



# Стратегически приоритети при адаптацията на българските фирми на европейския пазар

Ас. д-р Цветана Стоянова  
УНСС, София

Главно изискване за членство в Европейския съюз е способността за справяне с конкурентния натиск и пазарните сили вътре в ЕС. Това предполага стабилна икономическа среда, гъвкавост на българската икономика и достатъчно високо равнище на човешкия и физическия капитал, особено на инфраструктурата. Ако горните предпоставки не са налице, конкурентният натиск ще е много голям. За да се справят с него, фирмите ще трябва да преоценят своето бъдеще и да разработят нова визия и стратегия за развитие.

Във връзка с това целта на настоящата статия е да се разкрият приоритетите, които стоят пред българските фирми по пътя към присъединяване към единния европейски пазар и условията и изискванията, наложени на него.

Ключов приоритет в управлението на българските фирми по пътя на интегрирането им към европейския пазар е необходимостта от усилването на конкурентната им мощ. За целта те трябва системно да следват и успешно да реализират няколко принципа на поведение, които са общи за различните индустрии и направления: лийнмениджмънта, стандартизацията, иновации в развитието, специализацията, ефекта от мащаба, натрупване на опит,

съюзяване, диверсификация и адаптиране към външните условия и влияние върху тях.

*Лийнмениджмънтът* се изразява в осъществяването на редица дейности, чрез които се постига по-висока производителност на труда, разширяване на развойната дейност, заангажиране на по-малка работна площ, влагане на по-малко инвестиции, падащи се на единица изделие, по-ниски разходи за суровини и материали, разходване на по-малко средства за постигане на качеството на продукцията и др<sup>1</sup>. Като цяло приемаме, че приложението на лийнмениджмънта е свързано с:

- Нарастващата тенденция за доближаване на производството до клиента, което изисква съкращаване на производствения цикъл.

- Подсигуряване навсякъде и във всичко на високо качество по цялата верига от бизнес дейности, като се започне от инпута, мине се през производството и се стигне до аутпута на организацията.

- Повишаване квалификацията на сътрудниците, правилен подбор и проява на гъвкавост при разпределението на работните места.

- Преодоляване на бюрократичната йерархия и функционалните бариери с помощта на "плоски" управленски структури по хоризонтала и вертикала и ориентиране към проекти с постигане на най-ефективни резултати; прилагане на колективния принцип и екипната работа.

- Ориентиране към съответния обект и конкурентноспособно пазарно сегментиране.

Всичко това определя приложението на лийнмениджмънта в българските фирми като една от водещите концепции в тяхното управление. Чрез него според нас ще се създадат условия за създаване на: прозрачни и производствено ориентирани единици, единна мрежа от "малки предприятия", премахване на излишните и ненужни звена, намаляване на количеството и стойността на входящите ресурси при запазване на същите крайни резултати, децентрализиране на отговорността за решенията на ниво отделни звена;

Така съвсем естествено ще се благоприятства интеграцията между основните и допълнителните производствени дейности в предприятията и ще се съдейства за изграждането на интензивни, прозрачни и ефективни вътрешни комуникации.

*Стандартизация* - тя е важен фактор в напре-

1. По-цялостно този въпрос в нашата специализирана литература е изследван от проф. Калигоров, вж. Калигоров, Христо. *Лийнмениджмънт в предприятията*. София, 2004. с. 80-81.



гнатата конкурентна борба на европейските пазари. Желанието на българските фирми да реализират продукцията си на тези пазари изисква уеднавяване на стандартите и системите, наложени там. От съществено значение е внедряването на добри производствени практики във всички сфери, контролът на качеството, анализ на риска и контрол на критичните точки, общото управление на качеството. Създаването на ефективна система за контрол на хигиената и чистотата на производство на хранителни, фармацевтични, ветеринарно-медицински и други подобни продукти е практика в европейските страни и ще стане практика за оцеляване и успешен пазар на българските производители. Широко разпространение, особено във фармацевтичното производство и производството на храни, намира т.н. Good Manufacturing Practices (добра производствена практика). Това са правила за производството, които обхващат минимално необходимите изисквания за хигиена и технологично регламентиране. GMP е начална точка за приложение на системи за управление на качеството. Втора стъпка към безопасно производство е създаването на системи за Quality Control<sup>2</sup> (контрол на качеството). Това предполага във всяка фирма да се установяват правилата и критериите за контрол на съответствието на продуктите на изискванията за качество. Реализирането на системно наблюдение на хигиената и качеството може да се обхване от система по качеството, реализирана по български и международен стандарт ISO 9001 - стандарт, създаден от Международната организация по стандартизация. Тази система трябва да обхваща всички действия на ръководството и изпълнителския персонал на производителя и ги определя в зависимост от изискванията на стандарта ISO 9001:2000 и условията на работа. В тази насока голямо значение и приложение придобива т.н. Hazard Analysis Critical Control Point (НАССР) - Анализ на риска и контрол на критичните точки. Прилагането на НАССР изисква: анализ на възможните източници за замърсяване, критични за чистотата етапи на технологичните процеси и части на оборудването и конкретни действия за предотвратяване на замърсявания и отклонения в критичните точки. Системата НАССР изисква прозрачно и безпристрастно наблюдение и оценяване, обективност на контрола и резултатите, за да се

