спада бизнес организацията: продуктово-пазарна концентрация, продуктова специализация, пазарна специализация, пазарно покритие.

Промяната на продуктовите характеристики се осъществява единствено след като се извърши пазарна обосновка и оценка на възможностите на бизнес организацията и привлекателността на пазара.

В зависимост от това към кой конкретен вариант се отнася, се определят възможните продуктово-пазарни бизнес стратегии.

2.8. Стъпки на определяне на продуктово-пазарния профил на фирмата

Установяването на текущия и определянето на желания продуктово-пазарен профил се осъществява чрез изведените по-горе характеристики – посредством шест условни стъпки, които са неразривно свързани с отделните фази от процеса на бизнес планиране.

Първо, извършва се ясно и точно определяне на географските пазари, като в техните граници се идентифицират и изследват целевите сегменти и дистрибуционните канали. В зависимост от физическото разпространение се определя пазарният профил на бизнеса и неговите отделни продукти в географско отношение. По този начин се идентифицират продуктите с локално, регионално и национално значение, а когато се разглеждат пазари извън географските граници на страна, се идентифицират международни, интернационални и глобални такива.

Второ, осъществява се текуща и перспективна оценка на основните характеристики на асортимента – широчина, дължина и дълбочина, като се отчита обхвата на възможните продуктови стратегии в контекста на пазарните характеристики. На тази база се обособяват следните **четири типа продуктови профили**: **първо**, фирми, които прилагат концентриран маркетинг в рамките на определена продуктова категория; **вторият тип** бизнес организации са със селективна или пълна продуктова специализация в рамките на определена продуктова категория; **трето**, бизнес организации с пазарна специализация; **четвърто**, бизнес организации, които специализират в няколко или дори във всички продуктови категории.

Трето, извършва се текуща и перспективна оценка на важните позиционни, количествени и стойностни характеристики по отделни продуктови единици, продуктови линии и асортимент като цяло. Оценяването се извършва по географски пазари, сегменти и дистрибуционни канали. Чрез този етап се установява продуктово-пазарният профил според заемащата пазарна позиция, която може да бъде: пазарен лидер, пазарен предизвикател и пазарен последовател. В рамките на този етап се установяват икономическите и пазарните показатели по отделни продукти и пазари. Съобразно с тях, се различават: рентабилни и нерентабилни продукти и продукти с висок и нисък продажбен потенциал.

Четвърто, определя се привлекателността на продуктовия клас, отделните категории и групи продукти чрез: обем на продажбите, стойност на продажбите, рентабилност на продажбите, възвръщаемост на инвестициите, потребление на глава от населението, индекс на развитие на отделни категории и групи

продукти и на класа, степен на насищане. Отнася се общо за страната и за отделни сегменти, дистрибуционни канали и географски пазари. За по-прецизна оценка се изследват някои допълнителни характеристики: брой население общо, брой на съставляващите определен сегмент, гъстота, икономическо състояние и доходи, инфраструктура, туристическа привлекателност, дистрибуционни канали – брой, видове, относителна тежест, продажбени точки, ценови решетки и ценова политика, насърчаване на продажбите; конкурентни условия и бариери за навлизане – брой, големина и пазарни позиции на конкурентите, търговска сила на посредниците, лоялност към конкурентни марки, разходи за навлизане и други. На тази основа пазарите се класифицират на привлекателни и непривлекателни.

Пето, въз основа на портфейлните методи за анализ се извършва обобщена текуща оценка на продуктово-пазарния профил, като се изследва степента, в която той допринася за изпълнението на приетите цели, стратегии и формирането на финансовото и икономическо състояние. Наред с това се извършват прогнози и се предвиждат различни сценарии за развити. На тази база се определят промените в продуктово-пазарния профил на бизнес организацията.

Шесто, ключови въпроси, свързани с продуктово-пазарния профил, са продуктово-пазарните стратегии, дългосрочните цели и мисията на бизнес организацията. От една страна текущият профил е резултат от приетите (изпълняваните) стратегии и свидетелство за постигнатите в резултат от това желани стойности на пазарните и икономическите показатели. От друга страна характеристиките на продуктово-пазарния профил определят необходимостта от промени в мисията, визията, целите и вземането на обосновани решения, свързани с бизнес стратегиите.

Поради изтъкнатата взаимообусловеност между продуктово-пазарния профил и продуктово-пазарните стратегии се налага разглеждането им в единство. От една страна продуктово-пазарният профил се формира в резултат от изпълняваната стратегия, формулирана или не в писмен вид. От друга страна – именно на база установяването на продуктово-пазарния профил, се вземат решения, свързани с продуктово-пазарните бизнес стратегии.

3. Изследване на продуктово-пазарния профил

3.1. Методическа рамка за изследване на продуктово-пазарния профил

Методическата рамка, която се използва, за да се изследва продуктово-пазарният бизнес профил, се състои от пет условно обособени етапа (Фиг. 2).

В рамките на първия етап се цели да се установи общата съвкупност от фирми, които оперират в сектора. Този етап е необходим, за да се определи представителна за сектора извадка.

Чрез втори етап се конкретизират тези конкуренти, които са с национално значение. Основен критерий за това са реализираните приходи и пазарните позиции по отделни продуктови категории.

Посредством трети етап се извършва проучване на продуктите и пазарните характеристики на отделните конкуренти, като за целта се използват различни вторични информационни източници: сайтове на конкурентите, събиране на техни оферти и каталози. Когато е необходимо, картината се допълва със събиране на допълнителна първична информация – анкетни проучвания, интервюта, посещение на търговски обекти.

След като бъде събрана необходимата информация, в рамките на четвърти етап, се пристъпва към определяне на продуктово-пазарния профил на основните конкуренти, а в пети етап – на сектора като цяло.



Фигура 2. Методическа рамка на изследване на продуктово-пазарния профил

3.2. Приложение на методическата рамка в сектора за производство на млечни продукти

Чрез апробирането на методическата рамка в сектора за производство на млечни продукти се потвърждава нейната надеждност. В настоящия параграф се представят постигнатите основни резултати.

На *първо място* е установена общата съвкупност от фирми, които оперират в сектора за производство на мляко и млечни продукти в България. По данни на МЗХ (Министерство на земеделието и храните) те възлизат на 250 [19].

