

АКТУАЛНО
CURRENT

КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО – ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ И ПРАКТИЧЕСКИ ПРИЛОЖЕНИЯ

Аспарух Карастоянов

Университет по библиотекознание и информационни технологии

Резюме: Концепцията за конкурентно предимство е в основата на стратегическото управление. Нейното разбиране и ефективно прилагане помага на организациите да формулират и изпълняват своите стратегии, като същевременно ги отличава от конкурентите и увеличава шансовете им за успех на целевия пазар. Компаниите, които успешно изграждат и поддържат конкурентно предимство, могат да останат конкурентоспособни и устойчиви на пазара дори в лицето на променящи се условия и нови предизвикателства. Настоящата статия разглежда теоретичните основи и модели на конкурентното предимство и неговите практически приложения в контекста на съвременните икономически условия и глобализацията.

Ключови думи: конкурентно предимство, теоретични основи, практическо приложение

ВЪВЕДЕНИЕ

В съвременната глобализирана и динамична бизнес среда организациите се изправят пред нарастваща конкуренция и постоянно променящи се пазарни условия. В този контекст концепцията за конкурентно предимство става критично важна за успеха и устойчивостта на компаниите. Конкурентното предимство се отнася до способността на дадена организация да се отличава от своите конкуренти чрез уникални ресурси, способности и стратегии, които ѝ позволяват да предлага по-голяма стойност на своите клиенти.

Основата на конкурентното предимство е заложена в множество теоретични рамки и модели, които предоставят различни перспективи за неговото постигане и поддържане. Една от най-влиятелните теории е моделът на петте сили на Майкъл Портър, който предлага дълбоко разбиране за факторите, определящи конкурентната позиция на една компания.

Въпреки теоретичната значимост на различните концепции за конкурентно предимство тяхното приложение в реалния свят продължава да бъде съществено предизвикателство за мениджърите.

Настоящата статия има за цел да представи анализ на концепцията за конкурентно предимство, разглеждайки както теоретичните основи, така и практическите приложения на тази ключова икономическа и управленска концепция.

Чрез систематичен преглед на теорията на Майкъл Портър статията разкрива фундаменталните принципи, които формират конкурентното предимство.

ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА КОНКУРЕНТНОТО ПРЕДИМСТВО

Конкурентното предимство е изключително благоприятна позиция за бизнеса и неговото място на пазара, което води до повече клиенти и повече печалби. Именно то прави марката, продукта или услугата да се възприемат като по-добри от другите компании и конкуренти.

Една марка може да установи и запази своето конкурентно предимство, като контролира няколко основни определящи фактора:

- **Качество на продуктите или услугите** – високото качество, което отговаря на нуждите и очакванията на клиентите, е от съществено значение за създаването на конкурентно предимство, а постоянното усъвършенстване и иновациите в продуктите или услугите помагат на марката да се задържи на върха на пазара;
- **Идентичност** – силната и разпознаваема бранд идентичност играе ключова роля в създаването на конкурентно предимство;
- **Маркетинг** – ефективните маркетингови стратегии, които обхващат целевата аудитория, не само засилват разпознаемостта на марката и подчертават нейните предимства спрямо конкурентите, но са от съществено значение и за създаването на конкурентно предимство;
- **Клиентско изживяване** (базирано на полученото обслужване) – предоставянето на изключителен клиентски опит и качествено обслужване помага за укрепване на връзката с клиентите и изграждане на лоялност към марката;
- **Целеви пазар** – перфектното познаване на това кой купува от марката, какво желае от марката и кой може да започне да купува от марката, ако се изпълнят определени стратегии, е от съществено значение за бизнеса, за да се създаде конкурентно предимство пред конкурентите;
- **Познаване на конкуренцията** – бизнесът трябва да има отговор на основни въпроси, като – кой е настоящият конкурент и кой би могъл да бъде перспективен конкурент през следващите години, както и какви са стратегиите за производство, ценообразуване, маркетинг и брандинг, които използват конкурентите, за да разработват и предлагат на пазара своите продукти;
- **Уникално предложение за продажба (УПП)** – счита се за главния спусък на конкурентното предимство, който разделя бизнеса от конкуренцията. Това е причината, поради която клиентите избират съответната марка пред другите. То трябва да бъде ясно за бизнеса и за клиентите, за да може марката да създаде конкурентно предимство.

Въпреки че определението за конкурентно предимство по принцип остава едно и също, различните му приложения насочват към различни видове конкурентни предимства.

