

ПАЗАРНА КОНЮНКТУРА И КОНКУРЕНТНО ПОВЕДЕНИЕ – ПРОБЛЕМИ И МОДЕЛИ

Надя Маринова

Нов български университет - София
e-mail: nmarinova@nbu.bg

Ключови думи: конкурентно поведение, проблеми, анализ

Резюме: Правилната оценка на пазарната конюнктура е от съществено значение за разработването на успешна конкурентна стратегия. Анализът на пазарните сигнали, които фирмите изпращат чрез своите действия, може да разкрие техните намерения, цели и позиции на пазара. Конкурентните сигнали могат да бъдат достоверни или заблуждаващи, като целят да подвеждат конкурентите. Важно е да се различават истинските сигнали от блъфирането, за да се избегнат грешни стратегически действия. Пазарната информация може да се изразява чрез обявления за бъдещи действия, коментари за бизнес средата или резултати след извършени промени. Тези сигнали трябва да се анализират внимателно, тъй като те могат да съдържат скрити послания, целящи да предизвикат конкурентни реакции или да намалят напрежението. В крайна сметка, игнорирането на пазарните сигнали е равносилно на игнориране на самата конкуренция, затова правилното им разчитане е ключов елемент за успешна бизнес стратегия.

MARKET CONDITIONS AND COMPETITIVE BEHAVIOR – PROBLEMS AND MODELS

Nadya Marinova

New Bulgarian University - Sofia
e-mail: nmarinova@nbu.bg

Keywords: competitive behavior, problems, analysis

Abstract: A correct assessment of the market situation is essential to the development of a successful competitive strategy. Analyzing the market signals that firms send through their actions can reveal their intentions, goals, and market positions. Competitive signals can be credible or misleading, intended to mislead competitors. It is important to distinguish real signals from bluffing in order to avoid wrong strategic actions. Market information may be expressed through announcements of future actions, comments on the business environment or results after changes have been made. These signals must be analyzed carefully, as they may contain hidden messages intended to provoke competitive reactions or reduce tension. After all, ignoring market signals is tantamount to ignoring the competition itself, so reading them correctly is a key element of a successful business strategy.

Правилната оценка на пазарната конюнктура има голямо значение за разработването на адекватна конкурентна бизнес стратегия. Пазарното поведение на конкурентите, показващо пряко или косвено техните намерения, цели или вътрешно състояние, което е пазарен сигнал. Необходимо условие за правилна интерпретация на сигналите на пазара е базовият анализ на конкурентите в посока:

- за разкриване на техните бъдещи цели;
- за техните представи за пазара;
- за собствените им позиции на него;
- за техните текущи стратегии и потенциални възможности.

Анализът на пазарното поведение на конкурентите изисква детайлни сравнителни оценки на отделни аспекти на ситуацията, в която се намират конкурентите.

Пазарните сигнали могат да изпълняват две различни по своята същност функции. Първо могат правдиво да показват мотивите, намеренията или целите на конкурентите или второ – да заблуждават (блъфират). Заблуждаващите сигнали са предназначени за насочване на другите фирми в грешна посока, с цел да ги застави да предприемат или да не предприемат едни или други действия в интерес на източника на сигнала.

Сигналите на пазара приемат различни форми в зависимост от конкретното поведение на даден конкурент и начина за предаването на сигнала. При разглеждане на различните форми на пазарна информация е важно да се определя по какъв начин те могат да се използват като блъф и как да се отличи блъфирането от правдивата информация.

Основните форми на пазарна информация включват:

- *предварително публикувани намерения за действия на фирмата;*
- *публикуване на действия или на резултати след тяхното завършване;*
- *публични обсъждания на бизнес-средата на конкурентите;*
- *разясняване от конкурентите на собствените действия;*
- *тактика на конкурентите, сравнявана с техните възможности;*
- *начини за стартиране на стратегически промени и отклонения от минали цели и прецеденти;*
- *активен бранд.*

Предварителното заявяване на дейности включва формално публикуване от конкурента на бъдещи негови намерения (строеж на предприятие, промяна в цените и т.н.). Подобно публикуване не означава, че дейността задължителна ще се осъществи. Тя може да бъде отложена по различни причини или нищо да не бъде извършено, или да бъде отменено със следващо публикуване. Такъв подход повишава тяхната ценност като информация.

Предварителните публикации, като правило, могат да изпълняват различни информационни функции, които взаимно да не се изключват.

