

## Конкурентно поведение на фирмите в сектора „бързо хранене“ в България

Катя Владова

*Competitive behaviour of companies in the Bulgarian fast food sector: Competitive dynamics approach views the competition as a process and focuses on the influences of the company moves on its competitive advantages. The fast food industry in Bulgaria has been analyzed from the perspective of the competitive dynamics approach. In spite of the relatively high base of current value sales, the fast food industry in Bulgaria is among the most dynamic in terms of its competitive performance.*

**Key words:** fast food industry, competition, competitive dynamics, competitive behaviour

### ВЪВЕДЕНИЕ

Научният подход „конкурентна динамика“ изследва поведението на фирмите и по-конкретно неговите основните елементи – действията и отговорите на фирмите. Чрез този подход може да се търси въздействието на конкурентните ходове на фирмите върху собствените им резултати и върху дейността на другите фирми. По този начин може да се изследва конкуренцията на фирмено ниво, чрез наблюдение и оценка на поведението на конкурентите – техните инициативни или ответни действия.

Основоположниците на подхода го обобщават по следния начин: „Серия от действия (ходове) и реакции (противодействия) между фирмите в един отрасъл създава конкурентна динамика. Тази динамика на действия и противодействия отразява нормалното и иновативно движение на фирмите в преследване на печалба“ [4]. Изследването на конкурентната динамика е насочено към действията на фирмата и начина, по който те засягат конкурентите, конкурентното предимство или резултата от работата [4]. В основата на подхода е разбирането за конкуренцията като процес, за динамичност в ходовете на участниците. От друга страна, подходът възприема разбирането за взаимна зависимост между фирмите. Успехът (или неуспехът) на действията на една фирма винаги зависи от конкурентната среда, в която тя работи. В случай, че липсва силна съпротива от конкурентите в бранша, дадена фирма може да приложи своите действия. Дори те да са успешни и да носят положителни резултати на фирмата е напълно възможно други конкуренти да „атакуват“ заетата позиция на фирмата. Затова всеки инициатор се опитва да прогнозира какви отговори ще предизвикат неговите действия.

Успехът на действията на фирмата зависи от собствената ѝ история, от начина на развитието ѝ до момента. Всяко действие на фирмата зависи от нейния организационен потенциал, изграден през годините – от способността ѝ да набира и обработва информация за пазарите и конкурентите, от способността ѝ да взема подходящи решения, от ресурсите и резервите ѝ. Една фирма предприема инициативни действия, за да реализира собствените си стратегически намерения, за да създаде или поддържа дадено конкурентно предимство.

Действията на конкурента - инициатор винаги съдържа елемент на изненада за засегнатите и отговарящите фирми. Техните решения са предизвикани от инициативните действия и вероятно отклоняват фирмите от предварително „предначертани“ цели и стратегии. Постановката за стратегическия избор може да се разглежда като основа и отправна точка за избор на подходящи решения, съобразени с конкурентната среда и едновременно с това, със собственото състояние и история на фирмата. По този начин, подходът „конкурентна динамика“ дава възможност да се опише как се реализира стратегическата адаптация на фирмите.

## ИЗЛОЖЕНИЕ

Бизнесът на бързото хранене в България се развива изключително динамично през последните 20 години. Бързото хранене е един от секторите в България, който отбелязва значителен ръст в условията на икономическа криза. За периода 2003 – 2009 г. продажбите в сектора се увеличават стабилно. Може да се отбележи, че допълнителни стимули за тази тенденция са все по-напрегнатия начин на живот и намаляващите доходи. Въпреки оптимистичните прогнози, в периода 2011 – 2015 г. се очаква забавяне на растежа, според анализ на агенцията за маркетингови проучвания „Евромонитор интернешънъл“ за България” [1, с. 3]. Една от причините е прекалено бързото развитие на сектора в последните години и също така обективното обстоятелство, че българският пазар е сравнително малък, като търсенето е концентрирано основно в големите градове. Според изследванията на „Евромонитор интернешънъл“ [1, с. 5], пазарът е вече наситен и възможностите за експанзия и откриването на нови обекти вече са сравнително по-малко. На пазара има все още неизползвани възможности, към които може да се насочи бъдещото развитие. Например, свободни са нишата на рибните или азиатски ресторанти за бързо хранене, както и предлагането на „бърза вечеря“.