създаде доверие в клиентите. Съчетаването на НАССР и ISO 9001:2000 е сериозна гаранция пред клиентите за безопасността и качеството на продуктите<sup>3</sup>. Наред с всичко това при навлизането на европейските пазари българските фирми следва да имат предвид и изискванията на най-новите стандарти, а именно: ISO 22000 (за управление и безопасност на храните), ISO 14001, ISO 14004 (за управление на околната среда), SA 8000 (международен стандарт за социална отговорност). Като завършващ етап при всеобхватното управление на качеството в българските фирми, с оглед бързото навлизане на европейските пазари, можем да определим и т.н. система за Total Quality Management (общо управление на качеството). Тя е гаранция за съвършенство във фирменото управление. Но българските мениджъри трябва да отчитат факта, че TQM-системите са създават средно за около 7 години с общите усилия на разработчици, внедрители и консултанти.

*Иновации.* Иновациите могат да бъдат технически, в т.ч. продуктови и технологични; организационно-управленски и социални. Докато с помощта на продуктите иновациите фирмите посрещат нови или удовлетворяват по-добре съществуващи потребности, то чрез технологичните иновации се преминава към нови или усъвършенствани технологии, съдействащи за намаляване на разходите или повишаване производителността на труда. С помощта на организационно-управленски иновации българските фирми могат да въведат нови методи на управление, нови организационни структури и др. Социалните иновации от своя страна съдържат нов резерв за повишаване на ефективността, активността и работоспособността на персонала. Като цяло трите групи иновации улесняват опростяването и укрепването на основните конкурентни елементи - разходи (цени), доставка и сервиз чрез намаляване на вложените ресурси и съкращаване на времето за изпълнение на поръчката.

Ние определено считаме, че пред българските фирми стоят редица проблеми, свързани с иновациите. Те могат да се класифицират в четири групи.

- първата група са свързани с въпросите за иновационната нагласа, виждането и иновационната култура на мениджърския състав и на специали-

2. Има се предвид фирмените системи за контрол на качеството.

3. Докато чрез ISO 9001:2000 се постига оптимизация в управлението, чрез НАССР се повишава безопасността на храните. В този смисъл първите стандарти са доброволни и засягат всички сектори, а вторите се отнасят най-вече до хранителната индустрия и са задължителни.



тите в предприятията, за наличието на фирмена иновационна стратегия и политика. Жизнено необходимо е фирмите да разработват своя иновационна стратегия като част от тяхната бизнес и пазарна стратегия. Създаването и прилагането на технологични иновации трябва да вървят успоредно с въвеждането на иновации в организацията и управлението на дейността, в маркетинга, в бизнес моделите;

- втората група проблеми са свързани със състоянието на иновационния капацитет на фирмите. Проучванията показват, че само 20-22% от фирмите имат собствени звена за НИРД, които са със съвсем ограничен състав от 1 до 3 души. Това изисква засилени връзки между фирмите и научните звена, като те се поставят на солидна договорна основа и се осигурят взаимната заинтересованост и изгода в съответствие с пазарните принципи и изисквания. Иновационният капацитет на фирмите може да се повиши и чрез увеличаване трансфера на технологии. Трябва да се предвидят повече средства в бизнес плановете на фирмите за закупуване на лицензи и ноу-хау. За тази цел организациите трябва да се подпомагат чрез отпускане на кредити при подготовката на проекти и за използването на средствата, които идват по линия на програмите и фондовете на ЕС и по линия на други европейски организации;

- третата група проблеми засягат финансирането на научната и развойната фирмена дейност. Организациите почти не могат да отделят собствени средства за иновации, а външните източници за финансиране са ограничени;

- четвъртата група проблеми са свързани с осигуряване на надеждни източници за получаване на информация относно иновации и новите технологии. Важна роля за разрешаване на тези проблеми могат да изиграят посредническите организации - агенции за развитие, търговски и браншови камари, борси за интелектуални продукти, центрове за трансфер на технологии, бизнес инкубатори, фондове за рисков капитал и др., които са недостатъчно развити като пазарни структури.