Второ – идентифицирани са конкурентите, които са с национално и регионално значение. В основата на определянето на водещите конкуренти е класацията по оборот в сектора на производителите на млечни продукти, която е извършена от Българска стопанска камера (БСК) през 2009 година. Тази изходна информация е актуализирана, като са отразени настъпилите промени в сектора – сливания, придобивания, ликвидации и фалити. На тази база са определени 24 водещи фирми [20], [21], [22], [23], [24].

На *трето място* е извършено проучване на продуктите и пазарните характеристики на изследваните фирми. За целта са определени 15 категории продукти, които се идентифицират в рамките на класа „Млечни продукти“. При идентифицирането на отделните категории се застъпват принципите, които са присъщи на маркетинговата концепция. За целта се изхожда от разбирането, че водещ принцип при определяне на продуктите категории е крайното предназначение на отделните видове продукти, а не тяхното технологично единство от производствена гледна точка [21], [22].

На *четвърто място* е определен продуктово-пазарният профил на конкурентите. За целта е използвана матрична таблична форма, която позволява да се определят основните характеристики на техния продуктов профил – ширина, дължина и дълбочина (Табл. 7).

На *пето място* е определен продуктово-пазарният профил в сектора като цяло. В основата на неговото определяне лежи събраната за отделните конкуренти информация. В рамките на този етап са изведени и базисните продуктови профили, които са характерни за изследваните фирми.

Предложената таблична матрична форма позволява да се установи продуктивният профил на основните конкуренти, които се изследват, като се спазва последователност от следните основни стъпки:

Първо, по вертикала се нанасят имената на изследваните 24 фирми, а по хоризонтала идентифицираните 16 категории млечни продукти. Информацията се събира чрез: извършване на проучване на сайтовете и офертите на конкурентите; посещения на търговски обекти, в които те предлагат своите продукти и др.

Второ, за установяване на продуктово-пазарния профил на отделните конкуренти събраната информация за всяка една от фирмите се попълва в съответното поле. Когато конкретно взет конкурент предлага дадена категория продукт, в съответното поле се попълва единица. Това е свидетелство, че в съответната компания е налице продуктова линия, която съответства на определена категория. След сумирането на позициите по хоризонтала се определя широчината на неговия асортимент. Останалите характеристики – дължина и дълбочина се определят чрез събирането на допълнителна информация за предлаганите марки и разнообразни варианти в рамките на отделните продуктови линии.

Таблица 7. Таблица за установяване на продуктово-пазарния профил

	Фирма	Регион	Кисело мляко	Прясно мляко	Бифидус/Пробиотик	Плотови мляка	Пресни плодови мляка за пиене	Млечно-кисели за пиене	Млечни десерти	Кашкавал	Сирене	Топено сирене	Масло	Извара	Сметана	Закваски	Цедени мляка	Деця	Общ брой категории, предлагани от отделните фирми
1	Данон Сердика АД	ЮЗ	1	1	1	1	1	1	1	1	1				1			1	11
2	ОМК АД	ЮЦ	1	1		1	1	1		1	1		1						8
3	Тирбул ЕАД	СЗ	1	1	1					1	1			1	1		1		8
4	Кодап ЕООД	ЮЗ	1	1	1		1	1		1	1				1			1	9
5	Заров 97 ООД	СЗ	1	1				1		1	1		1	1					7
6	Родопей-Белев ЕООД	ЮЗ	1	1				1		1	1	1	1	1	1		1		10
7	Сердика България АД	ЮИ	1	1				1		1	1		1		1		1		8
8	Бор Чвор ЕООД	ЮЦ	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	13
9	Мегле България ЕООД	СИ	1	1	1			1	1	1	1	1	1		1			1	11
10	Млечен рай 2 ООД	СЗ	1							1	1			1					4
11	Ел Би Булгарикум ЕАД	ЮЗ	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			12
12	Би Си Си Хандел ООД	СЦ	1	1						1	1								4
13	Мизия Милк ООД	СИ	1	1				1		1	1	1	1	1					8
14	Жоси ООД	СЦ								1	1	1		1					4
15	Маклер Комерс ЕООД	СЦ	1	1						1	1								4

16	Млечни продукти ООД	ЮЦ	1	1						1	1						1						5
17	Елит 95 ООД	ЮЦ	1					1			1	1					1	1		1			7
18	Дядо Либен ООД	ЮЗ									1	1					1	1					4
19	Филиполис РК ООД	ЮЦ	1	1							1	1											4
20	Чех 99 ООД	СЦ	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1								11
21	Полидей-2 ООД	ЮЦ	1	1		1		1		1	1	1	1	1	1				1				11
22	Лактима ЕАД	СЦ	1	1				1		1									1				5
23	Димитър Маджаров 2 ЕООД	ЮЦ									1	1					1	1					4
24	ЕЛВИ ООД	СЦ	1	1								1											3
	Общо фирми, предлагани категорията		21	19	5	6	5	14	6	22	23	8	11	14	9	2	6	4					

Източник: Собствена разработка и проучване

Трето, чрез извършване на сумиране на позициите по вертикалните редове се определя в рамките на кои продуктови категории има най-интензивно предлагане от страна на конкурентите. По този начин се установява продуктово-пазарният профил в сектора за производство на млечни продукти. В допълнение, чрез събраната на този и предходния етап информация, се извеждат базисните профили на основните конкуренти.

