

РАЗВИТИЕ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ТЪРГОВСКИТЕ ВЕРИГИ В БЪЛГАРИЯ

Доц. д-р Марияна Върбанова Божинова
Гл. ас. д-р Петранка Иванова Мидова
Гл. ас. д-р Симеонка Александрова Петрова
Ас. Венцислав Емилов Перков
Докт. Марияна Николова Кътева¹

Резюме:

Развитието на търговските вериги в България е предизвикано от преимуществата, които те предоставят за клиентите. В последните две - три години се наблюдава силен интерес на чуждестранни търговски вериги към българския пазар. Националните вериги, от своя страна, разширяват мрежата си от магазини в различни градове на територията на страната, а някои от тях дори замислят експанзия и зад граница.

В условията на пазар със силна конкуренция оцеляването и развитието на търговските вериги е свързано с идентифицирането и използването на източниците на конкурентни предимства, а също така и с перманентната оценка и анализ на тяхната конкурентоспособност – предмет на изследване в настоящата разработка. На тази база се правят изводи и се формулират препоръки за повишаване конкурентоспособността на търговските вериги.

JEL: M21

DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS OF RETAIL CHAINS IN BULGARIA

Assoc. Prof. Mariyana Varbanova Bozhinova, PhD
Chief Assistant Ch. Petranka Ivanova Midova, PhD
Chief Assistant Simeonka Alexandrova Petrova, PhD
Assistant Ventsislav Emilov Perkov
Mariyana Nikolova Kateva, PhD Student

Abstract:

The development of commercial chains in Bulgaria was caused by the benefits they provide to customers. In the last two - three years there is strong interest of foreign retail chains to the Bulgarian market. National chains, in turn, expand its network of stores in various cities throughout the country, and some of them even think of expansion abroad.

The survival and the development of the commercial chains in a market with strong competition is connected with the identification and the use of sources of competition advantages as well as the permanent evaluation and analysis of their competitiveness – a subject of research in this work. Based on this conclusions are drawn and recommendations are made for increasing the competitiveness of the commercial chains.

JEL: M21

¹ Авторският колектив е от СА “Д.А.Ценов”, катедра “Търговски бизнес”. Участието на авторите в разработката е следното: доц. д-р Марияна Божинова – анотация, увод, заключение и обща редакция; гл. ас. д-р Петранка Мидова – т. 5; гл. ас. д-р Симеонка Петрова – т. 6; ас. Венцислав Перков – т. 4; докт. Марияна Кътева – т. 1, 2, 3 и 7.

Увод

В съвременната динамична и белязана от съперничества бизнес среда на преден план се открояват междуфирмените конкурентни борби за завземане на по-голям пазарен дял, изпреварване на конкурентите в представянето на нови продукти, предлагането на изгодни за потребителите цени на стоките и услугите. Основната цел на предприятията е да заемат по-изгодни пазарни позиции от конкурентите си.

Обект на изследване в настоящата разработка са търговските вериги, опериращи на българския пазар. Те са широко разпространена форма за търговия на дребно във всички развити страни. Търговските вериги са мултитърговски организации, чиито основни характеристики са: централизация, специализация и стандартизация. Търговските вериги изграждат и трайно утвърждават в съзнанието на потребителя образа на продуктовата и търговската марка. Създаденият имидж се отнася до всички обекти и е доста често атрактивен за клиентите. Характерни за утвърдените вериги са високите обороти, сравнително широките целеви пазари, високото относително тегло в общия обем на осъществяваната търговия на дребно в отделните страни.

България все още се възприема като възникващ пазар с потенциал за развитие от страна на чуждестранните инвеститори. Въпреки бурното развитие на търговските вериги през последните 2-3 години, все още продажбите на дребно, реализирани в тях, представляват 21.4% от всички продажби на дребно в страната за 2007 г. По тези причини се очаква нови международни компании да започнат бизнес в България, а освен това съществуващите търговци ще трябва да укрепят позициите си и дори да ги засилят, за да бъдат конкурентоспособни на задаващата се вълна от такива вериги.

В условията на пазар със силна конкуренция оцеляването и развитието на търговските вериги е свързано с идентифицирането и използването на източниците на конкурентни предимства, а също така и с перманентната оценка и анализ на тяхната конкурентоспособност – **предмет** на изследване в настоящата разработка. За целта е необходимо да се разработи и тества в практиката методика за оценка и анализ на конкурентоспособността на търговските вериги, каквато досега липсва. На тази база се правят изводи и се формулират препоръки за повишаване конкурентоспособността на търговските вериги.

Целта на разработката е да се анализира конкурентоспособността на търговските вериги в България като:

- се установи типът на конкурентното предимство, с което те се представят,
- да се оцени степента, в която това предимство е защитимо, като се държи сметка за конкурентната ситуация, за съотношенията на съществуващите сили и за заетите позиции от конкурентите.

За постигане на поставените цели е необходимо да се дефинират следните **задачи**:

- Да се изясни понятието „**конкурентоспособност**” на търговските вериги и да се дефинират индикаторите за нейното измерване;
- Да се определят **основните въпроси**, които стоят пред една търговска верига при изследване на нейната конкурентоспособност;
- Да се **идентифицират търговските вериги – конкуренти** и да се събере и систематизира информация за тях, отнасяща се до целите и стратегиите

на конкурентите, техните силни и слаби страни, способността им да реагират бързо и с необходимата сила на мерките и действията на конкурентите;

- Да се определят **методите за оценка на конкурентоспособността** на търговските вериги;
- Да се осъществи **анализ на конкурентоспособността** на търговските вериги в България;
- Да се изведат **препоръки и предложения** за повишаване на конкурентоспособността на анализиранияте търговски вериги.

