



## КОНКУРЕНТНИ ПРЕДИМСТВА НА МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

гл. ас. д-р Илия Крумов Керезиев

*Университет за национално и световно стопанство*

## COMPETITIVE ADVANTAGES OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Chief Assist. Iliya Krumov Kereziev, PhD

*University of National and World Economy*

**Анотация:** Придобиването и развиването на конкурентни предимства се определя като най-голямото предизвикателство, с което се сблъскват малките и средните предприятия (МСП) в съвременните условия на свръхконкурентна и динамично променяща се бизнес среда. В същото време научните изследвания, насочени към проучване на конкурентните стратегии и предимства на МСП, изостават чувствително по брой и качество в сравнение с тези, които разглеждат този въпрос в контекста на големите предприятия. В настоящия доклад се дискутират същността и специфичните особености на конкурентните предимства на МСП. На тази основа се предлагат насоки за придобиване и развиване на конкурентни предимства в условията на МСП.

**Ключови думи:** конкурентни предимства, стратегическо управление, стратегия, МСП

**Abstract:** Building and developing competitive advantages is the biggest challenge that small and medium enterprises (SMEs) face in contemporary conditions of global competition and dynamically changing business environment. In the meantime scientific research on competitive strategies and advantages of SMEs lags behind the research on the same topic in the context of larger enterprises. This paper presents a discussion on the nature and specific characteristics of competitive advantages of SMEs. Also recommendation on acquiring and developing competitive advantages for SMEs are proposed.

**Key words:** competitive advantages, strategic management, strategy, SMEs

Придобиването и развиването на конкурентни предимства се определя като най-голямото предизвикателство, с което се сблъскват малките и средните предприятия (МСП) в съвременните условия на свръхконкурентна и динамично променяща се бизнес среда. В същото време достиженията на стратегическото управление като теория и практика са мотивирани от и предназначени предимно за нуждите на големите предприятия (ГП). Поради това те не са директно приложими в МСП и не съответстват изцяло на техните нужди и специфични характеристики. Обикновено МСП нямат възможността да развият предимства на основата на икономии от мащаба и обхвата, лесен достъп до финансиране, осъществяване на скъпа НИРД и др. така широко

ко застъпени източници на конкурентни предимства в условията на ГП [1]. Във връзка с това основна цел на доклада е да дискутират същността и специфичните особености на конкурентните предимства на МСП. На тази основа да се предложат насоки за придобиване и развиване на конкурентни предимства в контекста на МСП.

### **Същност и особености на конкурентните предимства на МСП**

В практически план една фирма притежава конкурентно предимство, ако предлага на клиентите нещо, което е различно в сравнение с предложенията на другите конкуренти и това различие носи полза за клиентите. Ситуации в които фирмата може да прави нещо, което фирмите конкуренти не могат или притежава нещо, което фирмите конкуренти нямат, но желаят представляват примери за притежаване на конкурентно предимство. От теоретична гледна точка фирмата притежава конкурентно предимство, когато е способна да създаде повече икономическа стойност в сравнение с нейните конкуренти. Икономическата стойност е разликата между субективната оценка на клиента за получените от него ползи от употребата на продукта или услугата на фирмата и пълната себестойност, която включва всички разходи на фирмата за производството и реализацията на продукта или услугата. По този начин големината на конкурентното предимство на фирмата може да се определи като разликата между икономическата стойност, която фирмата създава и икономическата стойност, която създават нейните конкуренти. Конкурентните предимства биват временни или устойчиви. Временни са тези, които просъществуват само за кратък период, а устойчиви са тези, които фирмата успява да задържи за продължителен период [2].

Майкъл Портър идентифицира два основни вида генерични конкурентни предимства, основани на ценово преимущество и диференциация. Предимствата в цената и диференциацията са познати като позиционни предимства, тъй като те произлизат от позиционирането на фирмата в предварително и съзнателно избрана индустрия на опериране [3].