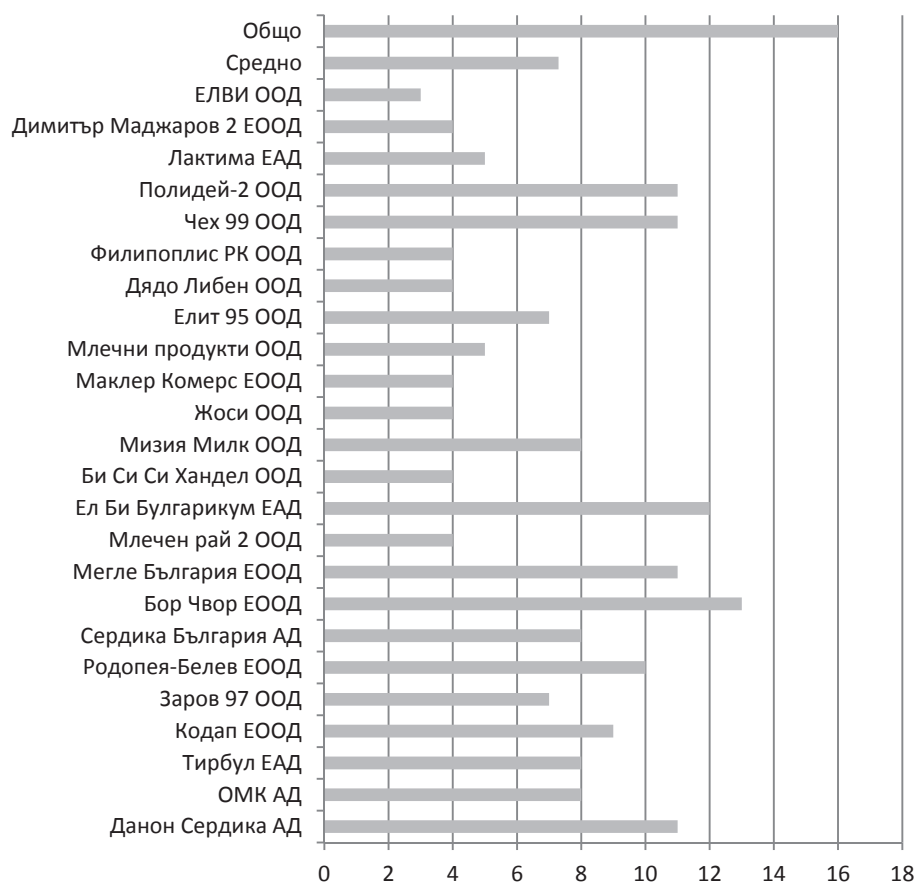
При анализа на отделните конкуренти се установи, че средната аритметична на широчините на отделните конкуренти в сектора възлиза на седем продуктови линии.

3.3. Профил на основните конкуренти

С най-голяма широчина се отличава „Бор Чвор“, която включва в портфолиото си 13 продуктови линии. С над 10 продуктови линии се отличават фирмите: „Данон Сердика“ АД, „Родопея Белев“ ЕООД, „Мегле България“ ЕООД, „Ел Би Булгарикум“ ЕАД, „Чех 99“ ООД, „Полидей – 2“ ООД. Със 7 и 8 продуктови линии са седем от изследваните фирми. Останалите са с 3, 4 и 5 продуктови линии. Широчината на продуктовата характеристика не е единствената, която определя продуктовото портфолио на фирмите от сектора. Между отделните фирми се наблюдават различия, които може да се открият само ако се пристъпи към единичното изследване на продуктово-пазарния профил на отделните фирми. Поради липсата на пазарни данни в извършения по-долу анализ се акцентира по-скоро върху продуктивния профил и в по-малка степен върху пазарния такъв (Фиг. 3).

Продуктовото портфолио на „Данон-Сердика“ има ясно обособена продуктова специализация, която е ориентирана към производството и реализацията на различни категории млечни продукти. Широчината на асортимента е 11 продуктови линии, като по този начин се покриват почти всички продуктови категории в рамките на продуктивния клас. „Данон-Сердика“ е глобална иновативна компания, която прилага диверсифициран маркетинг с прецизно сегментиране и позициониране на продуктите си. Тя е двигател на промяната в сектора, свързана с: въвеждането на нови технологии, производствени иновации, продуктови иновации и маркетингови такива.

Като цяло продуктите са ориентирани към деца, юноши и младежи, които са изключително лоялни към марките и оказват сериозно влияние при покупките им или сами извършват такива. Предлагат се продукти, които са предназначени за мъже и жени. Компанията се стреми да заеме лидерска позиция във всеки един от обслужваните сегменти, като е безспорен лидер в категориите: плодови млека за пиене, плодови кисели млека, бифидус.



Фигура 3. Широчина на асортимента на изследваните фирми

Източник: Собствено проучване

„Данон-Сердика“ използва разнообразие от марки: „Данон“ (кисело мляко, айран, сметана), „На баба“ (кисело и прясно мляко, сирене, кашкавал, заквасена сметана), „Активиа“ (бифидус), „Фантазия“ (млечни десерти), „ДЗП“ (мляко за пиене, шейк), „Данонино“ (марка за деца – плодови млека), „Данон Дисни“ (детска серия млечно-кисели напитки с вкус на плодове), „Данет“ (млечни десерти), „За МЕН“ (серия за мъже – кисело мляко, напитки).

Нейните марки продукти са с прецизно позициониране и заемат водещо място в съзнанието на потребителите. Те са с най-активна маркетингова подкрепа в сравнение с останалите конкуренти на пазара, като поради развитата дистрибуционна мрежа и агресивна реклама осигурява бързо проникване и налагане на пазара на своите марки продукти. Компанията провежда диференциран маркетинг, като маркетинговите усилия са целево насочени към прецизно избрани целеви сегменти.

Компанията разполага със сериозни финансови възможности, надхвърлящи многократно тези на останалите конкуренти, което ѝ дава възможност да обезпечи финансово целево определените маркетингови бюджети, така че да се постигне желаната цел.

В продуктовото портфолио на „ОМК” (Обединена млечна компания) АД се включват осем продуктови линии, които обхващат предимно традиционните за българския пазар продукти: кисело мляко и прясно мляко, в т.ч. обезмаслено, с калций, УХТ, сирене, кашкавал, масло; плодови млека за пиене, в т.ч. ароматизирани и млечнокисели, коктейли. През последните години компанията въведе и наложи на пазара прясно и кисело мляко с нулева масленост и калций, които се предлагат под фамилната марка „Верей – калций” и „Верей – 0%”. В технологично отношение компанията е една от водещите в сектора.

Предлаганото разнообразие от марки включва: „Верей” (прясно мляко, кисело мляко, айрян, кисело мляко с парченца плодове, краве масло, сирене), „Верей – Калций” (прясно мляко), „Верей 0%” (прясно мляко, кисело мляко), „Фибела” (кисело мляко, УНТ мляко), „Ханско” (кисело мляко, прясно мляко), „Фибела WAVE” (млечна напитка, сладолед), „Русалка” (кисело мляко).

„ОМК” е иновативна компания, разполага с развита дистрибуционна мрежа и покритие в национален мащаб, която е съпътствана от развита система на търговски доставки. Провежданият мърчандайзинг осигурява добро присъствие в рамките на търговските обекти. Компанията позиционира своите продукти в центъра на пазара, като се стреми да обхване масовия купувач. Чрез „Верей 0%” и „Верей-Калций” тя постига по-прецизно позициониране, като се насочва към по-тесни сегменти.