Главната **теза** е, че конкурентоспособността е динамична категория, насочена към устойчив и дългосрочен успех на търговските вериги. Дадена търговска верига трябва да превъзхожда конкурентите по гъвкавост, възможност за бързо адаптиране и пренастройване на дейността си към изискванията на външната среда.

За постигане на целта на настоящото изследване е проведено **анкетно проучване и структурирано лично интервю** с представители на мениджърските екипи на водещи търговски вериги в България.

Проведеното анкетно проучване е извършено чрез неповторен подбор за периода юли-септември 2008 г. в търговски вериги като Елемаг, Пикадили, Кауфланд, Билла, Практис, Мосю Бриколаж, Техномаркет и др.

1. Същност и развитие на търговските вериги

Търговските вериги се определят като „организация, която управлява четири и повече обекта за търговия на дребно от един бизнес, с обща собственост”². Котлър снижава броя на обектите до „два и повече”. Те могат да бъдат позиционирани „в много различни градове, собственост на една компания”³.

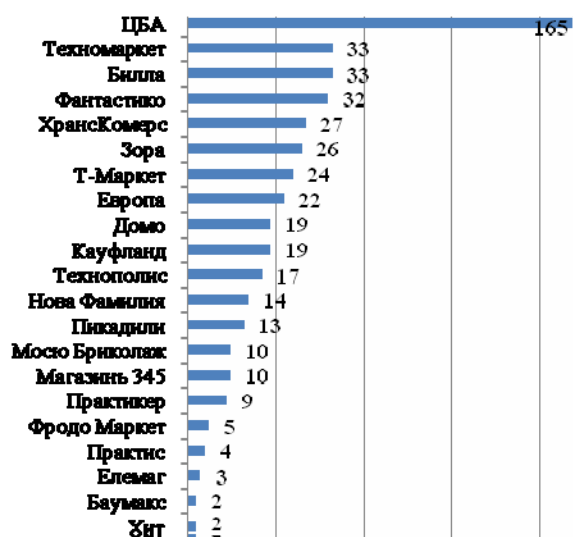
Търговските вериги осъществяват централизирани покупки от производството с последващо разпределение на стоките по региони и търговски зони, където са разположени техните магазини. Всички търговски обекти изпълняват единна система от стандарти. Използва се еднакъв подход за предвижване на стоките. Информацията между всички структурни звена на фирмата се предава по електронен път, което рационализира продажбения процес. Контролират се всички процеси от производителя до крайния потребител, разработването на дистрибуционните канали, доставките, рекламните материали, създаването на собствени марки. Най-често бизнес партньорствата с производители са трайни.

На пазара има място за нови вериги със специфични формати, които да заемат свободните ниши. В България няма достатъчно вериги хипермаркети, малко са т.нар. удобни магазини (convenience store - верига от по-малки магазини със стоки от първа необходимост), в по-малките градове липсват магазини на големите вериги.

Ето и данни за няколко вериги, опериращи на българския пазар:

² Encyclopedia Canadiana, v. 6, p. 386

³ Oxford business English dictionary for learners of English. Oxford Universitypress, 2007, p. 85



Фиг. 1.1. Брой на магазините от търговска верига към м. окт. 2008 г.

За да бъдат привлекателни търговските вериги трябва да се стремят към добро познаване на местния пазар, уютна обстановка за пазаруване, персонално обслужване, добър избор на стоки, богат асортимент, добри цени и доказано качество на продуктите, разнообразие от съпътстващи услуги, придаващи добавена стойност към пазаруването, собствена програма за лоялни клиенти, постоянни инвестиции в съвременни технологии.

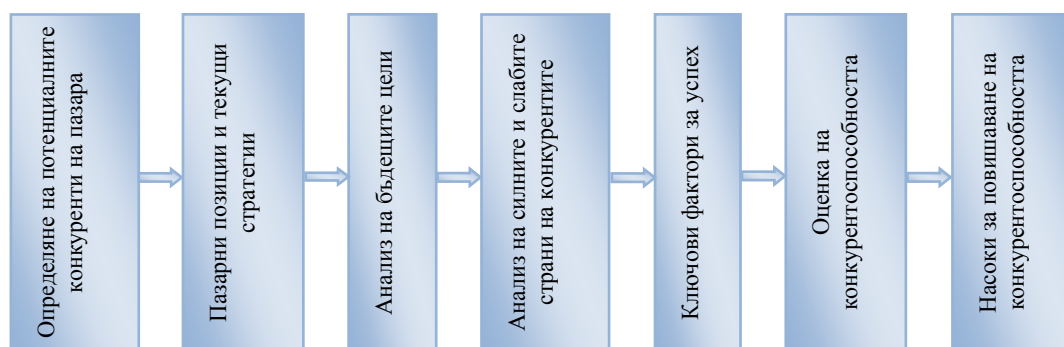
2. Конкурентоспособност на търговските вериги и възможности за оценка

Конкурентоспособността на една търговска верига се корени в предимството, което предлага на своите потребители, така че те да предпочетат нейните продукти и услуги пред тези на конкурентите. Тя се изразява в способността им да се конкурират успешно на пазара чрез „притежаването на свойства, качества, умения, които дават преимущества на субекта на икономическото съревнование”⁴.