Детайлизирано проблемите в областта на иновациите, стоящи пред българския бизнес във връзка с предстоящото членство в ЕС, представяме в *схема 1*<sup>4</sup>.

Първата важна стъпка за разрешаване на тези проблеми бе предприета в края на 2003 г. с приемането на Закона за насърчаване на научната дейност. Като следваща стъпка в посока насърчаване на иновационните процеси в страната можем да посочим одобряването на Иновационна стратегия на България през август 2004 г. Целите, заложили в основата на стратегията, са свързани с подобряване ситуацията по отношение на създаването и

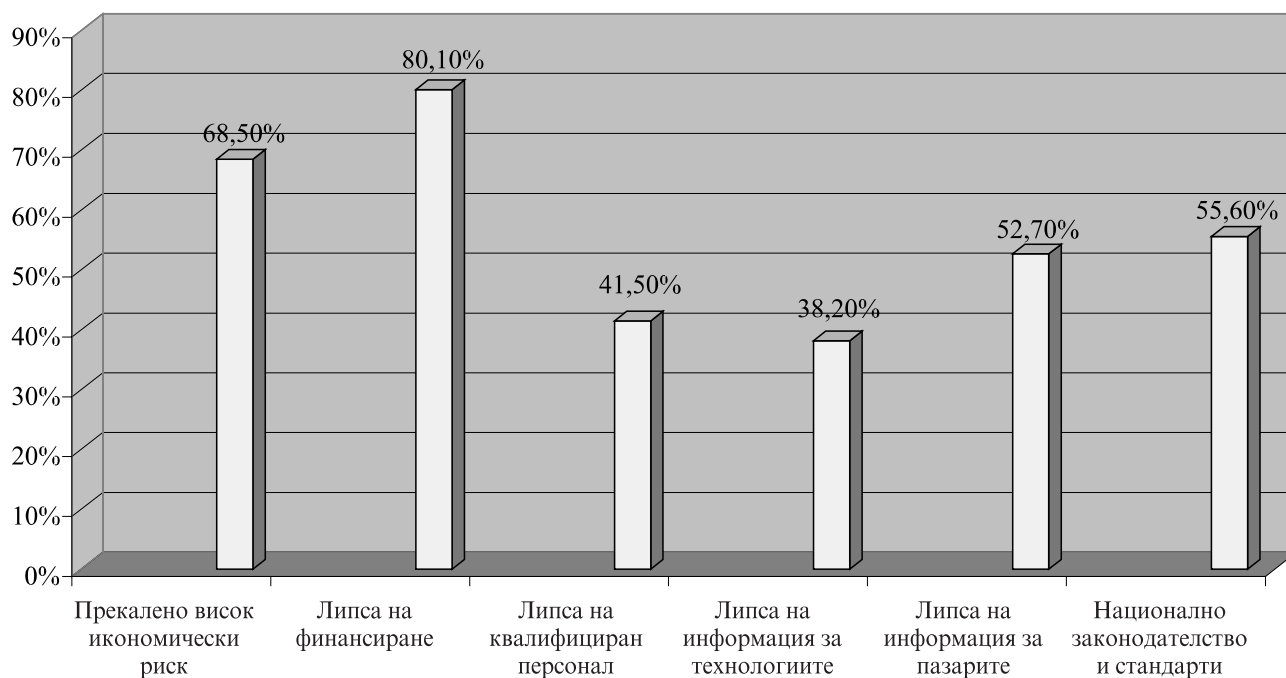


Схема 1. Иновации - проблемите според бизнеса.

4. Данните са взети от целево проучване, извършено сред представителите на бизнеса от "Витоша ривър".



внедряваните иновационни продукти в българските предприятия, което неминуемо ще се отрази върху тяхната конкурентоспособност в локален и глобален мащаб. От началото на 2005 г. започна реално да действа и Националният иновационен фонд към Министерство на икономиката и енергетиката. Бюджетът му за 2005 г. е 5 млн. лв., като 20 на сто от тези средства са предназначени за т. нар. проекти за технико-икономическо проучване. Фондът има строго разписани правила и схеми за оценяване и финансиране на проектите, като цялостната дейност по администрирането му се изпълнява от Изпълнителната агенция за насърчване на малките и средните предприятия (ИАНМСП).