Местният пазар на продукти за бързо хранене през 2009 г. се оценява на 267,8 млн. лв. и регистрира нарастване с около 20 млн. лв., спрямо 2008 г. или 8% ръст [1, с. 5]. За периода 2003 – 2009 г. съотношението на реализирания оборот по видове изделия за „бързо хранене“ – тестени печени изделия, бургери, пилешка „бърза храна“, сладолед, пица на парче, улични колички/ киоски – се запазва относително постоянен (виж фиг. 1). Изследванията на пазара потвърждават тенденцията на растеж до 2008 г. Докато през 2003 г. целият пазар на бързо хранене в България се оценява за 135,4 млн. лв., през 2008 г. обемът е 267,7 млн. лв. (виж фиг. 1). Ръстът на бизнеса до 2008 г. може да се разгледа през финансовия отчет на една от големите компании на пазара – „Самекс“, която е първият представител на KFC за България. През 2008 г. общите приходи на дружеството са близо 30 млн. лв. при 23,3 млн. лв. за предходната година. Нормата на печалба е съответно 17 и 15,4%.

Бързо хранене (подсектори)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Тестени печени изделия	18,3	19,2	20,1	22,8	25,4	36,8	39,8
Бургери	57,7	65,4	62,6	71,3	79,9	96,2	101,2
Пилешка "бърза храна"	21,7	23,6	24,7	28,0	34,7	42,8	48,6
Сладолед	9,1	10,2	10,6	11,6	12,9	15,7	16,7
Пица на парче	25,0	28,4	30,6	34,0	40,0	49,6	54,1
Улични колички/ киоски	3,6	4,0	4,5	4,9	5,3	7,0	7,3
<b>Оборот в млн. лв.</b>	<b>135,4</b>	<b>150,8</b>	<b>153,1</b>	<b>172,6</b>	<b>198,2</b>	<b>248,1</b>	<b>267,7</b>

**Фиг. 1 Оборот по видове подсектори „бързо хранене“ за периода 2003 – 2009 г. (данните не включват веригите за кафе) [2]**

През 2009 г. 37,80 % от всички продажби в сектора се формират от продажби на бургери. Другата интересна тенденция е, че заведенията за бързо хранене получават най-много поръчки за дома в рамките на целия сектор. Пряко свързани с продажбите на сандвичи са продажбите на напитки, но тъй като цените им са по-ниски, те формират около 20% от общите продажби.

Следва да се подчертае, че една от съществените отличителни характеристики на българския пазар за бързо хранене е *цената*, която все още е от голямо значение за клиентите, докато в другите европейски страни потребителите на този пазар са сред най-неплатежоспособните. Затова чуждестранните вериги в България адаптират предлаганите менюта според финансовите специфики на пазара. От друга страна, производството на продуктите на фирмата и работната ръка са също сред най-евтините в ЕС. Аналогична е ситуацията с менютата на чуждите кафе вериги в България. Кафе от типа Latte в Costa България е най-евтиното от всички

други европейски страни. Въпреки тези усилия, чуждестранните вериги са в една малко по-висока ценова категория на „бързата храна“ в сравнение с останалото предлагане – различни видове дюнери, пици на парче, тестени закуски [2, 3].

Въпреки обективните трудности за отчитане на общите продажби на дюнери и пици, тъй като част от бизнеса им не е на светло, по изчисления на „Евромонитор интернешънъл“ за продажбите в сектора за 2009 г., около 30% от пазара на продукти за бързото хранене е „организиран“ и концентриран в международните вериги [1, с. 2-6]. Останалите около 70% се падат на неорганизираните обекти – самостоятелни малки магазинчета, кафенета и щандове (виж фиг. 2). Представители на веригите за бързо хранене са на мнение, че дюнерите, пиците и другите видове закуски ще запазят съществената си роля на пазара в България [2, 3]. Те са част от културата на хранене и привлекателни с ниската си цена. Може да се очаква консолидация в този сегмент, но изчезване е малко вероятно [2, 3].

Бързо хранене (видове заведения)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Вериги за бързо хранене	37,8	42,9	40,5	48,6	54,2	76,8	82,2
Независими заведения за бързо хранене	97,6	107,8	112,5	123,9	144,1	171,2	185,6
Оборот в млн.лв.	135,4	150,7	153,0	172,5	198,3	248,0	267,8

**Фиг. 2 Реализиран оборот във веригите за бързо хранене и в независимите заведения за периода 2003 – 2009 г. [1, с. 5].**

Международните вериги постепенно завземат част от дела на дюнерите и баничките, тъй като храната, която предлагат, е „по-качествена и по-здравословна“ [5]. Сред най-значимите инструменти, които веригите прилагат са строгият контрол върху годността на месото и другите хранителни продукти, както и разнообразяване на менюто и включването на салати в него. Освен това, въпреки, че ресторантите са в по-високия ценови сегмент, се прилага гъвкава политика и разнообразни оферти, например сандвичи на по-достъпна цена. Ценови промоции има в почти всички вериги и в по-малки самостоятелни обекти, като най-популярни са комбинирани менюта и възможностите да добавиш продукт на по-ниска цена към друг или варианти с количеството храна.