Продуктивният профил на „Тирбул” включва продукти от осем продуктови категории, които подобно на „ОМК” са ориентирани към характерните за българския пазар вкусове: кисело мляко, прясно мляко, сирене, цедени млека, извара. Компанията притежава фамилната марка „Olimpus” и подмарките: „Oly” (прясно мляко, кисело мляко), „Talia” (сирене), „Eklekton” (обезмаслено цедено мляко).

Фирмата е експортно ориентирана, като нейните марки продукти, предназначени за България, са позиционирани във високия ценови сегмент. Те се срещат в отделни региони на страната, като се прилага слабо пазарно присъствие. При подходяща маркетингова подкрепа продуктите на „Тирбул” имат потенциал да се намесят по-сериозно на пазара на млечни продукти в България.

„Кодап” ЕООД е дъщерно дружество на немската фирма със същото наименование. Продуктовото портфолио включва общо осем основни категории млечни продукти, в това число: кисело мляко, прясно мляко, млека за пиене, плодови и ароматизирани, сирене, кашкавал, сметана за готвене.

Те се предлагат на пазара чрез фамилната марка „My day”. „Кодап” предлага голямо многообразие от пресни млека с различна масленост, с калций, фитнес и за деца, съответно в кутия и бутилка. Компанията предлага изцяло детска серия под марката „Млечко”. Преобладаваща част от произвежданата сметана е

предназначена за износ. Продуктите на компанията са с отличаваща ги опаковка, която привлича потребителското внимание.

Компанията предлага своите продукти предимно в градските региони, като присъства в голяма част от каналите, чрез които продуктите достигат до целевите пазари. Основните продукти се предлагат под фамилната марка „My Day“ (пастеризирано мляко, УНТ мляко, ароматизирани млека за пиене, йогурт за пиене, айрян, сметана, сирене, кашкавал). Те се отличават с активна маркетингова подкрепа, добре представени са от гледна точка на мърчандайзинг и са с лоялни потребители. Други използвани марки са: „Калина“ (кисело мляко), „My Active Day“ (бифидус), „Млечко“ (детска серия).

„Зоров 97” ООД – продуктовото портфолио на фирмата включва седем традиционни за България категории млечни продукти: кисело мляко, прясно мляко, кашкавал, сирене, сметана, извара, масло, като към тях се прибавят и деликатеси и млечнокисели продукти за пиене. „Пършевица” е една от марките млечни продукти, които са разпознаваеми, харесвани и предпочитани от потребителите на пазара, тъй като се възприемат за млечни продукти с високо качество.

Продуктите с марката „Пършевица“ се разпространяват чрез добре развита дистрибуционна мрежа. Наблюдава се осезаемо присъствие на пазара на кисели млека, кашкавал и сирене, което не е съпроводено с подходящ мърчандайзинг. Ценовото позициониране е в масовия висок ценови сегмент, без да се приоритизира една или друга демографска група. Фирмата е ориентирана към продуктови и технологични иновации.

„Родопея-Белев” ООД се отличава с голяма широчина на асортимента, като освен предлаганите от „Зоров 97” ООД, се включват и допълнителни линии – топено сирене, сметана и цедени млека. Основният акцент на компанията е върху традиционните български млечни продукти – кисело мляко, сирене и кашкавал, като основен дял от продажбите се пада на първите. Пряското мляко „Родопея“ е с все още слаби позиции. Макар и с относително по-добри пазарни позиции, същото се отнася и за сиренето и кашкавала. Компанията оперира в национален мащаб, разполага с добре развита дистрибуционна мрежа, но не е проникнала в пълна степен на пазара. Позиционирана е във високия масов ценови сегмент на млечни продукти.

При останалите конкуренти се наблюдава подобен продуктово-пазарен профил, относно широчината на продуктовия асортимент. Заслужава внимание да се отбележат няколко специфични случая, които се идентифицират.

„Бор – Чвор” ООД се отличава с най-голяма широчина, тъй като в асортимента на фирмата се включват 13 продуктови линии. В нейното портфолио не се включват единствено категориите: пресни плодови млека, масло и закваска за търговски цели.

Предлаганите марки включват: фамилна марка – „Бор Чвор“ (кисело мляко, кисело мляко за пиене, детско кисело мляко, прясно мляко, УНТ мляко, сирене, топено сирене, кашкавал, сметана, извара, салати, десерти); марката „Култура“ се използва за нискомаслено кисело мляко, бифидус, нискомаслено прясно

мляко, нискомаслено сирене и кашкавал; за киселите млека се използват и марките „Табу“, „Елемент“, „Хипноза“, „Елси“, „Пловдив“, „Бабино Вълшебство“.

Компанията се отличава със сериозно пазарно присъствие в географски аспект, като се наблюдават определени пропуски по отношение на дистрибуционната политика. Водещата марка е „Бор – Чвор“, а продуктът с най-голяма тежест – киселото мляко.

„Ел Би Булгарикум“ ЕАД се отличава с широчина на своя асортимент, която включва 12 продуктови линии. Фирмата се характеризира с ограничено географско присъствие на своите продукти за крайно потребление, като те се разпространяват предимно на територията на София, а в останалите региони присъства чрез веригите магазини. Предлага своите продукти под едноименната фамилна марка „Ел Би“. Отличителна особеност на компанията е, че нейният профил се определя от предлаганите от нея естествени закваски за млечни продукти. В основата на формираните от нея приходи е сключен дългогодишен лицензионен договор с японска компания за производство на българско кисело мляко. При подходяща маркетингова подкрепа и смяна на собствеността, която към момента е държавна, предлаганите крайни продукти са с голям пазарен потенциал в страната, а и извън нея. Сериозен експортен потенциал се наблюдава при закваските, които компанията би могла да реализира на външните пазари чрез продажби и лицензиране.

При девет от конкурентите се идентифицира широчина, която не надхвърля пет продуктови линии. В тази връзка се очертава наличието на определена продуктова специализация.

„Жоси“ ООД специализира в производството на сирена (вкл. топени) и кашкавали под марката „Жоси“ и млечни кремове, които се предлагат под марката „Фантазия“. Осъществява се селективна дистрибуция. Продуктите са позиционирани във високия ценови сегмент. Те се предлагат предимно в градските региони, като компанията е постигнала национално покритие.