*Специализация.* За увеличаване на конкурентната мощ българските фирми могат да използват две форми на специализация: концентрация или разделение на труда. Концентрацията е свързана с насочване на усилията върху тясноспециализирани или уникални стоки и услуги, докато при разделението на труда отделни работници или групи работници се специализират в изпълнението на определени, прецизно разпределени части от работата. Ползата от специализацията трябва да се търси и в реализиране на ефекта от мащаба и натрупването на опит, както и на имидж на организацията в нейната област.

*Ефект от мащаба.* Както е известно, това е съществен фактор в производствената функция на всяка организация. Тук имаме предвид няколко преимущества, които ефектът от мащаба може да добави към конкурентната мощ на българските фирми, а именно:

- намаляване на количеството и стойността на ресурсите, вложени в единица продукция;
- повишаване на ефективността в резултат от специализацията на работниците и оборудването;
- намаляване на времето за изпълнение на поръчката;
- постигането на по-високо качество в следствие използването на голямо и скъпо оборудване.

С постигането на ефект от мащаба българските предприятия ще са по-конкурентни и с по-големи възможности за навлизане на Европейския пазар.

*Натрупване на опит.* С малки изключения можем да кажем, че това е един от големите проблеми на развитието на българските фирми. Според нас тук с по-голяма сила на въздействие е липсата на опит в продуктово-технологичното обновление

и управлението на иновационните процеси. За преодоляването му е необходимо:

- обучение както на работниците, така и на мениджърите;
- стандартизация на технологията;
- въвеждане на нови средства за управление.

За целта българските организации могат да изберат подходяща пазарна стратегия и да се опитат да се справят в борбата с много по-опитните европейски конкуренти.

*Съюзяване и диверсификация.* Както е известно чрез съюзяване две или повече фирми имат възможност да навлязат в нова област, недостъпна за всяка една от тях поотделно и така да повишат конкурентната си мощ. Ефектът от този вид коалиране е известен като мултипликативен или синергичен. Той се постига чрез:

- използване на нови ресурси - а именно използване на пълния капацитет и използване на вторични и отпадъчни продукти;
- мобилизация на скрити резерви чрез разработване на нови продукти със съществуващата технология или разработването на нови пазари за съществуващите продукти;
- комбиниране на нееднородни елементи, намиращо израз в разработване на нови продукти чрез комбинация на различни технологии и промени в корпоративната култура и въвеждане на нови стимули;

- вертикална интеграция на процесите, съдейства за подобряване на качеството и развитие на технологията, както и за засилване на влиянието върху пазарите на суровини и пазарите за готови продукти.

За малките и средни фирми, които са преобладаващата част от предприятията в България, е възможно да постигнат този мултиплициран ефект чрез създаване на бизнес мрежи на основата на кооперативните принципи.

Бизнес мрежата е от типа "верига на стойността", а отделните и звена създават свои "съюзи" от организации-партньори и консултанти на свободна практика, т. е. своя система от доставчици. Основна характеристика в тяхната дейност е принципът на "кооперацията". Бизнес мрежата се създава за привличане за съвместна дейност на малки и средни предприятия, регистрирани по Закона за кооперациите и Търговския закон и на индивидуални предприемачи с цел реструктуриране и развитие с прилагане на високи технологии и иновативни решения. Целта на бизнес мрежата е да приложи



кооперативните принципи на равнопоставеност, взаимопомощ и демократичност, като създаде условия за сътрудничество в разработване на проекти, организиране на микрофинансиране и образователно-квалификационна дейност. Тя реализира кооперативния модел като съвкупност от принципи, звена и технологии. В тясно взаимодействие с партньорите в мрежата се организира прилагането на подходите и начините за сътрудничество и взаимоподпомагане в изпълнение на приетите стратегии и политики за реформиране на фирмите от малкия и среден бизнес. В този контекст добре би било да се поддържат контакти с международни фондове и програми, финансови институции и донори.

Приоритетни области за българските фирми могат да бъдат:

- Подкрепа за създаване на кооперации от взаимоспомагателен тип и техни съюзи и асоциации.
- Прилагане на високотехнологични решения и развитие на нови бизнес направления.
- Укрепване на инфраструктурата на малките и средни фирми за прилагане на съвременни информационни технологии и ускоряване на бизнес процесите.
- Взаимодействие с банкови и финансови институции, правителствени и неправителствени организации, подкрепящи реструктурирането и развитието на малкия и среден бизнес.
- Микрофинансиране.
- Стимулиране прилагането на интернет техно-

логии за електронен бизнес: е-маркетинг, е-търговия, е-обучение, е-банкиране.

