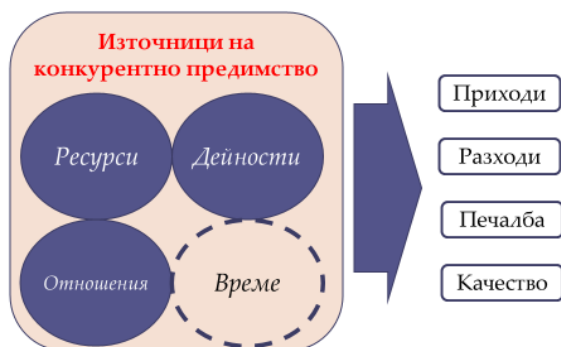


ИЗТОЧНИЦИ НА КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО НА ФИРМАТА

СТАНИСЛАВ ИВАНОВ

Всяка една фирма се стреми да бъде по-конкурентна от останалите в привличането на потребители на продукта си. Конкурентното ѝ предимство може да бъде качеството на продукта (стока/услуга) и на обслужването, цената, съотношението „цена-качество“, дистрибуцията и достъпността на продукта, сервизната дейност, имиджът на фирмата и продукта, наличието на ключови патенти, познанията и уменията на служителите във фирмата и други фактори, които са важни за потребителите при избора на продукт и са специфични за всеки отрасъл. Всяко едно от тези конкурентни предимства е следствие от съчетанието на различни *източници на конкурентно предимство*: ресурсите на фирмата, дейностите, които тя осъществява, и отношенията ѝ със заинтересованите лица¹, но ефективното използване на времето също може да бъде източник на конкурентно предимство. Резултатът от умелото използване на източниците на конкурентно предимство е оптимизиране на приходите, разходите, финансовите резултати и качеството на продукта на фирмата (Фигура 1).



Фигура 1. Източници на конкурентно предимство на фирмата

Ресурсите (с какво разполага фирмата) могат да бъдат групирани в 4 основни групи: човешки, финансови, материални, нематериални и информационни (Фигура 2). Ресурсите могат да бъдат източник на конкурентно предимство, когато са ценни, редки, незаменими и не могат да бъдат копирани². Понастоящем материалните (сграда и оборудване на хотела, обзавеждане, мебелировка и т.н.) и финансовите ресурси трудно и рядко могат да бъдат източник на конкурентно предимство, защото в повечето случаи са лесно достъпни и копируеми. Не така стои въпросът с човешките, нематериалните и информационни ресурси. Патентите, лицензите, силната търговска марка, базите данни, фирменото ноу-хау, знанията и уменията на служителите съдействат в по-голяма степен за повишаване на конкурентоспособността на фирмата от материалните и финансовите ресурси. В областта на туризма следва да добавим и местоположението на хотела и туристическите ресурси като източник на конкурентно предимство. Очевидно хотелите, които са разположени в дестинации с повече, разнообразни и по-популярни туристически ресурси ще се конкурират по-успешно на туристическия пазар. Същото важи и за хотелите, разположени по-близо до самите ресурси – хотел на първа линия в морски курорт постига по-висока средна цена на нощувка от хотел със същата категория и характеристики на продукта, който е по-отдалечен от плажа.



Фигура 2. Ресурси на фирмата

Иванов, С. (2016). Източници на конкурентно предимство на фирмата. *Zangador Report* №006. http://zangador.eu/?page_id=446
Ivanov, S. (2016). Sources of competitive advantage of the firm. *Zangador Report* №006. http://zangador.eu/?page_id=446

Докато ресурсите посочват с какво разполага фирмата, **дейностите** посочват какво фирмата прави и как го прави (Фигура 3). Дейностите могат да бъдат групирани както следва:

- ✓ *Основните дейности* са непосредствено свързани с производството и реализацията на продукта – снабдяване с материали, процес на производство на продукта, логистика и дистрибуция, маркетинг и продажби, следпродажбено обслужване и сервиз.
- ✓ *Подкрепящите дейности* са косвено свързани с производството и реализацията на продукта – доставки на материали и услуги непряко свързани с производството на продукта и обслужването на клиентите, технологии и технологично развитие, управление на човешките ресурси, фирмена инфраструктура (планиране, счетоводство, финанси).



Фигура 3. Дейности на фирмата³

Колкото по-добре организирана и осъществявана в съответствие с изискванията на клиентите е всяка дейност във фирмата, толкова по-висока добавена стойност създава тя за клиентите си – постига се ефективно и ефикасно използване на ресурсите на фирмата за предоставяне на продукт с оптимално качество. В резултат фирмата постига по-висока конкурентоспособност и съответен марж на печалбата. Следователно, управлението на качеството във всяка от основните и подкрепящи дейности във фирмата допринася за качеството и конкурентоспособността на фирмата като цяло⁴.