„Димитър Маджаров“ ЕООД предлага кашкавал, сирене, масло и извара под марката „Маджаров“. Неговите продукти са позиционирани във високия ценови сегмент. Те се възприемат като качествени от страна на крайните клиенти. Разпространяват се селективно, като се цели присъствие в населените места и търговските обекти, където са налице платежоспособни крайни клиенти. Фирмата прилага хоризонтална диверсификация, тъй като освен млечни продукти, предлага на пазара и качествени месни продукти.

„Дядо Либен“ ООД притежава същия продуктов профил млечни продукти като този на „Маджаров“ ООД, но със значително по-слабо присъствие. За четирите продукта (кашкавал, сирене, извара и масло) се използва марката „Дядо Либен“. Кашкавалът се предлага и под марката „Копривщица“.

Компаниите **„Елви“** – с марката **„Боженци“**, и **„БиСи Хендел“** – с марките **„Елена“** и **„Сияние“** са със сходен продуктово-пазарен профил, тъй като предлагат продуктови линии в категориите на традиционните млечни продукти – кисело мляко, прясно мляко, кашкавал и сирене. Предлаганите от тях марки са с национално значение и са с добре развита национална мрежа.

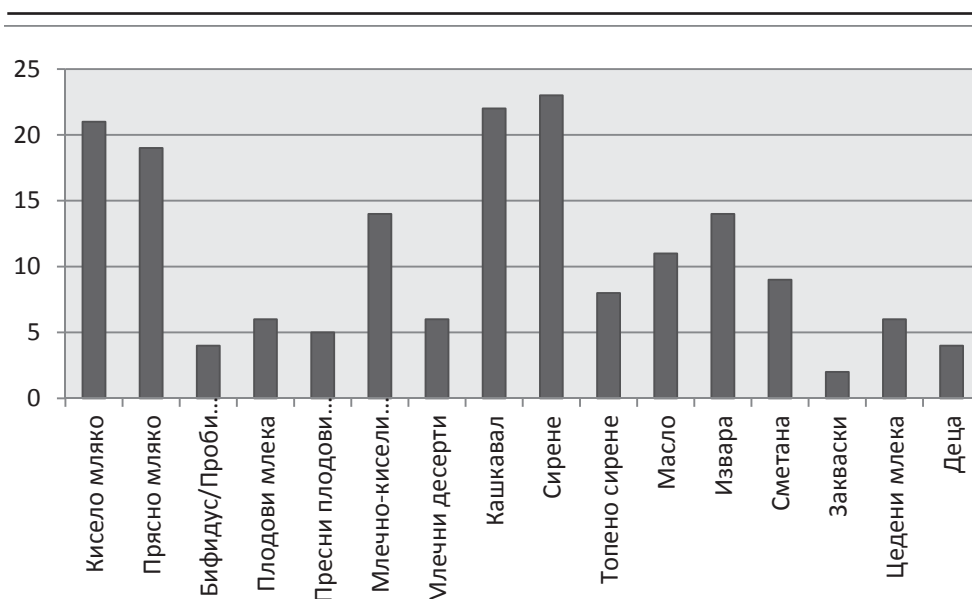
С пет продуктови линии се отличава и фирма „Лактима“. Наред с пряното и киселото мляко, се предлагат млечнокисели продукти за пиене и млечни десерти под марката „Балкан“. Фирмата предлага и естествени закваски за млечни продукти.

3.4. Общ продуктов профил в сектора

От извършения анализ се очертава продуктовият профил, който е резултат от предлаганите от конкурентите разнообразни продукти. От изследваните 24 водещи фирми в сектора „Млечни продукти“ се установиха редица особености. Продуктово-пазарният профил в сектора свидетелства за това, че традиционните за българския пазар категории млечни продукти – кисело мляко, прясно мляко, кашкавал, сирене и извара са най-силно застъпени от основните конкуренти. Кисело мляко се предлага от 21 от фирмите, които съставляват приблизително 90% от изследваната съвкупност; прясно мляко се предлага от 19 фирми (или 75%); кашкавал се предлага от 22, а сирене – от 23 фирми, съответно 92% и 96% от съвкупността. Обикновено за тези три вида продукти се налагат фамилни марки. Най-малък брой фирми предлагат продукти от категориите бифидус и пробиотици. Подобна е картината при цедените млека и закваските и при предназначенията за децата серии – четири фирми. Малък е и броят на фирмите, които предлагат пресни плодови млека, масло, сметана (фиг. 4).

Въз основа на извършеното проучване *може да се изведат три базисни варианта на продуктова специализация, които определят продуктовия профил на фирмите в сектора*. При определянето на тези базисни профили се изхожда от пазарната ориентация на продуктите, а не само от тяхната технологична цялост, каквато неминуемо е налице при производството на млечни продукти.

- *Първият вариант* се отнася за бизнес организации, които прилагат концентриран маркетинг в рамките на определена продуктова категория. При тях се идентифицира една-единствена основна продуктово-пазарна единица (Π_{11}). Отличителна особеност на този вариант е, че се използва една марка, която е предназначена за определен целеви пазар (масов, целеви сегмент или ниша). От извършения анализ може да се направи обоснованият извод, че прилагащите тази стратегия фирми предлагат ограничено разнообразие от определен основен продукт. Доскоро подобна специализация се наблюдаваше при „ЕлВи“, която предлагаше на пазара единствено кисело мляко под едноименната марка с две разновидности. След налагането на пазара фирмата разшири едноименната марка, като пусна на пазара прясно мляко и сирене под същото име. По този начин продуктовата специализация се разшири в границите на традиционните за България млечни продукти. Именно в тази посока е специализацията на още 9 от фирмите. В някои случаи те се проявяват с известни вариации на специализацията. Така например „Димитър Маджаров“ предлага четири взаимосвързани продукти – кашкавал, сирене, масло и извара с марката „Маджаров“.