Първо, те могат да се използват като средство за обозначаване на намерения за действия с цел изпреварване на бъдещи конкуренти. Например, ако конкурент заявява за мащабно увеличаване на производствените си мощности, съответстващи на очакван темп на ръста в дадена бизнес-среда, това може да означава, че той се опитва да предотврати аналогични действия от други фирми, които биха довели да излишък от производствени мощности. Или, конкурент обявява пускането на нов продукт дълго преди неговата фактическа пазарна готовност, стремейки се по този начин да застави купувачите да чакат неговото появяване, вместо да придобиват реална продукция на конкурентите.

Второ, публикациите могат да служат като заплаха за мерки, които ще бъдат предприети, ако конкурент продължи да действа в съответствие със своя план. Например, ако на фирма „А“ стане известно за намеренията на конкурент „Б“ да намали цените на отделни видове своя продукция (или конкурент „Б“ заяви за подобни намерения), фирма „А“ може да обяви свое намерение да намали цените в значително по-голяма степен от тези на „Б“. Това може да спре намеренията на фирма „Б“, тъй като тя очаква, че фирма „А“ е готова да започне ценова война.

Трето, заявленията могат да се използват като тест за настроеността на конкурент с това предимство, че никой не е поемал върху себе си задължението да изпълни заявените дейности. Фирма „А“ може да обяви въвеждане на нова програма за гаранции на даден продукт, с цел да види как ще реагират другите фирми. Ако те реагират така, както се е очаквало, фирма „А“ може да отмени или измени своята програма, приспособявайки я към намеренията на конкурентите.

Четвърто, заявленията могат да информират за удовлетвореност или неудовлетвореност от конкурентната ситуация в бизнес средата в интервюта, изказвания и т.н. Заявление за действия, съвпадащи с действия на конкурент, могат да показват удовлетворение, а обявяването на контрамерки или друг подход към същия проблем – да показват неудовлетворение.

Пето, най-разпространени функции на публикациите са да служат като стъпки за примирение, насочени към минимизиране на провокациите, предизвикващи стратегически изменения в бизнес средата. Като правило, заявленията се правят с цел да се избегнат подобни изменения, предизвикващи вълна от нежелателни контрамерки и сблъсъци. Например, фирма „А“ може да реши, че в бизнес средата е необходимо да се коригира нивото на цените в посока към намаляване. Обявявайки предварително подобна мярка и обосновавайки нейните конкретни изменения с нивото на разходите, фирмата разчита, че фирма „Б“ няма да възприеме намаляването на цените като агресивно средство за завоюване на пазарен дял и няма да предприеме енергични мерки за противодействие. Този подход широко се използва в

тези случаи, когато назряващото стратегическо изменение не означава агресия. Обаче, обявления от този род могат също да бъдат предназначени за внушаване у конкурентите на чувства за безопасност, с цел да се прикрие реализирането на агресивни действия, т.е. подобен сигнал може да има двойствен характер.

Шесто, публикации се правят и с цел да се избегнат скъпо струващи едновременни дейности в такива сфери като производствени капиталовложения, в които прекомерното нарастване на мощностите може да доведе до свръхпроизводство. Фирми могат да обявяват свои планове за разширяване дълго преди началото на тяхната реализация, облекчавайки по този начин конкурентите да не извършват в тези срокове подобни вложения, което минимизира излишното натрупване на мощности.

Седмо, публикациите могат да служат като средство за връзка с финансовите институции с цел стимулиране ръста на курса на акциите или повишаване репутацията на компанията. Това обстоятелство се използва като общоприета практика и се ръководи от съображенията на специалистите за връзки с обществеността, които да представят фирмената позиция в най-добър вид. Обявления от подобен тип могат да създадат и безпокойство, изпращайки недостовърни сигнали на конкурентите.

От посоченото следва, че конкурентна борба може да се води и въз основа само на намерения, без разход на каквито и да е реални ресурси. Затова е много важно правилно да се определя, явява ли се дадена предварителна публикация опит за лидерство или за примирение. Анализът следва да започва с оценка на възможните дългосрочни изгоди за конкурента в случай на реализиране на неговите опити за завоюване на водещи позиции. Ако тези изгоди са налице, целта за лидерство следва да се смята за достатъчно възможна. От друга страна, ако възможните изгоди са незначителни или ако конкурент, действайки в свой тесен интерес, може да постигне повече за сметка на внезапни действия, може да се предположи, че това е мотив за примирение. Друг ключ за определяне мотивите на конкурент е изборът на времето за публикации по отношение на сроковете за набелязано действие. Заявления, направени дълго преди действията, при други равни условия, имат голяма вероятност да бъдат примиренчески, макар да е трудно да се правят точни изводи.