Следваща основна характеристика, която напълно отличава пазара на бързо хранене в България от другите страни е доколко предлаганата храна е *здравословна*. През последните години, в западните страни, все по-често бързото хранене се комбинира със „здравословна храна“ и е напълно възможно те да съществуват заедно. Към настоящия момент, в повечето развити пазари се налагат два типа предлагане в бизнеса на бързото хранене – приготвяне на здравословна храна и приготвяне на храна, максимално близо до мястото на продажба. Трябва да се отбележи също фактът, че е невъзможно храната, която се превозва на големи разстояния, да бъде здравословна. По тази причина се налага приготвянето на храна да бъде максимално близо до мястото на продажба. Решаващ фактор за успеха е умението да се балансира между стандартизираното производство и приготвянето на храна на място. Тенденцията за бягство от имиджа на некачествена/ нездравословна храна (junk-food) се забелязва също така в маркетинговото поведение на McDonald's и промяната на рекламните послания през последните години. Тенденциите за здравословно хранене, както и изследванията, че бързата закуска е нездравословна и води до затлъстяване, бавно променят продуктите на познатите вериги. Глобално „Макдоналдс“ също започва да се позиционира към по-здравословни и биопродукти и дори променя корпоративната си идентичност. Появяват се ресторанти, които изцяло са ориентирани към немазната и

по-здравословна храна и се възползват от незаетите ниши. Може да се обобщи, че развиващите се тенденции за здравословно хранене все още не оказват значително влияние на българските потребители на пазара на „бързото хранене“. Дюнерите и бюреците са традиционно сред любимите бързи закуски на българските потребители [2, 3].

Към настоящия момент двете западни марки, McDonald's и KFC, непрекъснато увеличават мрежата си от обекти и от години не са единствените представители в бранша на бързото хранене. KFC работи в България чрез две компании, които имат правата за марката, а McDonald's има близо 30 ресторанта и въвеждат нов формат – кафе верига. През 2008 г. на пазара навлиза основният конкурент на McDonald's – Burger King, също така веригата "Събуей" (Subway) и унгарската "Форнети", която е за тестени хапки с различен пълнеж. От октомври 2009 г. се появява и нетипични ресторанти за бързо хранене като рибните ресторанти на самообслужване „Нордзее“ (Nordsee). Може да се отбележи, че голям брой български компании също се развиват като вериги за бързо хранене, например Happy, Jimmy's и др. Все повече набират скорост и кафетериите, които също стават сериозен участник в сегмента „бързо хранене“. Наблюденията в големите градове показват, че кризата не се отразява много на бизнеса на веригите за храна. Ресторантите за бързо хранене са сред най-посещаваните в големите търговски центрове [2, 3].

Веригите за бързо хранене навлизат и се разрастват на българския пазар на принципа на франчайзинга – една фирма взема правата за марката, за което плаща на компанията, която я притежава. Получателят на правата трябва да съобразява всичко в ресторантите си и в менюто с изискванията на собственика (даващия правата). Моделите на франчайзинг на различните компании притежават различни особености. Например, „Макдоналдс“ навлиза в България със собствен капитал, но впоследствие започва да развива обектите си на франчайзинг. Към настоящия момент правата за марката се държат от „Сънфуд България“, която управлява общо 32 ресторанта в София, Пловдив, Варна, Бургас, Стара Загора, Велико Търново, както и четири обекта от веригата McCafe.

Стратегията на основните конкуренти на „Макдоналдс“ е малко по-различна. „Бъргър кинг“ и KFC се управляват в България от по две фирми. Полската „АмРест“ държи правата и за двете марки, но съвместно със „Самекс“ (за KFC) и със „Синема ентъртейнмънт“ (за „Бъргър кинг“). „Самекс“ съществува от 1994 г. и притежава верига от заведения в по-големите градове, но най-вече се концентрира в София. Полската компания „АмРест“ навлиза през 2008 г. със заведение на KFC в София и последователно навлиза в другите големи градове. Това е обичайна практика и в други страни, като по този начин се ускорява експанзията на марката на дадения пазар, тъй като повече компании по-лесно успяват да инвестират в нови обекти. Прилагат се общи маркетингови стратегии, а клиентите не се интересуват от това коя точно фирма управлява дадения обект.

Веригата за бързо хранене „Събуей“ (Subway) се разраства в България, като предоставя франчайз-права на други по-малки фирми. Процесът се управлява от „Събуей България“, като правата за използването на марката се дават от българския офис на други по-малки търговци. Те обаче са задължени да спазват правилата на компанията за менюто, приготвянето на сандвичите и използването на продукти от определени доставчици. Използвайки този модел, през 2011 г. веригата разполага със 17 ресторанта в България.