Можем да дефинираме **конкурентоспособността на търговските вериги** като *способност на компаниите едновременно да посрещат потребителските нужди, да ги задоволяват, предлагайки им и допълнителни услуги, и така да реализират по-голяма печалба, като същевременно се стремят да усъвършенстват своята дейност.*

Етапите за оценка на конкурентоспособността включват изясняване на потенциалните конкуренти на пазара, техните пазарни позиции и стратегии. Анализът на конкурентите сред търговските вериги включва оценка на конкурентоспособността на бизнеса, силните и слабите страни на дадената търговска верига и силните и слабите страни на нейните конкуренти. След тяхното изясняване могат да се дефинират ключовите фактори за успех и да се оцени конкурентоспособността им. Можем да проследим етапите на фигура 2.1.

⁴ Кунев, К. Конкуренция: теоретични аспекти и фирмено поведение. АИ “Д. А. Ценов”, Свищов, 2001, с. 73



Фиг. 2.1. Етапи за оценка на конкурентоспособността на търговска верига⁵

Основните въпроси, които стоят пред една търговска верига при изследване на нейната конкурентоспособност са свързани със съпоставяне на нейните параметри с тези на конкурентите. Фирмената стратегия трябва да бъде формулирана така, че да гарантира спечелване на максимален пазарен дял и лидерство или минимум оцеляване на търговската верига на пазара. Оценката на конкурентоспособността на дадена търговска верига трябва обезателно да бъде допълнена от анализ на собствените ѝ силни и слаби страни.

При изследването на конкурентоспособността на търговските вериги в България се появява необходимостта от *избор на параметри*⁶, които максимално подробно да характеризират дейността, свързана с доставянето, продажбата и следпродажбената експлоатация на предлаганите продукти.

Освен качествените оценки, дадени от мениджърите, е необходимо да разгледаме и финансовото състояние на търговските вериги, техните показатели за рентабилност, ликвидност, финансова автономност и др.

Главният **извод**, който можем да направим е, че конкурентоспособността е динамична величина и следователно показателите, които изследваме трябва да са променящи се във времето. Тъй като на пазара действат много търговски вериги е необходимо да изберем метод за оценка на конкурентоспособността, който позволява сравнение с множество конкуренти чрез съставянето на списъци с показатели и извеждането на ранглисти.

3. Мониторинг на конкурентните предимства на изследваните търговски вериги

При навлизането на даден пазар търговската верига е поставена пред няколко важни въпроса: какви са бариерите за навлизане, на какъв етап от развитието си е пазара, какво е пазарното положение на конкурентите и не на последно място естеството на предлагания от тях продукт. На въпроса “С какви особености се сблъскахте при навлизане на пазара?” 40% от анкетираните търговски вериги при вземане на решение за излизане на нов пазар са се сблъскали със зрелостта на пазара като етап от жизнения му цикъл, а 30% определят пазарното положение на конкурентни търговски вериги като фактор при избора на пазар за навлизане.

⁵ Адаптирана по Сълова, Н. и кол. Маркетинг. ИУ-Варна, Варна, 1998, с. 42

⁶ за прецизно разглеждане на този въпрос има в Алманах “Научни изследвания”, СА “Д.А.Ценов”, 2009г.

Едно от основните конкурентни предимства е именно излизането пръв на пазара, тъй като търговската верига налага марка, която с времето става добре позната на потребителите и се превръща в гаранция за качество и задоволяване на техните очаквания.

След избора на пазар търговските вериги позиционират магазините си. Местоположението на магазините е от особена важност. Разположените в централната градска част са 50%, в жилищните квартали – 42,90% и 28,60% са в покрайнините на града.

Относно контрола върху качеството на стоките, отговорността за защитата на българския потребител не може да бъде изцяло функция само на държавата. Сериозни усилия в тази насока трябва да положат както производителите и търговците, опериращи на българския пазар, така и всички потребители. Сред анкетираните вериги контролът върху качеството се осъществява от ХЕИ – 69,20%, Комисията за защита на потребителите – 69,20% и ДВСК – 61,50%. Предстои и откриването на Европейски потребителски център в България. Той ще предоставя информация на българските граждани за техните потребителски права и ще обединява усилията на неправителствените организации в този сектор.

Ако търговските вериги предлагат хранителни стоки като част от асортимента си, то съгласно Закона за храните, те носят отговорност за осигуряване безопасността на предлаганите на пазара храни. Следователно те имат интерес да могат да докажат, че са изпълнили нормативните изисквания. Това търговските вериги могат да постигнат чрез изготвяне и прилагане на ефективна система за самоконтрол.

На въпроса „На кои стандарти отговаря Вашата търговска верига?“ най-голям е процентът отговори НАССР и ISO (по 36,4%).

Предлаганите в търговските вериги стоки трябва да отговарят на определени стандарти за безопасност, законосъобразност и непрекъснат качествен контрол. За да гарантира качеството на предлаганите стоки самата търговска верига може да поръча производството на дадени стоки като поставя върху тях собствения си знак.