Майкъл Портър, възпитаник на Харвардския университет и автор на книгата „Конкурентно предимство: Създаване и поддържане на превъзходно представяне“ (Porter 2004), идентифицира три стратегии, които бизнесът може да използва, за да се справи с конкуренцията и да създаде *устойчиво конкурентно предимство*. Според него тези три общи стратегии са:

• **Лидерство на разходите** – стратегия, при която бизнесът произвежда качество на продукта, равно на това на конкурента, но го продава на по-ниска цена. Тази стратегия се постига чрез непрестанно подобряване на оперативната ефективност (използване на по-малко, но по-ефективни работници или аутсорсинг на места, където разходите са по-малко)

и получаване на предимството на икономииите от мащаба (в случая на по-големи предприятия като Aldi, Walmart и др.);

• **Диференциация** – стратегия за постигане на предимство, при която продуктът или услугата, предлагани от бизнеса, осигуряват различни ползи от продуктите, предлагани от конкурентите. Тя включва определяне на уникалната позиция на предлагането на пазара, като се обясни уникалната полза, която предоставя на целевата група. Тази уникална позиция може да се отнася до високото качество, по-добрата доставка, повече функции или всеки друг специфичен атрибут на продукта или услугата. Диференциацията обикновено се постига чрез иновации, а големите иновации обикновено водят до създаване на устойчиво конкурентно предимство за бизнеса. Пример за създаването на диференциално предимство чрез прекъсване е Uber. Тя диференцира услугата, която предлага, като я предоставя при поискване.

• **Фокус** – това е т.нар. стратегия за сегментиране, която се фокусира над включването и насочването към предварително определен сегмент, а не към всички възможни такива. Това включва разбиране на целевия пазар по-добре от всички останали и използване на данните за по-добро предлагане, изработени според нуждите на целевия пазар. Тази стратегия първоначално е използвана от малкия бизнес, за да се конкурира с големите компании, но с появата на интернет и въвеждането на микротаргетирането дори големи фирми като Amazon, Facebook и Google използват стратегията за фокусиране, за да се разграничат от другите.

Създаването на конкурентно предимство е дълъг процес, започващ от самото начало на формирането на културата, мисията и визията на всяка една компания. В началото следва да се видят предимствата, които могат да се създадат, докато се формулира мисията на компанията. Тя следва да обобщи защо съществува компанията и кой/кои проблеми на клиента се стреми да разреши, както и каква е общата цел.

Конкурентното предимство е способността, която притежава компанията пред конкурентите да създава стойност за клиентите. Процесът на създаване на предимство започва от мисията, която обикновено съвпада със създаването на компанията на първо място, след която следват останалите елементи (описани във фиг. 1).



Фиг. 1. Елементи при създаване на конкурентно предимство

Оттук може да се направи обоснованото твърдение, че конкурентно предимство е постигнато, когато:

- се предлага нещо различно от конкурентите;
- стратегията на компанията е различна от тези на другите компании;
- може да се създаде по-голяма икономическа стойност с дадения продукт, отколкото конкурентите;
- ако пред компанията стои въпросът „Защо потребителите ще плащат за вашия продукт и защо произвеждате този продукт на първо място?“ (Sinek 2011).

В бизнеса конкурентното предимство е атрибут, който позволява на организацията да надмине конкурентите си. Това предимство може да включва и достъп до природни ресурси, като висококачествени руди или евтин източник на енергия, висококвалифицирана работна ръка, географско местоположение, високи бариери за навлизане и достъп до нови технологии и собствена информация и др.

Проучването на конкурентното предимство привлича задълбочен изследователски интерес поради съвременните проблеми относно превъзходните нива на изпълнение на фирмите в днешния конкурентен пазар. „За една фирма се казва, че има конкурентно предимство, когато прилага стратегия за създаване на стойност, която не се прилага едновременно от никой настоящ или потенциален играч“ (Val 2003).

Конкурентното предимство също така представлява ливъриджът, който бизнесът има над своите конкуренти. Този финансов лост се постига, когато на потребителите се предлага по-добра и по-голяма стойност. Рекламирането на продукти или услуги с по-ниски цени или по-високо качество предизвиква интереса на потребителите. Това е причината за лоялността към марката или защо всъщност клиентът предпочита един конкретен продукт или услуга пред други. Предложението за стойност е важно, когато се разбира конкурентното предимство. Ако предложението за стойност е ефективно, т.е. ако то предлага на клиентите по-добра и по-голяма стойност, може да доведе до конкурентно предимство в продукта или услугата (Val 2003).