Отношенията като източник на конкурентно предимство се основават на виждането, че е важно не само с какво фирмата разполага (ресурси) и какво и как прави (дейности), но и с кого работи

(отношения). Тук се включват цялата палитра от заинтересовани лица, които по някакъв начин влияят върху и/или са засегнати от дейността на фирмата – доставчици, клиенти, посредници, конкуренти, медии, публични власти, собственици, партньори (напр. хотелската верига при заведението за настаняване) и др. (Фигура 4). Всяка една от тези групи заинтересовани лица въздейства върху конкурентоспособността на фирмата. Например, качествен продукт може да се постигне само, ако доставчиците осигуряват качествени суровини, материали и услуги; маркетинговата кампания на фирмата ще бъде по-успешна, ако дистрибуторите бъдат въввлечени в нея; коментарите на потребителите в социалните медии формират имиджа на фирмата и влияят върху продажбите ѝ. Поддържането на добри отношения със заинтересованите лица съдейства за постигането на висока конкурентоспособност на фирмата в дългосрочен план.



Фигура 4. Отношения на фирмата

Ефективното използване на **времето** е ключов източник на предимство⁵. То позволява на фирмите да съкращават себестойността на продукта, да въвеждат иновации преди конкурентите, да се възползват от възможностите на пазара. В съвременната глобална икономика не „големите изяждат малките“, а „бързите изяждат бавните“. Времето като източник на конкурентно предимство има три измерения (Фигура 5):

- ✓ *Момент на действие* – кога е предприето дадено действие. Например: кога е обявена дадена промоция. Ако промоцията е обявена твърде рано, потребителите няма да бъдат заинтересовани от нея (промоцията обявена през лятото и валидна по време на Коледните празници), а ако е обявена

Иванов, С. (2016). Източници на конкурентно предимство на фирмата. *Zangador Report* №006. http://zangador.eu/?page_id=446
 Ivanov, S. (2016). Sources of competitive advantage of the firm. *Zangador Report* №006. http://zangador.eu/?page_id=446

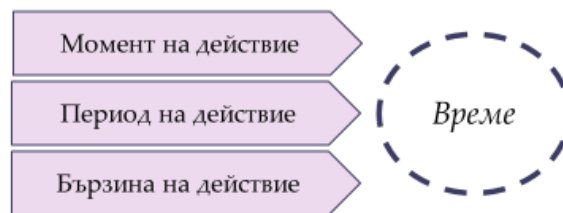
твърде късно потребителите няма да могат да се възползват от нея (отстъпка от цената за нощувка в хотела, обявена в деня ѝ на валидност).

✓ *Период на действие* – продължение на колко време се върши дадена дейност. Например: период на валидност на промоцията. При дълъг период на валидност фирмата може да изгуби приходи под формата на пропуснати ползи, защото част от клиентите, които са се възползвали от по-ниската цена, биха закупили продукта на по-високата, когато търсенето на продукта е по-високо. Същевременно, ако периодът на валидност е много кратък потребителите няма да я ползват от промоцията и тя няма да постигне целта си.

✓ *Бързина на действие* – колко време е необходимо за осъществяване на дадена дейност. Например: колко време е необходимо за изготвяне на оферта за клиента. При използване на типови оферти, които да се адаптират към конкретната заявка, времето за изготвяне на офертата се съкращава значително.

Литература:

- ¹ Ivanova, M., and Ivanov, S. (2015). The nature of hotel chains: An integrative framework. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 16(2), 122-142.
- ² Barney, J. & Arian, A. (2001). The resource-based view: origins and implications. In Hitt, M. A., Freeman, R. E., & Harrison, J. S. (Eds.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishing, 124-188.
- ³ Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press. Republished with a new introduction, 1998, p. 37
- ⁴ Иванов, Ст., и Жечев, В. (2011). *Маркетинг в хотелиерството*. Варна: Зангадор, стр. 279.
- ⁵ Stalk, G. (1988). Time—The Next Source of Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 66(July-August), 41-51.



Фигура 5. Времето като източник на конкурентно предимство

В заключение, конкурентното предимство на всяка фирма се основава на ефективното и ефикасно съчетаване на източниците на предимство: ресурси, дейности, отношения и време. Не бива да се забравя, че всяко конкурентно предимство, колкото и уникално да е в момента, може да се копира в по-голяма или по-малка степен. Ето защо фирмата следва да развива целенасочено колкото се може повече конкурентни предимства и да не зависи само от едно.