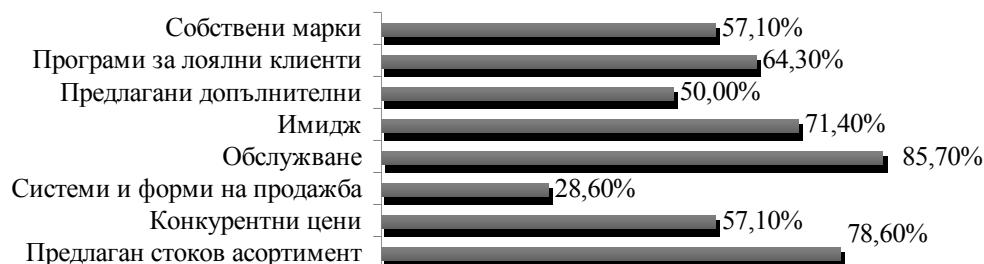
Таблица 3.1.

Необходими стандарти, за да бъдат продавани стоките в търговска верига

На кои стандарти трябва да отговарят стоките, за да се продават във Вашата търговска верига?	Percent of Cases
SQF 2000	14,3%
IFS (International Food Standard)	28,6%
EurepGAP	14,3%
Друго	57,1%
Total	114,3%

За да има успех на пазара, дадена търговска верига трябва да си осигури някакво конкурентно предимство пред останалите търговски вериги. Предлагането на собствени марки продукти е една от мерките, чрез по-ниски цени търговската верига да насочи потребителското търсене към своите продукти. Цените също така могат да бъдат контролирани чрез използването на голям брой доставчици, което предполага избор между офертите за доставка и обогатяване на асортимента със стоки на по-ниска цена. Следователно

търговските вериги трябва да разработват постоянно нови оферти за продажба, да следят и обновяват асортимента си според потребителските предпочитания, да подобряват обслужването си, за да реализират печалба.



Фиг. 3.1. Конкурентни предимства на търговските вериги

На въпроса “Какви конкурентни предимства смятате, че притежава Вашата търговска верига?” сборът от процентите е повече от 100%, тъй като анкетираните мениджъри дават повече от един отговор.

От направеното проучване можем да обобщим, че най-голям процент от анкетираните търговски вериги (85,70%) смятат за водещо конкурентно предимство предлаганото от тях високо ниво на обслужване в съчетание с широкия стоков асортимент (78,60%) и имиджа на веригата (71,40%). Освен посочените конкурентни предимства, търговските вериги привличат потребителите и с „гарантиране на качеството на предлаганите стоки, с относително по-ниското равнище на цените, с комплексността на покупките, с широкото използване на ценовите промоции”⁷.

Естествено към конкурентните предимства можем да добавим и предлагането на допълнителни услуги от търговската верига. Сред предпочитаните са паркинг, позволяващ пазаруване със собствения автомобил, което спестява време; разплащането с кредитни и дебитни карти, удобството да съчетаят пазаруването с възможността да спестят време като платят своите сметки за ток, вода и телефон или да сключат застраховки в изградените към веригата офиси; да посетят кафенето, аптеката, да закупят ваучери за подарък на близък човек или да оставят дрехи на химическо чистене. Все повече търговски вериги предлагат и услугата „връщане на стока”, ако потребителят иска да направи reklamация.

Можем да **обобщим**, че разнообразните условия за закупуване и заплащане на стоките, улесняващи потребителите се превръщат в едно от важните конкурентни предимства, които веригите трябва да се стремят да поддържат.

4. Управлението на човешките ресурси - определящ фактор за конкурентоспособността на търговските вериги

Управленските екипи на търговските вериги са представени чрез възрастовата си структура и нивото на притежавано образование. Мениджърите до 30-годишна възраст са 47,4% от всички анкетирани, другата голяма група от анкетираните, на възраст между 30 и 40 години, са 42,1% и едва 10,5% са във

⁷ Владимирова, Й. Конкуренция и конкурентоспособност на фирмите в търговията, УИ „В. Априлов”, Габрово, 2005 г., с. 30

възрастовата граница 40-50 години. Поради честата комбинация от мениджъри до 30 г. с мениджъри от възрастова граница 30-40 години, можем да заключим, че 89,5% от управленските екипи са съставени от хора до 40 години, което е предпоставка за висока образованост, енергичност и мотивация за изграждане на конкурентоспособни търговски вериги.

Обучението на персонала в търговските вериги се провежда в 68,8% от случаите от самите търговски вериги. Повишаването на квалификацията на персонала чрез изучаване на специфичните особености в мърчандайзинга, обслужването на клиентите, управлението на доставките и други характерни за съответната търговска верига дейности, е източник на конкурентно предимство.

Резултатите показват, че политиката по отношение на разходите за обучение в търговските вериги не е единна, което рефлектира по своеобразен начин върху текучеството на персонала. Най-голям процент от анкетираните (46,2%) посочват, че разходите им за обучение са по-скоро ниски, а 30,8% посочват, че те са по-скоро високи. Така направеното разпределение показва, че магазините от различните търговски вериги имат едно средно ниво на разходите за обучение, при което границите на интервала много ниски разходи представляват 7,7%, а много високите разходи за обучение на персонала са 15,4%.