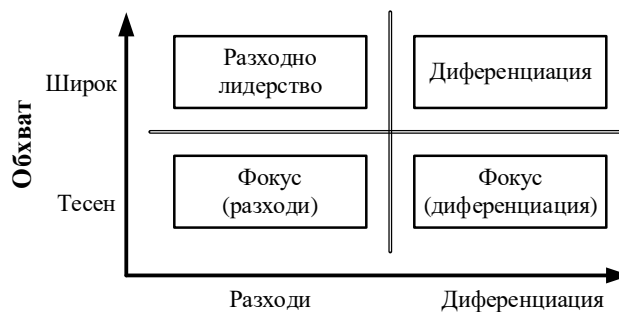
Майкъл Портър дефинира два начина, по които една организация може да постигне конкурентно предимство пред своите конкуренти:

- ценово предимство – когато бизнесът може да предостави същите продукти и услуги като конкурентите си, но на по-ниска цена;
- диференционно предимство – когато бизнесът може да предостави различни продукти и услуги от своите конкуренти, които са по-тясно съобразени с нуждите на клиентите.¹

Конкурентните бизнес стратегии на Майкъл Портър имат две измерения, в които съществуват (Porter 1985). Това са:

- източникът на конкурентно предимство (ниски разходи или продуктова диференциация);
- и обхватът на конкурентно предимство (тесен или широк).

В резултат на пресичането на двете измерения Портър разделя на две части стратегията „Фокус“ и това на практика оформя конкурентните стратегии (фиг. 2).



Фиг. 2. Измерения на конкурентните бизнес стратегии (трите основни конкурентни стратегии на Портър)

ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОНКУРЕНТНОТО ПРЕДИМСТВО

Според М. Портър ролята на основните конкурентни сили, които могат да бъдат полезни, за да се разбере правилно каква е конкурентната среда и как тя се отразява на рентабилността и печалбата на фирмата, са следните пет:²

Съперничество между конкурентите

Тази първа конкурентна сила разкрива колко конкуренти има твоята фирма. Кои са те? Какво е качеството на техните продукти спрямо твоите?

Когато съперничеството между конкурентите в целевия пазар е силно, фирмите изпитват трудности да увеличават (или запазват) пазарния си дял. За да привличат клиенти, им се налага да влизат в ценови или маркетингови войни, което на свой ред води до намаляване на печалбата. А когато съперничеството между конкурентите е слабо или когато никой не прави това, което прави твоята фирма, това ѝ дава много силна позиция, водеща до сериозна печалба.

Властта на доставчиците

Втората конкурентна сила се определя от това колко лесно е за твоите доставчици да увеличат цените си. С колко потенциални доставчици разполагаш? Дали те предлагат нещо наистина уникално, а така също и колко скъпо би било да се прехвърлиш от един доставчик на друг?

Когато властта на доставчиците е голяма, те ще са в по-добра позиция при сключване на сделки, защото знаят, че отсрещната страна няма голям избор и се нуждае по-силно от тях. В тази ситуация доставчиците ще упражняват тази своя сила и ще продават продуктите си на по-висока цена.

Колкото по-голям избор на доставчици има една фирма, толкова по-лесно ще ѝ бъде да ги сменя с по-евтини или по-удобни алтернативи. Това ще води до по-висока печалба.

Властта на клиентите

Третата конкурентна сила се определя от това колко лесно клиентите повлияват на намаляване на цените на фирмата. Колко клиенти има тя? Колко големи са техните поръчки? Какво ще коства на клиентите да спрат да купуват от конкретната фирма и да преминат към продуктите на конкуренцията? Колко голяма е пазарната сила на клиентите, за да диктуват условията ти?

Когато клиентите са в по-добра позиция за сключване на сделки с доставчика, те ще упражняват тази своя власт. Това на свой ред означава намаляване на печалбата на доставчика.

Колкото по-слабо е влиянието на клиентите или колкото повече клиенти има, толкова повече позицията на фирмата ще се подобрява. А това води до по-висока печалба.

Заплаха от продукти заместители

Четвъртата конкурентна сила – заплахата от появата на продукти заместители, определя вероятността клиентите да задоволят своите потребности с помощта на различни стоки или услуги, с които да заместят конкретните. Наличието на заместители на стоките и услугите може да доведе до отслабване на позицията на една фирма на пазара, до намаляване на обема на продажбите, а оттам и на печалбата. Респективно и обратното – ако заплахата от продукти заместители е ниска, фирмата няма да губи лесно своите клиенти, което ще се отразява благоприятно на печалбата ѝ.