Предварителните заявления се правят чрез различни средства за публикации. Избраното средство е също показател за лежащите в неговата основа мотиви. Една официална форма на съобщението означава, че фирмата цели то да бъде доведено до по-широка аудитория. По този начин фирмата желае да убеди обществеността и конкурентите в твърдостта на своите задължения и невъзможността за отказ от тях. Това също може да бъде признак за заплахата.

Публикуването на намерения за действия или на резултати след тяхното завършване често е свързано с фирмени съобщения на данни за разширяване на производството, за обемите на продажби и други резултати от действия, след като те са извършени. Подобни публични обявления могат да съдържат сигнали, особено, ако те предоставят информация, която трудно може да се получи по друг начин, и/или се явява неочаквана акция от страна на заявяващата фирма. Заявления след дадено събитие (постфактум) се правят с цел фирмата да бъде убедена, че другите фирми знаят и приемат с внимание съобщаваната информация и това да повлияе на тяхното поведение.

Както и всяка друга публикация, заявление постфактум може да бъде лъжливо или, което е по-вероятно, въвеждащо в заблуждение, макар това да се случва по-рядко. Много подобни публикации засягат такива данни, като например, показатели за пазарен дял. Те не попадат под одиторски контрол и не са задължителни за проверка.

Фирмите понякога публикуват въвеждаща в заблуждение информация, когато тя може да послужи като изпреварващо средство или да убеждава в твърдостта на намерения. Пример за подобна тактика може да служи включването на данни за близки продукти в показателя за обема на продажбите на някоя категория стоки, които не влизат в тази категория, но позволяват по този начин да се влияе върху пазарния дял на компанията. Друг пример може да бъде съобщението за проектната мощност на строящ се производствен обект като фактически въведен, макар за неговото построяване да се изискват допълнителни усилия. Ако фирмата успее да узнае или стигне до извод, че конкурентът е предоставил невярна информация, това може да послужи като важен сигнал за целите на конкурента и за неговите реални конкурентни възможности.

Публичните обсъждания на бизнес средата на конкурентите, в това число и прогнози за пазарното търсене, за цените, за разширяване на производството, за влиянието на външните фактори (например, ръста на цените на суровините и т.н.) е напълно обикновена дейност. Подобни коментари съдържат множество информация, която показва доколко са верни представите за фирмите, върху които вероятно се гради тяхната бизнес стратегия. В такъв случай, подобно обсъждане може да бъде съзнателен или несъзнателен опит да се заставят и

други фирми да се ръководят в своята дейност от същите представи и по този начин да се минимизира неразбирането на мотивите и възможността за сблъсъци. Подобни коментари могат също да съдържат скрит призив за спазване на определена ценова дисциплина. Като пример могат да послужат изказвания от рода:

Първо, че ценовата конкуренция все още е много остра, а в бизнес средата се провежда непристойна политика за прехвърляне на нарасналите разходи върху потребителя.

Второ, проблем в дадената бизнес среда е, че някои фирми не осъзнават неблагоприятните последствия от текущите цени при дългосрочни перспективи за ръст и производство на качествени стоки“.

Обсъждането на състоянието в дадена бизнес среда може също да съдържа косвени призови към други фирми. Например, да разширяват своето производство така, че да не вкарват всички останали фирми в прекалена рекламна конкуренция, да не нарушават установения ред в отношенията с крупните потребители или например, скрити обещания за сътрудничество, ако другите действат по „съответен начин“.

Напълно възможно е фирма, която излиза с коментари, да интерпретира състоянието на бизнес средата в собствени интереси. Например, тя може да предпочита намаляване на цените и да представи цените на конкурентите като прекалено високи в случай, когато за конкурентите може да бъде по-изгодно да задържат цените на постоянно ниво. Това означава, че фирмите, възприемайки информация, съдържаща се в изказвания на свои конкуренти, следва сами да определят състоянието на бизнес средата и, подлагайки на съмнение намеренията на конкурент, да определят тези въпроси, в които представената им интерпретация на фактите за тях е изгодна.