Обобщените резултати, свързани с текучеството на персонала показват, че повече от половината магазини на търговските вериги отчитат по-скоро ниско текучество на кадрите (53,8%), а около една четвърт от анкетираните (23,1%) посочват, че при тях има по-скоро високо текучество. Можем да заключим, че средното ниво на разходите за обучение води до едно средно ниво на текучество на персонала, удовлетворяващо както интересите на търговските вериги, така и интересите на самия персонал.

Заплащането на труда в търговските вериги до голяма степен отразява и нивото на производителността му. Над половината (58,33%) от анкетираните посочват, че заплащането на труда е по-скоро високо, като 25% от тях са на мнение, че производителността на труда също е по-скоро висока. От друга страна, 33,33% от анкетираните смятат, че заплащането е по-скоро ниско, съответно при 16,67% от тях то се осъществява при по-скоро висока производителност на труда, а при другата половина (16,67%) то се осъществява при много висока производителност на труда.

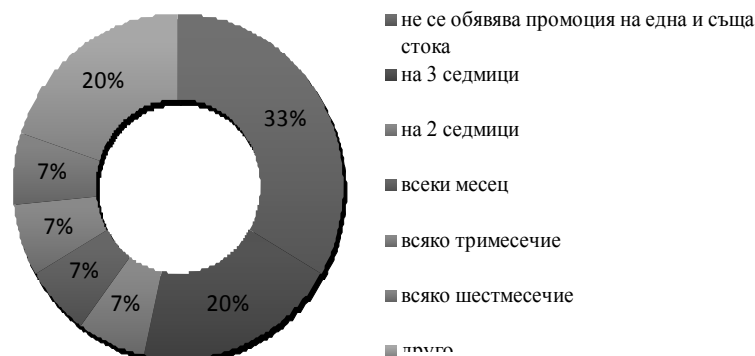
Обобщените резултати за производителността на труда определят, че 50% от персонала на търговските вериги притежава по-скоро висока производителност, а 33,33% от него много висока производителност на труда. В същото време персоналят, добавящ най-голяма стойност със своя труд (33,33% много висока производителност на труда), е недооценен и част от него (16,67%) получава по-скоро ниско заплащане, докато другата част от него (16,67%) получава по-скоро високо заплащане. Посоченият парадокс поражда въпроса за разпределението между разходите за обучение и производителността на труда.

5. Проблеми на ценовата и комуникационна политика на търговските вериги

Ценовата политика на търговските вериги е съществен момент от тяхното управление. Най-използвани са пазарно-ориентираните методи на ценообразуване. Като на първо място сред тях е конкурентно-ориентираният метод, използван в 47% от анкетираните обекти, следван от потребителско-

ориентирания метод, прилаган в почти 30% от търговските обекти. Със значително по-тясно използване са методите, ориентирани към печалбата и разходите.

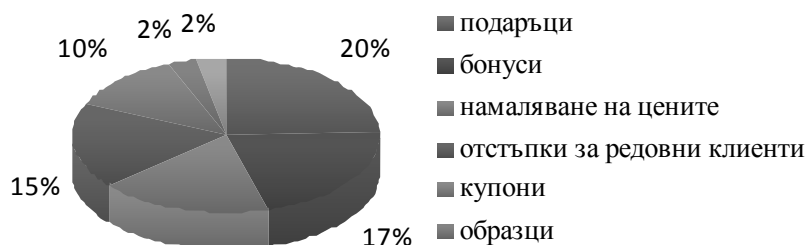
В настоящото практическо проучване е изследван броят на ценовите промоции на дадена стока в търговските вериги. Периодичността приема графичния вид, отразен на фиг. 5.1.



Фиг. 5.1. Периодичност на ценовите промоции

Стимулирането на потребителите е първата насока, която е от съществено значение за привличане на тяхното внимание в даден момент, като влияе върху оборота на промоцираните стоки. Поради това в търговските вериги се използват множество средства за стимулиране на продажбите. Основно тези средства се подразделят на директни и индиректни.

Използването на *директните средства* за стимулиране на продажбите са представени на фиг. 5.2.



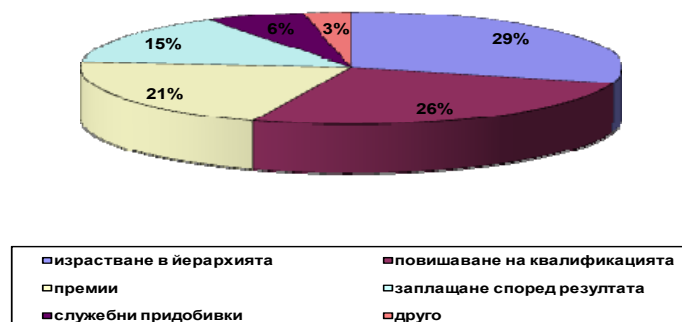
Фиг. 5.2. Използвани директни средства за стимулиране на потребителите

Успоредно с директните средства, нараства значимостта и на *индиректните средства* за стимулиране на потребителите, които се свързват преди всичко с очакванията на последните. Тяхното въздействие е по-скоро психологическо, буди и поддържа интереса към дадена стока или търговска марка. Приоритетно е използването на томболите и дегустациите – в 28% от обектите. На следващо място, с малко по-незначително предпочитание, са демонстрациите – в 20% от обектите и потребителските игри – в 12% от тях. Следвани са от конкурсите и на последно място в тази листа са изложбите.