Заплаха от навлизане на нови играчи

Петата конкурентна сила е т.нар. заплаха от навлизането на нови играчи. Тази заплаха се изразява в това лесно ли е за други фирми да навлязат в твоя пазар. Колко скъпо е да се случи това? Какви са бариерите за навлизане в бранша?

Навлизането на нови фирми в даден бранш изисква инвестиции в нови ресурси, за да се завоюва или запази пазарният дял от съществуващите фирми, което ще доведе до намаляване на техните печалби.

Ако обаче навлизането на нови фирми е възпрепятствано от определени бариери, то фирмите, които вече оперират на въпросния пазар, ще са в благоприятна позиция и ще могат да генерират по-високи печалби (Robson 1994).

Когато говорим за практическо приложение на конкурентното предимство, то следва да знаем, че съществуват и някои елементи, които в никакъв случай не трябва да се пренебрегват. Те са ключови и допринасят за създаване и поддържане на предимството на компаниите.³ Основните такива елементи са:

- **Иновацията** – разработването на авангардни продукти, процеси или услуги позволява ясно изразено предимство на пазара. Компаниите, които инвестират в научноизследователска и развойна дейност и изпреварват тенденциите в индустрията, са по-склонни да създават иновативни решения, които отговарят на развиващите се нужди на своите клиенти;

- **Качество** – предоставянето на висококачествени продукти или услуги може да разграничи компанията от нейните конкуренти. Известно е, че клиентите ценят надеждността, следователно фирмите, които дават приоритет на контрола на качеството и удовлетвореността на клиентите, имат по-голям шанс да получат значително конкурентно предимство;

- **Имидж на марката** – добрият и разпознаваем имидж на марката е мощно конкурентно предимство. Именно добрият имидж помага за изграждането на доверие и лоялност от страна на клиента. Организациите, които се ползват с добра репутация, често са предпочитани от потребителите, дори ако техните продукти или услуги имат по-високи цени от тези на техните конкуренти;

- **Ефективност на разходите** – рентабилните производствени методи, както и управлението на веригата за доставки могат да дадат на организацията ценово предимство пред нейните конкуренти. И още нещо – чрез оптимизиране на оперативните процеси и минимизиране на отпадъците компаниите могат да предложат конкурентни цени, като същевременно поддържат рентабилност:

- създаване на уникални и висококачествени продукти;
- определяне на по-ниски цени;
- осигуряване на отлично обслужване на клиентите;
- предоставяне на необичайни функции или гъвкави условия за връщане и замяна.

Това помага на компаниите да получат висок обем на продажбите, маржове на печалба и високо ниво на лоялност на клиентите.

Съществуват и други, проверени от практиката, специфични начини за спечелване на конкурентно предимство, като основните от тях са:

- **Осигуряване на лидерство на разходите** – този подход се използва, ако компанията може да предостави на потребителите качество на продукта, подобно на алтернативите на конкурентите, но на по-ниска цена. За да се приложи стратегията, трябва да се намери начин как да се произведат същите стоки, но на по-ниска цена или ресурсите да се използват по-

ефективно. Следва да се обърне внимание и на факторите, които влияят на ефективността, като технология, оборудване, персонал и др.;

• **Прилагане на диференциация** – стратегия, която се фокусира върху това да направи една компания различна от другите. Марката не трябва непременно да се откроява и да бъде запомняща се само заради продуктите с ниска цена. Може да има и други атрибути, които насърчават хората да купуват – незабравими преживявания, иновации, голямо разнообразие от продукти и т.н. След като има нещо, което отличава компанията от другите бизнеси, трябва да се потърси конкретен сегмент от аудиторията, за който този атрибут има значение, и да се предаде послание до потребителите чрез най-подходящите канали;

• **Използване на стратегията за фокусиране** – за да задържат своите лидерски позиции, превъзхождайки конкурентите си, компаниите трябва да поддържат конкурентно предимство. За целта всяка от тях трябва да избере определен пазарен сегмент и да се съсредоточи върху него. Като опция могат да се произвеждат продукти с най-ниска цена в този тесен сегмент или на клиентите да се предоставят уникални продукти;

• **Търсене на стратегически партньорства и съюзи** – тази стратегия е тясно свързана с бизнес партньорствата. Ако трябва да се спечели конкурентно предимство, трябва да се мисли и за обединяване с други компании в същата или свързана индустрия. Стратегическите съюзи са подобни на съвместните предприятия и се използват за обединяване на ресурси и печалба за сметка на други предприятия.

МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

В настоящата статия е използван методът на анализ и синтез с цел да се разгледа концепцията за конкурентно предимство. За постигането на целта за предоставяне на изчерпателен обзор върху тази концепция беше извършен систематичен преглед на наличната литература и основните теоретични рамки, свързани с темата. Чрез сравнителен анализ се определят успешните практики и ключовите фактори за постигане на конкурентно предимство. В допълнение, анализът на данните дава възможност за формулиране на практически препоръки за мениджърите относно ефективното прилагане на стратегии за конкурентно предимство.

ОГРАНИЧЕНИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Настоящото изследване има своите ограничения, свързани с достъпността на необходимите данни. Въпреки че са разгледани множество разнообразни примери, резултатите могат да не са напълно представителни за всяка отделно взета индустрия и/или регион.

РЕЗУЛТАТИ

Резултатите от извършеното изследване подчертават значението на разнообразните бизнес практики, които водят до формирането на конкурентно предимство за компаниите. Източниците на предимство, включващи интелигентно ценообразуване, диференциация, брандиране, маркетинг, управление на активите и приложени стратегии, се оказват критични за възприемането на определени марки, продукти и услуги като по-качествени и по-ценни от конкуренцията.

Основните изводи от анализа указват, че конкурентното предимство позволява на фирмите да постигат по-високи от средните печалби чрез по-ефективно използване на ресурсите и иновациите. Важността на дългосрочното планиране и устойчивото развитие е

отразена във възприетата перспектива за конкурентно предимство, която насочва организациите към дългосрочни стратегии вместо към краткосрочни печалби. Такова устойчиво предимство се определя от идентифициращи фактори, които, от една страна, са трудни за копиране и репликиране, но същевременно предлагат и висока стойност на клиентите си и отговарят на техните нужди по уникален начин.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разнообразието на бизнес практики, като интелигентно ценообразуване, диференциация, брендиране, маркетинг, управление на активите и приложените стратегии, играе ключова роля във формирането на перцепцията за някои марки, продукти и услуги като по-качествени и по-ценни от други. Тези подходи представляват основа за създаване на конкурентно предимство, което на свой ред позволява на компаниите да привличат повече клиенти и да постигат по-високи от средните печалби.

В дългосрочен план концепцията за конкурентно предимство ориентира фирмите към устойчиво развитие и дългосрочно планиране, вместо към краткосрочни печалби.

Въпреки това с увеличаването на печалбата нараства и конкуренцията. В много случаи повишената конкуренция може да намали устойчивостта на компанията. Ако обаче компанията е успяла да създаде предимство, което е трудно за копиране и конкурентите не могат да намерят източника му, тогава можем да говорим за устойчиво предимство. Въпреки това на някои пазари конкурентите могат да не копират директно продукта, а да предложат по-добри решения, които да привлекат клиентите. Този подход се наблюдава също така и в сектора на услугите.

БЕЛЕЖКИ

¹ The Economist, Competitive advantage, published 4 August 2008, accessed 17 January 2024.

² <https://www.novavizia.com/?url=https://www.novavizia.com/pette-konkurentni-sili-na-portyt/>.

³ <https://sendpulse.com/support/glossary/competitive-advantage>.

ЛИТЕРАТУРА

Боянов, С. (2023). Енергийните ресурси като средство за влияние в условията на геополитическо противопоставяне. Някои актуални събития и проявления, засягащи националната сигурност. В: *Сборник с доклади от Национална научна конференция с международно участие*, проведена на 21 април 2023 г. в Университета по библиотекознание и информационни технологии. София. ISBN 978-619-185-593-3.

Денчев, С. (2019). *Информация и сигурност*. София: Академично издателство „За буквите – О писменехъ“. ISBN 978-619-185-369-4 (pdf).

Йорданова, С. (2021). Анализ на актуалната глобална политико-икономическа информационна среда. В: *Обществото на знанието и хуманизмът на XXI век*. София: Академично издателство „За буквите – О писменехъ“, с. 511 – 520, ISSN 2683-0094.]

Йотова, Р. (2023). *Открити източници на информация. Събиране, класификация и обработка*. София: Академично издателство „За буквите – О писменехъ“, 224 с. ISBN: ISBN 978-619-185-605-3.