По подобен модел се разраства и веригата за тестени закуски „Форнетти“. Като цяло, веригите за дълбоко-замразени закуски, изпечени на място, имат голям брой конкуренти – продавачи на хот-дог, банички, дюнери, хамбургери, пици на парче и т.н. Смята се, че и през следващите години пазарът ще се доминира преди всичко от веригите за хранене, отколкото от единичните търговци. Навлизането на нови фирми в пазарната ниша означава по-голяма конкуренция в продуктите и цените и в

предложенията към търговците, които закупуват франчайзингови права. Експерти от бранша очакват засилени маркетингови акции, все повече ценови промоции и преразпределение на пазара. Първи в този нов сегмент стъпиха унгарските Fornetti и Panetti. За периода 2007 – 2008 г., „Форнетти“ (Fornetti) разкрива близо 300 франчайз-обекта в страната. Продуктите се доставят от Унгария, но предстои откриване на завод за производството им в България. Закуските на конкурентната унгарска верига „Панетти“ (Panetti) са тествани в България през март 2007, но първият ѝ обект е открит през юни 2007 г. Към настоящия момент обектите са 85 и са разположени в 14 града, освен в столицата.

От декември 2007 г. българската фирма „Витта Фудс“ (производител на замразените банички с марката „Царица“) навлиза на пазара със собствена верига „Чичо Хранко“. Към настоящия момент „Чичо Хранко“ има над 300 франчайз обекта в 57 града в България. Като конкурентно предимство може да се посочи собствената логистика и възможността за бърза реакция при извънредни поръчки за доставка до всеки обект от веригата. Компанията „Белла България“, като лидер в продажбите на бутер-тесто, точени кори и замразени банички последователно разширява дейността си – чрез веригата за заведения за бързо хранене „Лакис“ и в следващата ниша – на готови продукти с по-висока добавена стойност. Lakis работи чрез франчайз споразумения – дружеството предоставя ноу-хау, оборудване за печене на замразените закуски, както и самите продукти, на подобен принцип работят над 120 търговски обекта Lakis в цялата страна, много повече от първоначално планираните. Прилага се строга система за оценка на обекта. Освен задължителните санитарни и хигиенни изисквания, важен критерий е броят на пътничко-потока край заведението.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Като обобщение може да се посочи, че секторът на бързото хранене е сред най-динамично развиващите се в България. От една страна, за тази положителна тенденция допринася забързания начин на живот на младите хора в големите градове. От друга страна може да се отбележи, че офертите на заведенията за бързо хранене стават все по-достъпни за по-широк кръг клиенти, в сравнение с останалите ресторанти. В условията на икономическа криза се очаква забавяне на темповете на растеж и експанзия за периода 2011 – 2015 г. Вече се забелязва насищане на пазара и търсенето на заведения за бързо хранене е съсредоточено основно в големите градове на България.

### **ЛИТЕРАТУРА**

[1] Euromonitor International: Country Market Insight, Consumer Food Service – Bulgaria, October 2010.

[2] Латева, З. „Колкото повече криза, толкова повече бургери“, в. „Дневник“, 07.07.2010г.; [http://www.dnevnik.bg/pazari/2010/07/07/929532\\_kolkoto\\_poveche\\_kriza\\_tol\\_kova\\_poveche\\_burgeri/](http://www.dnevnik.bg/pazari/2010/07/07/929532_kolkoto_poveche_kriza_tol_kova_poveche_burgeri/)

[3] Маркова З. „Защо бюрекут е българският fast food?“, в. „Капитал“, 11.12.2009 г.; [http://www.capital.bg/biznes/stoki\\_i\\_prodajbi/2009/12/11/829366\\_zashto\\_bjurekut\\_e\\_bulgarskiyat\\_fast\\_food/?sp=1#storystart](http://www.capital.bg/biznes/stoki_i_prodajbi/2009/12/11/829366_zashto_bjurekut_e_bulgarskiyat_fast_food/?sp=1#storystart)

[4] Smith, Ken G., Walter J. Ferrier and Hermann Ndofor, Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions, In: The Blackwell Handbook of Strategic Management, Edited by Michael A. Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison, Blackwell Publishing, 3rd publishing, 2008.

### **За контакти:**

гл. ас. д-р Катя Иванова Владова, катедра „Стопанско управление“, Икономически университет – Варна, +359 52 660 285, E-mail: [vladova\\_k@yahoo.com](mailto:vladova_k@yahoo.com)

**Докладът е рецензиран.**