Второто направление на стимулирането на продажбите е ориентирано към търговските посредници. Резултатите от изследването показват, че приоритетно се използва съвместното участие в презентации, дегустации и др. – 50% от отговорилите са посочили този начин за стимулиране на посредниците. Търговските отстъпки се използват в почти 38% от търговските вериги, а с най-

малко приложение в тази класация е финансирането на обучение на персонала на посредника – в останалите 12%.

Последната насока на стимулирането е свързана с търговския персонал. За стимулирането му се използват множество средства. Тяхното използване в търговските вериги се ранжира по определен начин (вж. фиг. 5.3.)



Фиг. 5.3. Използвани директни средства за стимулиране на персонала

Горната фигура отчита като най-масово средство за стимулиране на персонала в търговските вериги израстването в йерархичната структура на организацията – в 28% от тях е на първо място.

6. Сила на позицията на търговските вериги в каналите за реализация

Изследванията на международната търговска практика сочат, че търговските вериги на дребно, в качеството им на каналови участници, прилагат трайно нарастваща сила на въздействие върху своите партньори, каквито са: производителите, търговците на едро, независимите търговци на дребно, другите видове посредници и крайните потребители.

Силата на позицията на търговските вериги на дребно в каналите за реализация в голяма степен отразява *достигнатото равнище на концентрация на сектор търговия на дребно*. Следователно при *определянето и оценяването на тази сила* е целесъобразно да се използва следната последователност от по-важни икономически показатели:

- концентрация на търговския капитал в сектора;
- концентрация на търговската мрежа в сектора;
- относителен дял на продажбите, реализирани от търговските вериги на дребно.

Анализът на концентрацията на сектора на търговията на дребно в България показва, че през периода 2000-2007 г. протичат ускорени процеси на инвестиране, придобиване и сливане. През 2007 г. България заема 12 място⁸ сред общо тридесет развиващи се в областта на ритейлинга държави. По данни на специалисти от сектора, в България присъстват над 14% от световните търговски вериги.

В специализираната литература от позициите на теорията на дистрибуцията се откроява значимостта на следните по-важни *источници на сила на пазарната позиция на търговските вериги на дребно*, а именно:

⁸ Според Global Retail Development Index (GRDI), за повече подробности вж. www.deloitte.com, 2008 Global Powers of Retailing

- обратно вертикално интегриране с производителите и търговците на едро;
- използване на собствена търговска марка;
- притежаване на преимуществена информационна и логистична база.

Налаганите от търговските вериги на дребно договорни условия създават икономически предимства за тях като купувачи, но не защитават равностойно интересите на производителите, в качеството им на продавачи. По тези и други причини се създават предпоставки за конфликтност и несъответствие в позициите на разглежданите каналови партньори.

Значим източник на сила на пазарната позиция на търговските вериги на дребно са използваните от тях **собствени търговски марки**. В тази насока проведеното емпирично икономическо проучване сред търговски вериги на дребно, функциониращи на българския пазар, показва, че над 92% от тях предлагат стоки със собствена търговска марка. От резултатите на изследването се установява, че отговорите на респондентите се разпределят, както следва: вж. Табл. 6.1.

Таблица 6.1.

Разпределение на търговски вериги на дребно по възлагане на поръчки на производители, произвеждащи под частни търговски марки

На какъв брой производители възлагате поръчки при производството на продукти под Ваша собствена търговска марка?	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid до 5	7,1	7,1
над 5 до 10	21,4	28,6
над 30	21,4	50,0
непосочен отговор	50,0	100,0
Total	100,0	

В голяма степен все по-широкото използване на собствени търговски марки от страна на търговските вериги се предпоставя от действието на такива фактори и условия, каквито са: генериране на допълнителна каналова сила; нарастване на брутните доходи; изграждане на отличителни конкурентни предимства; повишаване на имиджа на търговските обекти.

Особено място в детерминирането на източници на сила на пазарната позиция на търговските вериги на дребно заема притежаването на **преимуществена информационна и логистична база**. Търговските вериги на дребно спечелват конкурентни предимства от пазарната информация, която се събира от техните филиали, разположени в различни точки на света. От друга страна, координацията между тези филиали дава гъвкавост при реагирането на конкурентите и осигурява развиване на взаимоотношения с ключови клиенти.

Паралелно с преимуществата, произтичащи от информацията за локалните пазари, търговските вериги на дребно създават конкурентни предимства с логистичен характер. Едно от проявленията на тези предимства намира израз във вътрешнофирмения обмен и предаване на ноу-хау в сферата на логистиката.

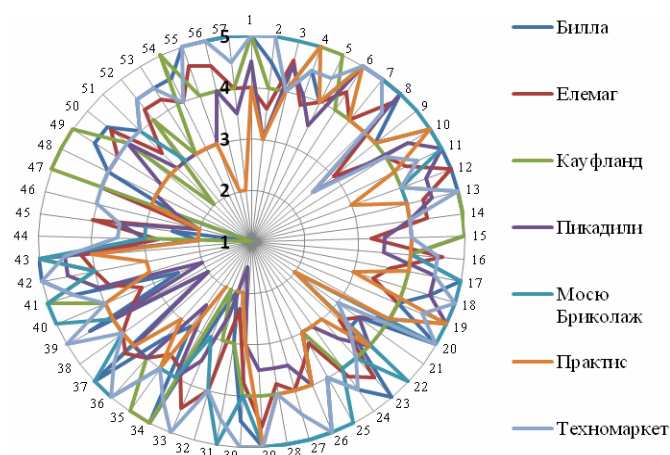
Мениджърите по логистика на търговските вериги управляват движението на хиляди артикули от производителите до складовете и търговските зали, консолидират огромна информация чрез използване на интернет базирани логистични платформи, прецизират логистичните разходи,

прилагат модерни софтуерни продукти и решения за проследяване на продажбите и плащанията.