Петева, И. (2008). *Информираният гражданин. Прозрачност и сигурност на информацията*. София: Академично издателство „За буквите – О писменехъ“. ISBN 978-954-8887-38-0.

Стоянова, Д. (2016). Сложни системи за генериране на знания. В: *Gloria bibliospherae* (Нишката на Ариадна). Изследвания в чест на акад. проф. Александра Куманова. Юбилеен сборник по случай 65 години от основаването на УниБИТ. София: Академично издателство „За буквите – О писменехъ“, с. 898–902. ISBN 978-619-185-211-6, online ISBN 978-619-185-212-3.

Clulow, Val, Julie, Gerstman, Carol, Barry (1 January 2003). The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm. *Journal of European Industrial Training*. 27 (5): 220–232.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Crating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. Цит. по Майкъл Е. Портър. Конкурентното предимство на нациите. София, 2004. ISBN: 954-9964-72-8.

Robson, Wendy (1994). *Strategic Management and Information Systems: An Integrated Approach*.

Sinek, Simon (2011). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action*. Penguin Books. ISBN: 9780241958223.

REFERENCES

Boyanov, S. (2023). Energiynite resursi kato sredstvo za vliyanie v usloviyata na geopoliticheskoto protivopostavyane. Nyakoi aktualni sabitia i proyavlenia, zasyagashiti natsionalnata sigurnost. V: *Sbornik s dokladi ot Natsionalna nauchna konferentsia s mezhdunarodno uchastie*, provedena na 21 april 2023 g. v Universiteta po bibliotekoznanie i informatsionni tehnologii. Sofia. ISBN 978-619-185-593-3.

Clulow, Val, Gerstman, Julie, Barry, Carol (1 January 2003). The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm. *Journal of European Industrial Training*. 27 (5): 220–232.

Denchev, S. (2019). *Informatsia i sigurnost*. Sofia: Akademichno izdatelstvo „Za bukvite – O pismenehy“. ISBN 978-619-185-369-4 (pdf).

Yordanova, S. Analiz na aktualnata globalna politiko-ikonomicheska informatsionna sreda. V: *Obshtestvoto na znaniето i humanizmat na HHI vek*. Sofia: Akademichno izdatelstvo „Za bukvite – O pismenehy“, 2021, s. 511–520, ISSN 2683-0094.

Yotova, R. (2023). *Otkriti iztochnitsi na informatsia. Sabirane, klasifikatsia i obrabotka*. Sofia: Akademichno izdatelstvo „Za bukvite – O pismenehy“, 224 s. ISBN: ISBN 978-619-185-605-3.

Peteva, I. (2008). *Informiraniyat grazhdanin. Prozhivaniye i sigurnost na informatsiyata*. Sofia: Akademichno izdatelstvo „Za bukvite – O pismenehy“. ISBN 978-954-8887-38-0.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Crating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. Цит. По Майкъл Е. Портьър. Конкуреннтното предимство на нациите. ISBN: 954-9964-72-8, София, 2004.

Robson, Wendy (1994). *Strategic Management and Information Systems: An Integrated Approach*.

Sinek, Simon (2011). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action*. Penguin Books. ISBN: 9780241958223.

Stoyanova, D. (2016). Slozhni sistemi za generirane na znania. V: *Gloria bibliospherae* (Nishkata na Ariadna). Izsledvaniya v chest na akad. prof. Aleksandra Kumanova. Yubileen sbornik po sluchay 65 godini ot osnovavaneto na UniBIT. Sofia: Akademichno izdatelstvo „Za bukvite – O pismenehy“, s. 898–902. ISBN 978-619-185-211-6, [online] ISBN 978-619-185-212-3.

COMPETITIVE ADVANTAGE – THEORETICAL BASICS AND PRACTICAL APPLICATIONS

Abstract: *The concept of competitive advantage is at the heart of strategic management. Its understanding and effective application helps organizations formulate and execute their strategies while differentiating them from competitors and increasing their chances of success in the target market. Companies that successfully build and maintain a competitive advantage can remain competitive and resilient in the marketplace, even in the face of changing conditions and new challenges. This article examines the theoretical foundations and models of competitive advantage and its practical applications in the context of contemporary economic conditions and globalization.*

Keywords: *competitive advantage, theoretical foundations, practical application*

Asparuh Karastoyanov, PhD candidate
University of Library Studies and Information Technologies
E-mail: asparuh.karastoyanov@gmail.com