Фигура 4. Брой конкуренти по отделни продуктови категории (извадка: 24 от водещите фирми в сектор мляко и млечни продукти)

Източник: Собствено проучване

- *Вторият вариант* разглежда ситуацията, при която е налице селективна или пълна продуктова специализация в рамките на определена продуктова категория. За разлика от предходния вариант, при настоящия се предлага по-голямо многообразие от продукти от една и съща категория или няколко сходни такива. Налице е основание да се обособи една-единствена продуктова линия (главна продуктово-пазарна единица – ППЕ_{1п}), в рамките на която попадат две или повече основни продуктово-пазарни единици (П_{1п}), които са предназначени за различни целеви пазари. Този вариант се отличава от предходния по по-голямата дължината на продуктовата линия. В зависимост от спецификата на целевите пазари основните продуктови единици може да притежават по-малка или по-голяма дълбочина, сравнени една спрямо друга. Този базисен вариант намира своето специфично проявление във фирма „Жоси“ ООД, която се концентрира в производството на голямо многообразие сирена с различни вкусове и добавки.
- *Третият вариант*, който е възможен, засяга бизнес организации, които специализират в няколко или дори във всички продуктови категории в рамките на класа. Този вариант на специализация е свидетелство за наличието на концентрична диверсификация в рамките на продуктивния клас. Степента на специализация в рамките на отделните категории може да варира от продуктова концентрация през селективна продуктова

специализация до пълна продуктова специализация. Различните ситуации, които се наблюдават, намират отражение в широчината на асортимента, както и в дължината и дълбочината на отделните продуктови линии. Тези характеристики се проявяват в максимална степен, когато бизнес организацията се стреми към пълно пазарно покритие. Подобна ситуация се наблюдава при редица фирми в сектора, като при всяка от тях разглежданият вариант на продуктова специализация намира своето специфично проявление. Подобен случай се наблюдава при „Бор – Чвор“, „ОМК“, „Данон-Сердика“, „Ел Би Булгарикум“, „Кодап“, „Мегле“, „Полодей-2“. В тяхното продуктово-пазарно портфолио намират проявление различни вариации, много от които бяха споменати при индивидуалното разглеждане на продуктово им портфолио.

3.5. Определяне на стратегиите за растеж в зависимост и от продуктово-пазарния профил

В предходните параграфи бяха засегнати редица важни въпроси, свързани с продуктово-пазарния профил. В настоящия се предлага интерпретация на продуктово-пазарните стратегии за растеж в зависимост от притежавания от фирмата продуктово-пазарен профил.

На въпросите, свързани с фирмения растеж и базирани на продуктово-пазарната матрицата на Игор Ансофф, се отделя голямо внимание в литературата, посветена на стратегическите управленски въпроси. Въпреки това, разглеждането им обикновено се осъществява на принципна основа, при което на преден план се застъпват преобладаващо теоретични въпроси. В практически и изследователски план е интересно изясняването на нейното приложение в зависимост от изведените три базисни варианта на продуктова специализация.

Пазарното проникване се проявява по различен начин в зависимост от продуктовата специализация на бизнес единицата и пазарното покритие и проникване на продуктово-пазарните единици. Приетите по-рано три базисни варианти на продуктова специализация предполагат своето специфично проявление, когато се разглеждат свързаните със стратегията на пазарно проникване въпроси.

Първо, когато е налице стратегия на концентрация, се разглеждат възможностите за пазарно проникване на единствената основна продуктова-пазарна единица и нейните разнообразни варианти. В този случай се изхожда от географското покритие, пазарните позиции и се определят и конкретните варианти, чрез които е възможно да се реализира пазарното развитие.

Второ, при наличието на частична или пълна продуктова специализация, при която са налице две или повече основни продуктови единици с присъщите им варианти, се разглеждат възможностите за пазарно развитие на всяка една от тях. Тези възможности се разглеждат за всеки един сегмент, дистрибуционен канал и географски пазар, на който присъстват продуктовете единици. Възможно е да се предприеме проникването за всички основни продуктови единици или да се акцентира приоритетно върху някоя от тях.

Трето, при наличието на концентрична диверсификация вариантите, които се обсъждат при разглеждане на възможностите за пазарно развитие, нарастват значително. Казаното за бизнес единиците, при които се наблюдава продуктова специализация, е валидно и в тази ситуация. Разликата се състои в това, че вариантите се обсъждат за всяка продуктово-пазарна единица (продуктова линия), нейните основни варианти и техните разновидности.

Следващата интензивна стратегия, която е възможно да бъде приложена, е пазарно развитие. При нея продуктовите характеристики широчина и дължина също не се променят. При тази стратегия се запазва съществуващата технология на производство. Основните променливи, с които се варира, са свързани с пазарните характеристики. Пазарните характеристики, които се използват, за да се модифицира тази стратегия, са с „по-осезаеми“ промени, тъй като освен на съществуващите пазари се пристъпва към навлизането на нови географски територии.

Посоченото изисква прецизна оценка и избор на подходящи дистрибуционни канали и отделни техни членове в новите географски пазари, така че да се осигури желаното ниво на наличност на продуктите. Пристъпва се към първоначално навлизане и последващо проникване в тези канали. В този случай се изхожда от географското покритие на съществуващите продукти, на основата на което се определят новите географски пазари, в които ще се навлиза. В тази връзка се осъществява селективна регионална експанзия или се постига пълно географско покритие.

- *При продуктите с локално покритие* експанзията може да се осъществи на други локални пазари или като се атакува един или повече регионални пазари.
- *За продуктите с регионално покритие* пазарното развитие е в посока на други региони или на национално равнище.
- *За продуктови единици с национално покритие* вариантът е излизането на външни пазари.

Като се изхожда от характерните особености на всеки от изведените три базисни варианта на продуктова специализация, може да се интерпретира тяхното проявление при условие, че се разглежда вариантът на предприемане на пазарно развитие.

Първо, при бизнес организациите, които прилагат стратегия на концентрация, се определят възможностите за пазарно развитие за единствената основна продуктова единица и нейните разнообразни варианти, които те произвеждат и предлагат на пазара. В този случай се изхожда от разбирането, че при наличието на целеви маркетинг и точно позициониране на единствения основен продукт, следва да се пристъпи към разширяване на географското присъствие, като се изхожда от съществуващото. Друг аспект на пазарното развитие е свързан с навлизането на нови дистрибуционни канали.

Второ, за тези бизнес организации, които са избрали стратегия на продуктова специализация, пазарното развитие се определя за всяка една основна продуктова единица и разнообразните ѝ варианти в рамките на продуктова-

та линия. На тази основа се определят и възможностите за пазарно развитие на продуктовата линия като цяло. Възможно е отделните основни продуктови единици (марки и/или основни разновидности) да притежават различни пазарни позиции и пазарно присъствие. В този случай се определя за кои от тях и в какъв аспект ще се прилага стратегията на пазарно развитие.