7. Оценка на конкурентоспособността на изследваните търговски вериги и препоръки за повишаването ѝ

Анализът на анкетните проучвания дава информация за равнището на конкурентоспособност на изследваните търговски вериги. Оценката се прави с цел извършване на сравнителни анализи и избор на стратегии за развитие. Сравнението се извършва спрямо други търговски вериги, опериращи на българския пазар, на равнище показатели.

Радарната диаграма позволява да се онагледи сравнението между конкурентите. Ранговите оценки зависят и от положението на другите конкуренти. Резултатите от проведеното анкетно проучване са представени на фиг. 7.1.

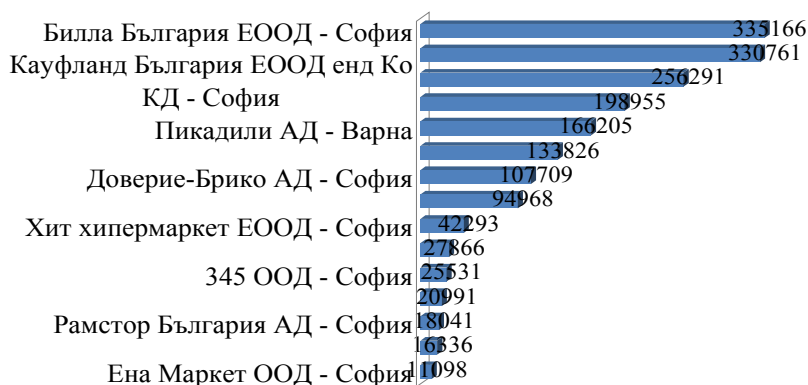


Фиг. 7.1. Радарна диаграма на показателите

Изводите, които можем да направим от разгледаната фигура са:

- Най-конкурентоспособна дистрибуционна политика имат Билла, следвана от Техномаркет;
- Комуникационната политика на Техномаркет и Мосю Бриколаж се явява носител на техните конкурентни предимства;
- Управлението на Мосю Бриколаж, Техномаркет и Билла са с най-високи рангови оценки.
- При показателя „стокова политика” сред най-конкурентоспособните са Пикадили, Билла, Кауфланд и Мосю Бриколаж;
- Сред лидерите по пазарни позиции отличаваме Билла, Кауфланд и Техномаркет.

Освен ранговите оценки е необходимо да разгледаме и финансово-счетоводните показатели на търговски вериги. Те дават една по-пълна картина и възможност за задълбочен анализ на състоянието. На фиг. 7.2. са класирани търговските вериги, опериращи на българския пазар по критерия „приходи в хил. лв. за 2007 г.". Водещата позиция на Билла потвърждава дадената рангова оценка.



Фиг. 7.2. Приходи от продажби в хил. лв. за 2007 г.

Таблица 7.1. илюстрира финансовите резултати на изследваните търговски вериги за бързооборотни стоки.

Таблица 7.1.

Финансови коефициенти на търговски вериги за бързооборотни стоки

коефициенти	ЕЛЕМАГ		БИЛЛА		ПИКАДИЛИ	
	2006г.	2007г.	2006г.	2007г.	2006г.	2007г.
Рентабилност на приходите от продажби	1,59	1,45	0,05	0,05	-0,06	0,00
Рентабилност на собствения капитал	0,08	0,07	0,34	0,31	1,12	-0,04
Рентабилност на пасивите	0,03	0,03	0,16	0,14	-0,21	-0,01
Капитализация на активите	0,03	0,03	0,16	0,14	-0,21	-0,01
Ефективност на приходите	0,97	1,00	0,95	0,95	1,06	1,00
Ефективност на разходите	1,03	1,00	1,05	1,06	0,95	1,00
Обща ликвидност	0,57	0,76	1,29	1,34	0,61	0,67
Незабавна ликвидност	0,42	0,28	0,29	0,38	0,26	0,33
Абсолютна ликвидност	0,25	0,17	0,19	0,20	0,14	0,23
Финансова автономност	0,44	0,44	0,47	0,46	-0,18	0,16
Задлъжнялост	2,28	2,27	2,12	2,17	-5,44	6,11

Данните дават основание за следните изводи:

- „Пикадили” трябва да подобрят рентабилността на приходите от продажби;
- „Пикадили” са с отрицателна рентабилност на собствения капитал. Трябва да се вземат мерки за повишаването ѝ;
- Единствено „Билла” е конкурентоспособна по отношение на показателя „рентабилност на пасивите”, както и при „ефективността на приходите”.

Основните препоръки, които можем да направим вследствие на изследването са:

- Веригите трябва да подобрят възможностите си за изследване на пазара, за да могат да извлекат максимална полза от дейността си.
- Необходимо е да се повиши способността на търговските вериги да реагират на промените в потребителското търсене.