*Адаптация.* Тук става дума за тези два типа поведение, които са еднакво присъщи на фирмите. При първия тип организацията се стреми да използва по най-добрия начин наличните условия. При втория стремежът е да промени съществуващите условия, така че да ги направи колкото се може благоприятни за нея. За навлизането на българските фирми на Европейския пазар ние считаме, че ще бъде по-подходящо приложението на първия тип поведение с оглед ограничения им размер и възможности.

Като цяло взаимните връзки между тези изисквания и приносят им за укрепването и развитието на конкурентната мощ като управленска дейност може да се представи чрез един процесен модел (вж. схема 2).

А що се отнася до параметризирането на конкурентната мощ на фирмата и нейната оценка, това може да се представи по следния начин: където:  $KM$  - конкурентна мощ

$$\max KM = \sum_{i=1}^9 X_i$$

- $X_1$  - лийнменеджмънт
- $X_2$  - стандартизация
- $X_3$  - иновации
- $X_4$  - специализация
- $X_5$  - ефект от мащаба

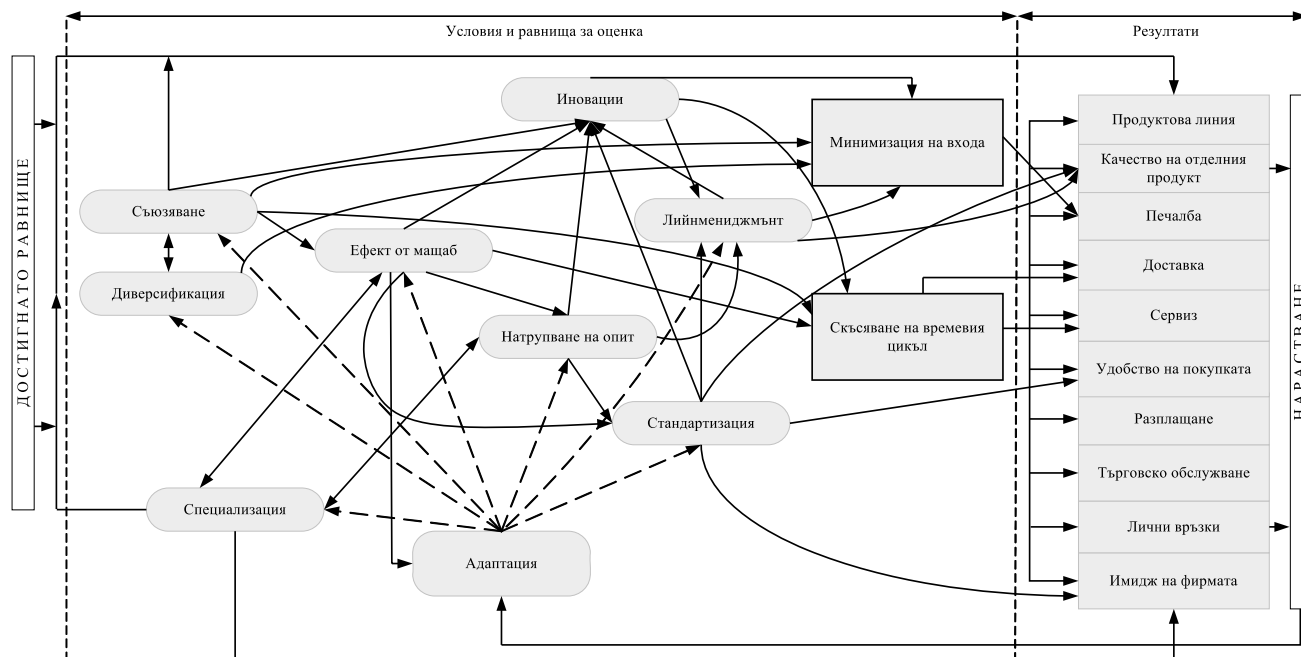


Схема 2. Процесен управленски модел за повишаване конкурентната мощ на българските фирми.