Трето, когато бизнес организациите прилагат концентрична диверсификация в рамките на продуктовия клас, въпросите за пазарното развитие се разглеждат за всяка една ППЕ (продуктова линия), отделните основни продуктови единици, които се включват в състава им и за асортимента като цяло. Казаното за възможностите за пазарно развитие при прилагащите стратегията за пазарно развитие се отнася за всяка продуктово-пазарна единица, когато при бизнес организациите е налице концентрична диверсификация.

Продуктово развитие и продуктова иновация. Възможностите за продуктово развитие също се определят от продуктовата специализация на бизнес единицата.

Първо, при наличието на концентрация при вземането на решение за продуктово развитие се изхожда от характеристиките на единствената основна продуктова единица и целевите пазари, за които тя е предназначена. Стратегията се осъществява чрез нейното модифициране или предлаганите нови варианти от съществуващите в рамките на съответната категория. Възможен е и вариант, при който на съществуващия пазар се предлагат продукти, но от различни категории.

Второ, при стратегия на продуктова специализация продуктовото развитие се разглеждат за всяка от основните продуктови единици, които попадат в състава на продуктовата линия. В този случай се разглеждат вариантите за продуктово развитие за всяка една основна продуктова единица, модифицирането и разнообразяването на които би способствало за повишаване на основните икономически резултати. Избират се тези варианти на продуктово развитие, които са с най-голям потенциал.

Трето, продуктово развитие се разглежда за всяка продуктова линия чрез отделните основни продуктови единици, които се включват в състава им. При този вариант на продуктова специализация се обсъждат най-голям брой варианти за продуктово развитие.

Стратегия на концентрична диверсификация от първи вариант има в случаите, в които могат да се намерят добри възможности чрез настоящия продуктово-пазарен профил. Те се идентифицират в рамките на съществуващите продуктови линии (категории продукти). Състои се в създаването на нови продукти, предназначени за нов пазарен сегмент, като се използват съществуващите технологии и маркетингова организация. В този смисъл, новите продукти са в технологична и/или маркетингова синергия със съществуващите. Тъй като не се навлиза в нови продуктови категории, тази стратегия не се отразява върху съществуващата широчина на асортимента. По своята същност тази стратегия се свързва с появата на нова основна продуктова единица в рамките на

продуктовата линия, което намира отражение върху нейната дължина, а оттам и върху дълбочината на асортимента като цяло. Продуктовата специализация предполага различни варианти на осъществяване на концентричната диверсификация.

Първо, при наличието на концентрация концентричната диверсификация се осъществява, като се предлагат нови основни продуктови единици, които са в технологична синергия със съществуващите продукти; прилага се същата маркетингова организация, но се използва нова марка и специфично позициониране.

Второ, когато е налице продуктова специализация допълнителната концентрична диверсификация цели да се обхване допълнителен сегмент в рамките на продуктовата категория.

Трето, когато бизнес организацията е постигнала пълно или частично пазарно покритие въпросите за този тип концентрична диверсификация се разглеждат за всяка една отделна продуктово-пазарна единица (продуктова линия).

Стратегията на концентрична диверсификация от втори вариант е ориентирана към нови продукти, които са предназначени за нови клиенти, като е възможно те да представляват интерес и за настоящите. При тези нови продукти се наблюдава технологично отдалечаване в сравнение с продуктите, които попадат в съществуващите продуктови линии. В този си вариант концентричната диверсификация се предприема в случаите, в които могат да се намерят добри възможности в рамките на продуктовия клас – чрез навлизане в нови продуктови категории. Такива възможности се обуславят от наличието на перспективни продуктови категории, които се отличават в технологично отношение от съществуващите продуктови линии, но е налице маркетингова и логистична синергия. Навлизането се определя от характеристиките на продуктово-пазарния профил, условията на външната среда и от възможностите на съответната бизнес организация.

Първо, при наличието на концентрация концентричната диверсификация от втори вариант се осъществява, като се предложат на пазара една или няколко нови основни продуктови единици, които принадлежат към различна продуктова категория.

Второ, когато е налице продуктова специализация концентричната диверсификация от втори тип разглежда възможността за навлизане в нова продуктова категория чрез нова ППЕ (продуктова линия).

Трето, когато фирмата притежава две или повече ППЕ-ци (продуктови линии), които съответстват на определени продуктови категории на пазара, концентричната диверсификация се изразява в навлизането на нови продуктови категории. Ако е постигнато пълно пазарно покритие, концентричната диверсификация включва развитието на нова продуктова категория.

ИЗВОДИ

Чрез избрания подход на представяне на въпросите, които се отнасят до продуктово-пазарния профил, се доказва правилността на защитаваната теза. Начинът на структуриране на студията и самото изложение способстваха за изпълнението на основната цел и поставените задачи.

Разгледаните въпроси, засягащи продуктово-пазарния профил и характеристиките, които го обуславят, са от определящо значение както в стратегически, така и в тактически и оперативен план. Като основна причина за това може да се посочи разбирането, че характеристиките, които формират продуктово-пазарния профил, позволяват да се оцени способността на фирмите от сектора за производство на млечни продукти да постигат желаните стойности на основните пазарни и икономически резултати. Поради тази причина **той трябва да се възприеме като ключова концепция, чрез която да се вземат обосновани управленски решения.**

В тази връзка се поражда необходимостта от въвеждането на методически подход за определяне на продуктово-пазарния профил, прилагането на който способства за определяне на неговите характеристики. Чрез този подход **продуктово-пазарният профил се приема като управляема променлива в рамките на отделно взета фирма.** Същевременно продуктово-пазарният профил намира далеч по-голямо приложение. **Той следва да се прилага при извършване на задълбочен конкурентен анализ в рамките на разглежданата бизнес сфера, тъй като позволява да се установи интензивността на конкуренцията както за продуктовия клас като цяло, така и по отделни категории продукти и пазари.**

Въпреки че в настоящия вариант на практическата част се представя преобладаващо продуктовият аспект на продуктово-пазарния профил, това по никакъв начин не омаловажава неговата цялостна приложимост на практика. Дори и в настоящия си вариант **определянето на продуктовия профил е полезен инструмент, на основата на който се извършва конкурентен анализ и се определя продуктовата специализация на конкурентите.** Неговото обогатяване с извършването на задълбочено маркетингово проучване и анализ биха допринесли в още по-голяма степен за полезността му.