Ценовото преимущество означава да се предложи на клиентите не само пониска цена, но и по-висока стойност срещу еднаква цена в сравнение с конкурентите. Много често в съвременните условия, придобиването и задържането на предимство, основано на ниски разходи е по силите единствено на големи компании, тъй като се изисква постигане на разходно лидерство в глобален мащаб. Подобна стратегия и конкурентно предимство не са подходящи за МСП, тъй като те нямат достъп до необходимите източници на предимства като по-евтини суровини, енергия и труд, икономии от мащаба, обхвата и опита и технологични иновации. В крайна сметка в дадена индустрия може да има само един разходен лидер и това най-често е по възможностите на ГП.

Вторият вид конкурентно предимство се свързва с диференциране на предложението на фирмата на основата на уникални характеристики или по-висока ефективност. Това е ситуация в която, фирменото предложение задоволява потребителските нужди или решава потребителските проблеми по-добре отколкото го правят конкурентите предложения. В този случай възможностите на МСП да придобият конкурентни предимства са повече на брой и по-разнообразни. Фирменото предложение може да се диференцира посредством предоставянето на допълнителни услуги, брандинг, налагане на висок имидж на фирмената марка, удобна дистрибуция и др. Източниците на диференциация са знанията относно продукти, пазари и технологии, които не са известни на конкурентите; позитивните взаимоотношения със заинтересованите страни; и гъвкавото и проактивно управление.



Трябва да се има предвид, че знанията не са безплатни и най-често те са резултат от инвестиции, което ги прави трудни и скъпи за овладяване от МСП. Знанията за продукта и технологиите са резултат от изследователски и развойни дейности, а знанията за пазара – от провеждането на пазарни проучвания и анализи. На следващо място за създаването на позитивни взаимоотношения със заинтересованите страни се изисква доверие. Доверието намалява транзакционните разходи и разходите за контрол, свързани с изпълнението на договорните взаимоотношения с потребителите, доставчиците, инвеститорите и служителите. От своя страна предимствата резултат от гъвкаво и проактивно поведение са свързани със способността на фирмата да улавя промяната в потребителските нужди и проблеми и на тази основа да взема бързи решения какви нови продукти и услуги да предложи. Гъвкавостта, чувствителността и бързината се определят като най-честите и достъпни източници на конкурентно предимство за МСП [4].

От друга страна ресурсно-базирания възглед (РБВ) подчертава, че фирмата може да разчита единствено на ресурсите и компетенциите, с които разполага за да създава и развива конкурентни предимства. Създавайки по-висока стойност за потребителите фирмата придобива конкурентно предимство и постига по-високи финансово-икономически резултати [5]. РБВ разглежда фирмата като съвкупност от ресурси и компетенции, които са хетерогенни за различните фирми. Фирмените ресурси са осезаемите и неосезаемите активи, които в даден момент са трайно свързани с фирмата. Също така ресурси са всички тези неща, които могат да се възприемат като предимство или недостатък на една фирма [6]. Това могат да бъдат всички активи, способности, организационни процеси, специфични фирмени особености, информация, знание и др., които са притежание на фирмата и се използват от нея за формулиране и приложение на стратегии, които подобряват нейната ефективност и резултати. Следователно формулирането на фирмената стратегия и изграждането на конкурентни предимства трябва да се ръководи от възможностите за най-ефективното използване на притежаваните от фирмата ресурси и компетенции, а не на основата на избора на атрактивна позиция в индустрията посредством генеричните стратегии на Портър [7].

### **Придобиване и развиване на конкурентни предимства в условията на МСП**

Конкурентните предимства са основа за разработване на ефективна стратегия, а от своя страна успешната стратегия е тази, която води до придобиването и запазването на конкурентни предимства [8]. Крайната цел на процеса на стратегическо управление е да доведе фирмата до избор и осъществяване на стратегия, която да осигури на фирмата конкурентно предимство. Това се отнася и за МСП, които също се нуждаят от стратегия за да придобият конкурентно предимство и да постигнат високи финансово-икономически резултати. Редица изследвания сочат, че фирмите с добре формулирана стратегия реализират по-добри резултати от фирмите без стратегия [9]. Нещо повече малките бизнеси са по-успешни, следвайки стратегия на диференциация и съответно стремейки се към придобиване на конкурентни предимства, базирани на диференциация [10]. Въпреки това често се среща мнението, че стратегическото управление има важно значение за ГП, докато предприемачите и мениджърите в МСП не обръщат необходимото внимание на възможностите на стратегическото управление. Една от причините за това е, че МСП са прекалено ангажирани с осъществяването на ежедневните си дейности и решаването на оперативните си проблеми и не им остава време и възможности за стратегически анализи и решения [11].