Обсъждането и обясненията от конкурентите за собствените действия публично или на форуми са свързани с дискусия за възможни стъпки към крупни потребители или търговци на едро, които почти винаги стават известни на всички участници в бизнес средата. Това може съзнателно или несъзнателно да преследва три основни цели:

Първо – опит да се създаде у другите фирми представа за логиката на собствените действия и да ги подбуди към следване на този пример или да покаже, че предприеманото действие не следва да се смята за провокация.

Второ – обсъждането или обявяването на действията може да бъде изпреварващ жест. Фирми, пускащи на пазара нов продукт или излизащи на нов пазар, често наводняват пресата с истории за това, какви разходи и усилия им е струвало това, което по идея би следвало да спре другите фирми от подобни опити.

Трето – подобни обсъждания могат да информират за твърдостта в намеренията. Конкурентът подчертава мащабите на изразходваните ресурси и своя дългосрочен план в дадената бизнес среда, убеждавайки свои съперници, че той няма да отстъпи и не следва да бъдат правени опити да бъде притесняван.

Сравняването на тактиката на конкуренти с техните възможности е свързана с отчитане на обстоятелството какво конкурентът реално би могъл да направи при фактически избрано ниво на цените, мащаб на рекламната кампания, размер на допълнителните производствени капиталовложения, приети характеристики на продукта и т.н., което носи важна информация за неговите мотиви. Когато избраните от него стратегически параметри са по-лоши от възможните, от гледна точка на нанасяния ущърб на конкурентите, това е явен сигнал за агресия. Когато той може да нанесе по-голяма вреда на своите конкуренти с други действия (например, по-висока от оправданите разходи цена), обаче е избрал по-щадяща стратегия за своите конкуренти, това може да е показател за примиренческа позиция. Поведение на конкурент, което не съответства на негови тясно определени интереси, също може да предполага сигнал за примирение.

Намеренията за стартиране на стратегически промени и отклонения от минали цели и прецеденти предполагат въвеждане на нов продукт, първоначално на периферен пазар или непосредствено агресивно да се продава на основните потребители на съперниците. Промените в цените могат да засягат, преди всичко, продукцията, която е основна в асортимента на конкурент, или продукти и пазарни сегменти, които нямат за него решаващо значение. Това или друго действие може да бъде извършено в нормално за такъв род акции време в годината или в необичаен момент от време. Това са само някои примери как начинът за реализирането на всяка стратегическа промяна може да помогне да се разграничи стремежът на конкурент да нанесе удар върху желанията да се предприеме действие, благоприятно за цялата бизнес среда. Обаче, като правило, в такива мотиви може да присъства риск от блъфиране.

Когато, например, конкурент в миналото се е занимавал изключително със скъпо струващи видове продукция, а сега усвоява изделия в сегмента на ниските цени, това е показател за възможно преосмисляне на целите и представите за пазара. Подобно отклонение от минали цели във всяка друга стратегическа област носи аналогичен сигнал. Появата на

подобни отклонения може да наложи интензивен анализ на конкурента и повишено внимание към сигналите от негова страна.

Действие, различаващо се от свойствените за бизнес средата норми, като правило, е информация за агресия. Като пример могат да служат отстъпки в цената за продукти на бизнес средата, които никога преди това не са извършвани, при строеж на обекти в свършено нова географска област или страна.

Активният бранд е разновидност на сигнал, който включва кръстосано противопоставяне. Фирма, която изпитва реална или потенциална заплаха от страна на конкурент, може да въведе бранд (продукт, услуга или идея, която публично се разграничава от други продукти, услуги или концепции), предназначен специално или заедно с други цели за противопоставяне или демонстративни намерения да се противопостави на фирмата, от която произтича заплахата. Активните брандове могат да се възприемат като предупреждение, средство за съдържане или ударна сила за противопоставяне на конкурентна атака. Те, също така, често се използват без сериозна подкрепа до началото на атаката, използвайки по този начин функцията на предупреждение. Активните брандове могат да се използват и като настъпателно средство, явявайки се част от по-сериозна кампания. Те описват и визуалните, и вербалните елементи на бранда, а също така включват определянето на типовете и видовете целева аудитория, избора на най-оптимален за целта бранд, в който влиза и географското сегментиране на аудиторията.

