

## НОВИТЕ ПРАВИЛА ЗА КОНКУРИРАНЕ

Защо да се преминава през рисково, сложно и ресурсоемко проектиране и предлагане на по-добри продукти и услуги, предлагащи по-висока стойност за клиента и обществото, като фирмата просто може да позиционира бизнеса си така, че чрез структурни бариери и ограничения да си осигури дългосрочни печалби над средното равнище? Този въпрос имплицитно присъства в последната книга на проф. д-р ик. н. Румен Георгиев.<sup>1</sup> Въпреки че авторът скромно позиционира своя труд като „учебник с монографичен характер“, ако перифразираме Марсел Пруст, публикуваното изследване представлява не търсене на нови пейзажи, а научен поглед с нови очи върху проблемите на конкурентоспособността и управлението чрез стратегии.

На какво ни учи авторът и дали целта на стратегията е да се избегне конкуренцията? Проф. Георгиев поддържа тезата, че времето на реализиране на устойчиви свръхпечалби в някои компании и индустрии поради наличието на структурни бариери пред конкуренцията е безвъзвратно отминало. В условията на турбулентност поддържането на устойчив „комфорт“ на нисък конкурентен натиск чрез откриване на благоприятна комбинация от фактори е химера. Стъпвайки на класическите постановки на управленеца Майкъл Портър и репликирайки с препратки към някои по-съвременни изследователи на стратегическото управление, авторът ни налага неусетно разбирането, че предполагаемо устойчиво конкурентно предимство се постига не само (и не толкова) чрез анализ на съществуващата секторна и браншова структура на икономиката (постулат на ранния Портър), а посредством създаване на стойност за клиента чрез оптимално съчетаване на ресурси и компетенции.

Авторът несъмнено излиза от своя дългогодишен управленски опит, преосмисляйки и представяйки с академични и дидактични изразни средства познати стратегически парадигми за по-успешно интегративно управление на бизнес-системите чрез създаване на стойност за клиента, заинтересуваните страни и цялото общество.

Дали управлението чрез стратегии е състезание и води ли то до устойчиви конкурентни предимства? В търсенето на отговори на този въпрос Проф. Георгиев оспорва идеята, че една бизнес-организация, заемаща позиция в даден сектор, който е добре защитен от структурни бариери за навлизане на нови конкуренти и/или продукти-заместители, задължително ще има „устойчиво конкурентно предимство“. Авторът систематично и ясно представя основните понятия, конструкции и ментални модели на теорията на стратегията. Преминавайки през дефиниране на основни понятия като „стратегия“, „конкуренция“, „конкурентни предимства“, „анализ на фирмената конкурентоспособност“ и „обзор на закономерностите при формирането на конкурентни

---

<sup>1</sup> Румен Георгиев (2013). Стратегията и конкурентоспособност. С.: Изд. „ПринтМедия“.

предимства“, той разглежда същността и развитието на еталонните стратегии в стратегическия модел на Портър и построява опорни точки за неговото ползване.

Представяйки и критично осмисляйки теорията и аналитичната рамка на Портър, Р. Георгиев подсказва в своята книга, че тя е логична и точна, но само в ретроспекция. На практика и самият Портър умело избягва в своите публикации думата „прогнозиране“. Георгиев обаче сполучливо е уловил, че реалният принос за бизнеса (и за обучението по бизнес) от следването на подобен подход е да се даде смисъл на миналото, а не да се предскаже проекцията на бъдещето.

Доминиращото през последните десетилетия схващане за стратегирането като процес на създаване и запазване на устойчиви конкурентни предимства и като фокусиране върху това как да се защити бизнесът от други бизнес-съперници и как да се намери и осигури сигурно „убежище“ за бизнеса от „разрушителните сили на конкуренцията“, се разглежда от проф. Георгиев в ретроспекция. Стъпвайки на основополагащото прозрение на Питър Дракър, че единствено валидната цел на бизнеса е да се създаде клиент, авторът разглежда в самостоятелна глава проблемите при конкурирането за крайния потребител в среда на преживявания.

В днешната глобална пазарна среда бизнесът все по-трудно може да осигури устойчиви конкурентни предимства. Катастрофален начин на мислене при правенето на бизнес е да се смята, че целта на стратегията е да се „победи“ нечий бизнес-съперник, а не създаването на добавена стойност (реална или имажинерна) за клиентите. Основите на теорията на Портър за стратегирането се базира на проучвания на олигополни фирми през средата на миналия век, когато структурните бариери пред конкурирането са били широко разпространени, непристъпни и повече или по-малко постоянни. През последните десетилетия обаче тези бариери са пренебрегнати вследствие на процесите на глобализацията и разпространението на Интернет. Сега вече клиентът е този, от когото произтича и зависи устойчивостта на бизнеса. Клиентът е доминиращата сила в съвременните пазари.

С изключение на няколко области като здравеопазването, образованието и отбраната, където държавното регулиране предлага известна защита, вече не са налице каквито и да е безопасни убежища за бизнеса. Националните бариери са сринати. Знанието се превръща в стока. Новите технологии са основният източник на иновации. Навлизането в съществуващи пазари е тревожно лесно. Нови продукти и нови пазарни участници бързо и лесно предефинират индустрии и продуктови категории. Тези тенденции са уловени от Румен Георгиев. Чрез тяхното преосмисляне той извежда като постулат, че новата среда за бизнес налага коопериране и сътрудничество и че единственото безопасно място срещу разразилата вълна на иновации е да се присъединим към нея. Вместо да се гледа на стратегията като на средство за защита на интереси и/или като траектория за откриване на

„оазиси“ за извличане на предимства, авторът синтезира в интегративен модел стремежа чрез цели, позиции и стратегически действия да се добави стойност за клиенти на базата на непрекъснати иновации и намирането на нови начини за потребление чрез изживяване. Той съветва експериментът и иновациите да се превърнат в неразделна част от всичко, което прави бизнес-организацията, но не импулсивно, а чрез изграждането и използването на балансирана система от показатели за стратегически мониторинг и контрол. Принципите и архитектурата за изграждане на подобна система кореспондират с концепцията на Робърт Каплан и Дейвид Нортън, а системата от показатели се опира на систематизацията на Хервиг Фридаг и Валтер Шмид.

Книгата на проф. Р. Георгиев предлага интересен, полезен и необичаен баланс между области на стратегическото управление, които често са в противоречие помежду си (или още по-лошо – не се свързват една с друга). Препоръчвам я на всеки изследовател или мениджър в областта на стратегическото планиране и управление. Тези, които прочетат, разберат и осмислят написаното, вероятно ще бъдат много по-полезни за стопанската практика. Книгата е написана в достъпна форма и изпъстрена с много примери и задачи за самостоятелна работа. Тя би помогнала на читателите да развият аналитично и основано на доказателства мислене в областта на стратегията, както и да избягнат клиширани подходи, непреминали през експертизата на висшия мениджмънт. Гарант за това е обстоятелството, че освен изявен учен, авторът дълги години е заемал висши ръководни постове както в бизнеса, така и в държавното управление.

Доц. д-р Тодор Кръстевич