Според различни автори МСП, намиращи се в ранните етапи от развитието си са по-ефективни при идентифицирането на възможности за бизнес в сравнение с по-

големите и утвърдени фирми [12]. В същото време МСП са по-неефективни при придобиването на конкурентни предимства в процеса на използване на тези възможности. Това е особено характерно за фирмите, които страдат от липса на стратегическо поведение. В следствие на това те изпитват трудности при изграждането и поддържането на конкурентни предимства [13].

Придобиването на конкурентно предимство не е достатъчно само по себе си, ключа към успеха е придобиването на устойчиво конкурентно предимство [4]. В дългосрочен план, фирмите придобиват конкурентни предимства чрез техните умения да развият и надграждат съвкупност от ключови компетенции, които им позволяват да обслужват определени пазарни ниши по-добре от конкурентите. Ключовите компетенции представляват уникални способности, които фирмите развият във важни области като потребителско обслужване, предоставяне на високо качество и надеждност, иновации, екипност, гъвкавост, чувствителност и адаптивност към промените на външната среда и други, които им позволяват да изпреварят конкурентите [14].

Според РБВ, фирмите могат да придобият устойчиви предимства само ако притежават ценни ресурси, които са редки, трудно подлежат на имитация и заменяемост. Ресурсите трябва да бъдат ценни, което се свързва с техния потенциал да създават стойност. Трябва да бъдат редки, което се свързва с тяхната недостатъчност и следователно недостъпност за всички фирми, желаещи да ги притежават. В допълнение, те трябва да бъдат трудни за имитация и с висока степен на незаменимост, което се свързва с осигуряването на трайно конкурентно предимство за фирмата [5]. В този контекст МСП се нуждаят от отличителни активи, компетенции и способности, които да им позволят да съществуват и дори да се конкурират с ГП. Такива различия са предприемаческото поведение и простата структура на собственост, тъй като предприемачеството не подлежи на имитация, а простата структура на собственост позволява бърза реакция спрямо промените на средата [15]. В допълнение редица изследвания стигат до заключението, че МСП създават повече на брой значими иновации в сравнение с ГП. В основата на това е предприемаческото поведение на МСП, които за да доставят стойност на пазара прилагат творчески подход и новаторство при задоволяването на нуждите и решаването на проблемите на потребителите. Следователно МСП трябва да използват творчески и иновативни техники като източник на конкурентно предимство.

МСП трябва да се насочат към формулирането и изпълнението на стратегии, които могат да се възползват от техните преимущества, произлизащи от по-малкия им размер. Най-често цитираните предимства в тази връзка са тясната продуктова специализация, по-ясно дефинирания и географски ограничен пазарен сегмент. Освен това простотата на организационна структура на МСП позволява на техните предприемачи и мениджъри да осъществяват близък ежедневен контакт с персонала, ефективна комуникация, висока скорост на вземане на стратегически решение и реализация на промени [14]. Най-често използваните стратегии от МСП, които водят до придобиване на конкурентни предимства могат да се обобщят както следва:

- персонализирано обслужване;
- гъвкавост и адаптивност;
- специализация и поръчково производство на продукти и услуги;
- ефективен и бърз процес на вземане на решения;
- високи мотивация и морал на персонала в резултат на задружност и близки взаимоотношения със собствениците и мениджърите на МСП;
- географска специализация.



непрекъснато търсене на нови възможности и пазарни ниши;  
запазване на предприемаческо поведение и желание за поемане на риск;  
създаване на нови партньорства;  
непрекъснато иновиране.

Във връзка с реализацията на тези стратегии внимание заслужава и концепцията за стратегическо предприемачество (СП). Тя е сравнително нова изследователска област и поради нейното ранно развитие съществуват различни перспективи относно нейното значение и дефиниция. В основата на нейната същност стои сливането на концепциите на предприемачеството и стратегическото управление.