Централна характеристика на конкурентната борба в бизнеса е взаимната зависимост на участниците. Фирмите, изпитвайки върху себе си въздействията на един към друг, реагират на тях. В подобна ситуация, която икономистите определят като олигополна, резултатът от конкурентното поведение на една от фирмите зависи в известна степен от ответните действия на нейните съперници. Олигополът, заема междинна позиция между монопола (господството на една фирма) и „свършената“ конкуренция (при която свободно се влиза във всяка бизнес среда и фирмите фактически не си взаимодействат, а се подчиняват на общите пазарни условия). В олигополна ситуация фирмите често са изправени пред дилемата: да преследват цели, съответстващи на интересите на бизнес средата, като цяло (и по този начин да не предизвиква ответна реакция) или да действат в собствени тесни интереси с риск да предизвика противодействие и ескалация на конкурентната борба в бизнес средата.

Неуспешните или ирационалните ответни действия на конкурентите (в това число и на по-слабите) често са в състояние да превърнат добри стратегически инвестиции в неуспех. Затова успех може да бъде осигурен само в случай, когато съществуващите конкуренти изберат или са принудени да изберат реакция, която не е деструктивна.

В условията на конкурентна бизнес среда действията на всяка фирма в голяма степен са в зависимост от поведението на нейните конкуренти. Изборът на правилно конкурентно противодействие предполага определяне на последствията, които най-добре ще работят в полза на собствените интереси на фирмата, т.е. без продължителни и сериозни сблъсъци, пълни с влошаване на резултатите за всички участници, и в същото време за постигне на по-добри резултати.

Един от моделите за решаване на този проблем е използването на по-мощни ресурси с цел преодоляване на конкурентната съпротива и постигне на резултат, който да съответства на интересите на фирмата. Подобен модел може да бъде определен като подход на „грубата“ сила. Той е възможен само, когато фирмата притежава явно предимство. Обаче, то осигурява стабилност само в този случай, когато фирмата е в състояние да запазва своето предимство, а конкурентите го приемат и не се опитват да променят своята позиция с неподходящи методи.

Съществуват фирми, които определят конкурентните действия изключително като игра на „грубата“ сила и за атака на съперника мобилизират всички свои ресурси. Предимствата и слабите страни на всяка фирма помагат да се отчитат нейните възможности и заплахите, пред които тя се намира. Обаче, даже пълната мобилизация на нейните ресурси може да бъде недостатъчна за осигуряване на нужния резултат, когато в отговор конкурентите проявят твърдост или започнат да преследват свършено други цели. Нещо повече, притежаването на явни предимства не винаги практически е достъпно за всяка фирма, стремяща се да подобри своята конкурентна позиция. Също така, даже и при явни предимства, една война на изтощение води до разходи и за победителя, и за победения, и затова по-доброто решение е отказът от нея.

Конкурентните стратегически действия, освен всичко друго, са и игра на „хитруване“. Една фирма може да бъде така структурирана, а нейните действия да бъдат избрани и реализирани по такъв начин, че да се постигат максимални резултати независимо от наличните фирмени ресурси. В идеалния случай битка с ответни действия е най-добре да не започва. В условията на олигопол конкурентното противодействие може най-добре да се представи като

комбинация от всякакви груби сили, които фирмата е в състояние да мобилизира и да приложи достатъчно ефективно.

Друг модел за действие може да бъде основан на сътрудничество или да не съдържа заплаха за целите на конкурентите. Въз основа на детайлен анализ на целите и представите за действия по отношение на конкурентите могат да бъдат подбрани такива действия, които да позволят на фирмата да повиши своята рентабилност (или пазарен дял), без те да окажат неблагоприятно въздействие върху резултатите на значими конкуренти и да не представляват сериозна заплаха за техните бъдещи цели.

Могат да бъдат разграничени три модела за подобни действия:

- *първо* – действия, които едновременно подобряват позициите както на фирмата, така и на конкурентите, даже и тогава, когато те не отговарят със съответни противодействия;
- *второ* - действия, които подобряват позициите на фирмата и едновременно подобряват позициите на конкурентите, но само, ако по-голяма част от тях отговарят със съответстващи действия;
- *трето* - действия, които подобряват позициите на фирмата, тъй като конкурентите няма да отговорят със съответни действия.

В първия случай, ако подобни варианти бъдат намерени, те предполагат най-малък риск. Обаче, възможна е и ситуация, когато фирмата в своята дейност не само влошава своите резултати, но и създава странични ефекти за влошаване резултатите на конкурентите (например, при несполучлива рекламна кампания или неефективна структура на цените, нарушаваща формиралите се в бизнес средата съотношения). Подобни обстоятелства най-често са продиктувани от слабости в минали стратегически модели.