- Търговските вериги, които предлагат на потребителите техника за дома, обзавеждане и т.н. трябва да включат ремонтното обслужване на закупените стоки в гаранционен срок. За да привлекат повече клиенти те могат да изградят допълнително звено към организацията, което осъществява гаранционен и следгаранционен сервиз.

- Използването на ценовите отстъпки, като елемент на ценовата политика, както по отношение на известните асортименти, така и по отношение на новите стоки трябва да се активизира.

- Да се максимизира пакетът от допълнителни услуги, предлагани от веригите, тъй като той привлича потребителите, заради удобството и спестяването на време.

- Някои от потребителите, например тези с високи доходи или от възрастовата група на тинейджърите, трябва да бъдат разглеждани като сегменти, които се влияят от модните тенденции и желанието да притежават стоки, които все още не са „наводнили” пазара. Затова търговските вериги трябва да се стремят да задоволят търсенето на нови, усъвършенствани и модерни стоки.

- Да се разшири защитеността на стоките с патенти, поради тяхната особена важност за гарантиране произхода и безопасността на стоките.

- Функциите на управленския апарат трябва да бъдат разпределени максимално точно и координирано между звената, за да бъде търговската верига гъвкава и да се адаптира бързо към възникналите промени в пазара.

- Необходимо е да се разнообразят средствата за стимулиране на търговския персонал, в т.ч. безплатно обучение, материални награди, морално поощрение и др.

- За да се повиши конкурентоспособността на търговските вериги, е необходима постоянна координация между теорията и практиката, тъй като разработваните от научната сфера модели и техники, приложени в практиката, ще доведат до подобряване на дейността. На свой ред натрупаната база данни ще помогне за разработването на нови стратегии и тестване на хипотези.

Заклучение

Теоретичните и емпиричните изследвания дават основания за следните *обобщаващи изводи*:

- Търговските вериги са динамично развиваща се организационна форма за търговия на дребно в България, поради предимствата, които предоставят на потребителите, в сравнение с другите видове търговски обекти.

- Социологическите характеристики възраст и образование на мениджърите на търговските вериги показват, че управленските екипи са съставени предимно от млади, енергични и високообразовани хора, даващи определени конкурентни предимства на търговската вериги пред останалите организационни форми в търговията.

- Високообразованите управленски екипи на търговските вериги могат сами да провеждат обучението на персонала, като така могат да бъдат намалени разходите за обучение на персонала.

- Сравнявайки нивото на направените разходи за обучение на персонала с текучеството на персонала можем да заключим, че различните търговски вериги имат едно средно ниво на разходите за обучение, при което текучеството на персонала също е на средно ниво. Инвестирането на физически капитал в

човешки капитал в случая е възможност за придобиване на конкурентно предимство чрез повишаване квалификацията на персонала и задържането му в търговската верига.

- Средното ниво на обучение на персонала и сравнително ниските нива на разходите за обучение са следствие от уменията на мениджърските екипи и собственото специализирано обучение, провеждано от самата търговска верига. От тук следва, че високата производителност на труда на персонала пряко се влияе от управленските умения на мениджърите да мотивират своите подчинени. Управленските екипи са необходимият елемент за оцеляване и просперитет на търговската верига. Това дава нова насока на бъдеща изследователска работа, характеризираща психологическите профили на мениджърите и основаваща се предимно на поведенческия подход в управлението.

- Необходимо е постоянно провеждане на промоционални акции на отделни стоки на ротационен принцип по предварително изготвена програма за промоциите в рамките на определен период от време. В тази връзка е необходимо обучение на персонала за успешно организиране на всички мероприятия по стимулиране на продажбите (демонстрации, дегустации и др.)

- Спечелването на пазарна сила на позицията от търговските вериги изисква непрекъснато повишаване на равнището на хоризонтална интеграция, задълбочаване на концентрацията на търговския капитал и на търговската мрежа в сектора, а също и нарастване на относителния дял в общия обем на продажбите и обслужването на крайните потребители.

- Търговските вериги придобиват все по-силна пазарна позиция в каналите за реализация чрез създаване и поддържане на конкурентни предимства, детерминирани се от: обратно вертикално интегриране с производители и търговци на едро; използване на собствени търговски марки; притежаване на преимуществена информационна и логистична база.

- Комбинирането на конкурентни предимства с различен характер създава условия за увеличаване на индивидуалната каналова сила на търговските вериги. Тези предимства се базират на вертикална и хоризонтална интеграция в каналите за реализация и водят до концентриране на дистрибуционна сила.

- Превъзходството на търговските вериги в изпълняваните от тях дейности в системата по разпределение им създава трайни конкурентни предимства. То генерира осезаеми и неосезаеми активи под формата на контролирани от тях взаимоотношения с каналовите партньори. Устойчивостта на това превъзходство превръща търговските вериги в „движещи се мишени”⁹, създаващи нови преимущества поне със същата скорост, с която конкурентите копират старите.

- Конкурентоспособността е динамична величина и следователно показателите, които трябва да подбираме и изследваме трябва да са променящи се във времето. Тъй като на пазара действат много търговски вериги, е необходимо да се избере метод за оценка на конкурентоспособността, който позволява сравнение с множество конкуренти чрез съставянето на списъци с показатели и извеждането на ранглисти.

⁹ Вж. Портър, М. Конкурентното предимство на нациите. Първо издание, С., 2004, с. 78.