Стратегическото предприемачество е комбинация от опортюнистичното поведение на предприемачеството със стратегическото поведение, търсещо предимства [16]. В резултат на това СП се свързва с разпознаването и използването на възможности за бизнес едновременно с придобиването и задържането на конкурентни предимства. Твърди се още, че е необходимо интегрирането и на двата елемента, тъй като само единия от тях не е достатъчен за развитието на успешен бизнес [12].

От гледна точка на МСП приложението на тази концепция изисква да се загърбят въпросите, свързани с оцеляването и краткосрочното съществуване на фирмата. Вместо това е необходимо да се акцентира върху разработването на стратегия и формирането на пазарна ориентация. Това е специфичен начин за правене на бизнес, който заема междинна позиция между интуитивния подход на проби и грешки и стратегическия подход на щателно планиране [11]. СП изисква формулиране и изпълнение на стратегия, но запазване на висока гъвкавост при необходимост да се реагира на непредвидено събитие или неочаквана възможност. Това е изключително необходимо в съвременните условия на непредсказуемост и висока несигурност, свръхконкуренция, неясни граници между индустриите и появата на нови управленски подходи и организационни форми.

### **Заключение**

Въпреки че съвременните условия на външната среда, поставят редица изпитания пред МСП, те предоставят и редица възможности, особено за тези които имат подходяща стратегия за да се възползват от тях. Присъщите характеристики на МСП да търсят промени, да експериментират с нови бизнес модели и да не следват сляпо наложените традиции за правене на бизнес, стават все по-важни в съвременен план. В тези условия всеки бизнес, независимо малък или голям, който не мисли и действа стратегически е изключително уязвим.

Поради своите по-малки размери и специфични характеристики като ограничени ресурси, гъвкав управленски стил, неформална организационна структура и адаптивност към промени, МСП могат да приложат различен подход при разглеждането и решаването на въпросите от стратегическо значение за бизнеса. Стратегическите управленски процедури в рамките на МСП трябва да са съобразени с техните особености и да имат сравнително по-кратък планови хоризонт, да разчитат на неформални и творчески подходи, съобразени с индивидуалните нужди и специфики, да насърчават участието на служителите и други външни за фирмата заинтересовани страни в изработването на бизнес планове и решения и не на последно място да се стремят към запазване на иманентно присъщите за малките фирми гъвкавост и предприемаческа ориентация.

## Литература

1. O'Donnell, A., A. Gilmore, D. Carson, and D. Cummins. „Competitive Advantage in Small to Medium-Sized Enterprises“. *Journal of Strategic Marketing*, 2002, 10(3).
2. Barney, J. and W. Hesterly. *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson Prentice Hall, 2006.
3. Портър, М. Конкурентна стратегия: Техники за анализ на индустрии и конкуренти. Класика и Стил, С., 2010.
4. Wickham, P. A. *Strategic Entrepreneurship* 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Essex, 2006.
5. Grant, R. „The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation“. *California Management Review*, 1991, Vol. 33, No. 3, 114-135.
6. Wernerfelt, B. „A Resource-Based View of the Firm“. *Strategic Management Journal*, 1984, Vol. 5, No. 2, 171-180.
7. Barney, J. „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage“. *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 1, 99-120.
8. Analoui, F. and A. Karami. *Strategic Management in small and Medium Enterprises*. Thomson Learning, 2003.
9. Miller, C. C. and L. B. Cardinal. „Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades“. *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, pp. 1649-65.
10. Pelham, A. M. „Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms“. *Journal of Business Research*, 1999, 45: 33-46.
11. Karami, A. *Strategy Formulation in Entrepreneurial Firm*. Ashgate, 2007.
12. Ireland, R. D., Hitt, M. A. and D. G. Sirmon. „A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions“. *Journal of Management*, 2003, 29(6): 963-989.
13. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. and D. L. Sexton. „Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation“. *Strategic Management Journal*, 2001, 22.
14. Zimmerer, T.W. and N. M. Scarborough. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* 4<sup>th</sup> ed. Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005.
15. Yu, T.F. „Towards a capabilities perspective of the small firm“. *International Journal of Management Reviews*, 2001, Vol. 3(3), 185-197.
16. Kuratko, D. F. and D. B. Audretsch. „Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009, 33: 1-17.