Постигнатите резултати в настоящата студия биха били полезни за мениджърите в сектора за производство на млечни продукти. **Предложената методическа рамка за изследване на продуктово-пазарния профил дава възможност за един състоятелен конкурентен анализ дори в условията на дефицит на информация, обусловен и от липсата на финансов ресурс за задълбочено пазарно проучване.** Доказателство за това е, че представените в настоящата публикация данни са резултат от изследването, което е осъществено самостоятелно от автора, без за това да бъдат предвидени целеви средства.

Постигнатите резултати дават основание за задълбочаване на изследването в посока на използване на предимствата на продуктово-пазарния профил при вземането на обосновани стратегически решения.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Porter, M., 2008, 1th edition, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press.
- [2] Ansoff, I., 1965, 1th Edition, Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, N.J.:McGraw-Hill.
- [3] Ansoff, I., 2007, Classical Edition, Strategic Management, New York: Palgrave Macmillan,.
- [4] Mintzberg, H, Quinn, J.B. Ghoshal, S, 2003, 4-th Global edition, The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, Pearson Education.
- [5] Kotler, P. 11th edition, Marketing Management. New Jersey: Prentice hall.
- [6] Hill, Ch., Jones, G., 2009, Strategic Management - Theory: An Integrated Approach, USA: Cengage learning.
- [7] Miles, D. A., 2011, Risk Factors and Business Models: Understanding the Five Forces of Entrepreneurial Risk and the Causes of Business Failure, Florida: Universal-Publishers.
- [8] Grant M. R., 2010, Contemporary Strategy Analysis: Text Only, 2011, John Wiley and Sons.
- [9] Ahlstrom, d., Bruton, G. D. International Management: Strategy and Culture in the Emerging World, PENGUIN GROUP, 2009.
- [10] Simon, H. , 2009, Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders, Springer.
- [11] Johnson, G., Scholes, K., 8-th edition, Whittington, R, 2010, Exploring Corporate Strategy, FT: Prentice Hall.
- [12] Henry, A., 2008, Understanding Strategic Management, Oxford University Press.
- [13] ww.mzh.government.bg/MZH/bg/ShortLinks/SelskaPolitika/MarketMeasures/Sectors/Milk.aspxh
- [13] Kotler, P, Keller, L., K. 12th edition, Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall,. 2006.
- [14] McDonald, M.H., Marketing plans: How to Prepare Them and How to Use Them, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2007.
- [15] Георгиев, И., Радев. Р. и колектив, Икономика на предприятието, УИ Стопанство, 2008.

-
- [16] [Nijssen, E. Frambach, Ruud T. Creating Customer Value through Strategic Marketing Planning. A management Approach, Kluwer Academic Publishers, Boston, 2001.](#)
- [17] Радев, Р. „Взаимообусловеност между процеса на бизнес планиране и продуктово – пазарния профил“, //сп. Индустриален мениджмънт, София, Стопански факултет, ТУ-София, 2012.
- [18] Kotler, P., 11th edition, Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall, 2003
- [19] www.mzh.government.bg/MZH/bg/ShortLinks/SelskaPolitika/MarketMeasures/Sectors/Milk.aspxh
- [20] http://www.cmgbg.com/htdocs/data/archive/2009-04/focus_food.pdf
- [21] <http://www.milkgb.org/http://public.brra.bg/CheckUps/Default.ra?0>
- [22] <http://www.mystore.bg/n/n%D0%BEvini/2012/pazarno-proucvane-otnosno-pazara-na-sirene-v-balgaria>
- [23] <http://www.regal.bg/show.php?storyid=2084599>
- [24] <http://www.mytore.bg/n/n%D0%BEvini/2012/pazarat-na-paketiran-kaskaval-v-balgaria>

**ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОДУКТОВО-ПАЗАРНИЯ ПРОФИЛ
В СЕКТОРА ЗА ПРОИЗВОДСТВО НА МЛЕЧНИ ПРОДУКТИ****Резюме:**

Настоящата студия е посветена на въпросите, които се отнасят до продуктово-пазарния профил на фирмите производители на млечни продукти в България. Интересът към темата е породен от участието на автора в разработване на бизнес стратегията за един от водещите производители в сектора за производство на млечни продукти. В хода на разработването на стратегията беше извършено обхвотно проучване, което засегна всички значими конкуренти.

В хода на изследването се очерта водещата роля на продуктово-пазарния профил. От една страна, чрез неговото изследване е възможно да се установи продуктова специализация в разглеждания сектор, както и прилаганите от фирмите продуктово-пазарни и конкурентни стратегии. От друга страна се очерта мястото на продуктово-пазарния профил при вземането на свързани с тях решения.

От методическа гледна точка в студията са представени основните продуктови и пазарни характеристики, чрез които се определя продуктово-пазарният профил на фирмите. За неговата комплексна оценка се предлага модифициран вариант на Бостънската консултантска група, чиито изходни постановки са в основата на предложените продуктови и пазарни характеристики.

Ключови думи: продуктово-пазарен профил, бизнес стратегии, конкурентен анализ, продуктово политика.

JEL: M11, M31, L66.

PRODUCT-MARKET PROFILE RESEARCH IN DAIRY PRODUCTS SECTOR**Abstract:**

Current paper reviews the issues related to the product-market profile of the manufacturers of dairy products in Bulgaria. The author's interest in this subject is caused by his participation in elaboration of business strategy for one of the leading manufacturers in the dairy products sector. During the process of strategy elaboration a comprehensive study was carried out, which comprises all major competitors in the sector.

The key role of product-market profile was outlined during the study. On one hand, its exploration gives the opportunity to determine the product specialization in the sector, as well as the applied product-market and competitive strategies. On other hand, the place of product-market profile for making related decisions is highlighted. From a methodological point of view, the paper presents the main product and market characteristics that determine the product-market profile of the companies. A modified version of the Boston consulting group matrix is presented for the complex assessment of product-market profile. Its outputs are at the core of the proposed product and market characteristics.

Key words: product-market profile, business strategies, competitive analysis, product policy.

JEL: M11, M31, L66.