Вторият случай е по-разпространен. В повечето отрасли са възможни действия, способни да подобрят общата ситуация, когато всички фирми ги предприемат. Например, ако всички фирми съкратят гаранционния срок от две години на една година, всички ще икономисат от разходите и ще повишат своята печалба, при условие, че съвкупното търсене на продукцията в дадената бизнес среда не е чувствително към условията на предоставяните гаранции. При избор на действия, отнасящи се към този модел, ключови се явяват следните стъпки:

- *първо*, оценка за последствия от действията за всички и за всеки основен конкурент;
- *второ*, оценка на факторите, стимулиращи конкурента да се откаже от сътрудничество поради някакви изгоди.

Рискът при действия, успехът от които е обусловен от единството в действията на конкурентите, се проявява при възможност да бъде нарушено това единство. Този риск не е голям, когато избраното действие може да бъде прекратено без големи загуби. Обаче, такова действие може да бъде достатъчно рисково, когато потенциалът в позициите на фирми, които не участват в сътрудничеството, се окаже достатъчно значителен и стабилен.

За третия модел за действия е необходимо да се намери такъв подход, при който конкурентите няма да противодействат, тъй като не чувстват такава необходимост. Например, конкурент в своята експортна политика може да се ориентира към един регион и да не придава сериозно значение на пазара в друг регион. В този случай действията на фирмата няма да се възприемат като заплаха, когато:

- *първо* - конкурентите не ги забелязват, тъй като основните изменения протичат вътре в самата фирма;
- *второ* - конкурентите не им придават особено значение, тъй като се ръководят от собствени представи за бизнес средата и за моделите на конкурентна борба в нея;
- *трето* - неблагоприятното въздействие върху резултатите на конкурентите, измерени чрез собствени критерии, ще бъде незначително или напълно отсъства.

За осъществяване на действие, подобряващо общите пазарни позиции, е необходимо конкурентите да отчитат, че то не ги заплашва. Подобни действия могат да бъдат обикновен и повтарящ се начин за адаптация към променящите се условия в бизнес средата. В същото време, всички три модела от незаплашващи действия са свързани с известен риск при тяхното погрешно възприемане като агресия.

В подобни ситуации фирмите могат да използват различни модели, за да избегнат една възможна погрешна представа за конкурентите, макар нито един от тях да не е в състояние да гарантира защита от „глупост“. Едно заявление за добри намерения е активното разпространяване на пазарна информация за извършвани промени, публични обсъждания и т.н. Например, детайлно подготвяна дискусия в пресата за повишаване на цените, оправдавани с ръст на разходите, помага за разпространяване на информация между участниците за техните намерения по отношение на ценовата политика. Фирма, предприемаща подобно действие, може също така и да дисциплинира конкурентите, които не я следват, например, чрез

избрана рекламна кампания или усилия за пласиране на стоката, насочени към потребителите на тези конкуренти.

В заключение следва да се отчита, че формулирането на дадена конкурентна бизнес стратегия по своята същност съдържа явно изразени или скрити представи за конкурентите и мотивите за техните действия. Пазарната информация има съществен принос в знанията на фирмата за конкурентите и по този начин подобрява качеството на представите за тях. Игнорирането на пазарните сигнали е все едно да се игнорират самите конкуренти.

Литература:

1. Sarov, A. and Tzvetanova E. (2022). Optimization model for assessing the economic effectiveness of biostimulants used in agriculture. Bulgarian Journal of Agricultural Economics and Management, Volume 67, Issue 4, 2022, pp. 25–34, Available on: <https://journal.jaem.info/page/en/archive.php?issue=98>
2. Pavlova, A. Publicly responsible advertising, Yearbook of the Department of Administration and Management, vol. 3, 2018, NBU, ISSN 2603-2961 (CD) and ISSN 2603-297X
3. Velev, M. (2008). Impact of marketing innovations on economic results and the competitiveness of enterprises, Competitive growth of the Bulgarian industry, Collection of reports, 2008, Sofia.
4. Velev, M. (2008). Influence of marketing innovations on economic results and competitiveness of enterprises, Competitive growth of the Bulgarian industry, Collection of reports, 2008, Sofia.