- X<sub>6</sub> - натрупване на опит
- X<sub>7</sub> - съюзяване
- X<sub>8</sub> - диверсификация
- X<sub>9</sub> - адаптация

Като следващ приоритет можем да отбележим своевременната подготовка за единния пазар и необходимостта още сега да се реорганизируют фирмите, така че да отговорят на новите условия на производство. Присъединяването ни към ЕС и съответно към европейските пазари е реална ситуация на сериозни и значими промени на индустриалните характеристики и условия, която поставя на изпитание управлението на българските фирми и на първо място техните стратегии, тяхната готовност за точни и верни стратегически решения, уменията да се установят и защитят стратегическите предимства в новите условия. Преосмислянето на конкурентните предимства от гледна точка на ситуационните фактори и вътрешните силни и слаби страни на организацията, оптимизирането на бизнес портфейла и рисковите характеристики, синергията на системата за инструментално пазарно позициониране са от изключително значение за общия процес на успешно и ефективно икономическо присъствие, а понякога и за оцеляване в условията на европейските пазари. Ключ към подобряване адаптивността на работниците и предприятията е разработването и реализирането на успешни фирмени стратегии. Извършени изследвания показват, че малките предприятия в страната, които имат най-голям дял в общия брой предприятия, не са особено активни в предлагането на обучения за работниците и служителите, внедряването на иновации и притежаването на стандарти за качество, което ги прави негъвкави и неадаптивни към непрекъснатата променящата се конкурентна среда (вж. *таблица 1*).

В тази връзка главната задача на бизнеса за посрещане на предизвикателствата от предстоящото членство на България в ЕС е свързана с подобряване на фирмените стратегии и по-специално инвестиране в качествен професионален мениджмънт и в начално и продължаващо професионално обучение на работниците и служителите

Третият приоритет, който извеждаме за българските фирми, е информираността за процесите в ЕС и европейските пазари. На практика голяма част от тях не познават директивите на ЕС и развитието на законодателството в Общността.

Таблица 1. Основни елементи на фирмените стратегии по вид предприятие<sup>5</sup>.

дял в %

Показатели	Вид предприятие		
	Малко	Средно	Голямо
Предлагат обучения като цяло	38,93	72,97	81,58
Предлагат допълнителна квалификация на вече квалифицираните си служители	11,49	18,26	34,72
Провеждат иновации	73,41	84,21	89,47
Притежават ISO	5,81	21,05	39,47
Оптимално ниво на служителите (дял в настоящия брой служители)	106,73	94,21	95,89

Не трябва да се пропуска и ролята, която държавата трябва да изиграе в подпомагането на българските фирми по пътя им на интегриране към Европейския пазар. Стимулирането на европеизацията от нейна страна би могло да се осъществи чрез:

- улесняване на достъпа до информация за международни програми за обучение и подпомагане, за международни пазари и т.н.;
- подпомагане на партньорството с чужди компании;
- насърчаване сдружаването на българските фирми по браншов и регионален принцип и стимулиране взаимоотношението на такива сдружения със съответни структури в страните-членки на ЕС и в страните от Централна и Източна Европа;
- насърчаване на екологично чисти и енергоспестяващи производства;
- улесняване на достъпа до съвременни технологии и изследователски резултати;
- улесняване на достъпа до специфични финансови инструменти;
- осигуряване на възможности за обучение и преквалификация на служителите.

В заключение можем да обобщим, че за да се интегрират успешно на европейския пазар, българските фирми трябва да предприемат следните стратегически действия:

5. Използвани са данни от целево проучване, вж. <http://rru.worldbank.org/InvestmentClimate/ExploreEconomies/>.



1. Ускорено въвеждане на стандартите за управление на качеството, при което фокусът се поставя върху клиентите и повишаването на тяхното доверие.

2. Изграждане на фирмени системи за управление на ефективността като фокусът се поставя върху производителността, себестойността, разходите и внедряване на най-добрите производствени практики, които дават възможност за намаляване на загубите.

3. Да внедряват интегрирани системи за управление, които съчетават стандартите за управление на качеството със системите за управление на ефективността.

4. МСП да се включат в мрежи от свързани производства (кълъстери). Това води до подобряване на фирмените стратегии в следните направления:

- подобряване на продуктивния дизайн чрез активна обмяна на технологично ноу-хау, създаване на нови продукти и технологии;

- подобряване на репутацията чрез активни действия на асоциациите и лобиране пред държавата;

- осигуряване на по-добър достъп до дистрибуцията и услуги.

5. Да повишават образованието и квалификацията на човешките ресурси като условие за полесно придобиване на нови умения, ефективно използване на пазарната информация и повишаване репутацията на предприятията на европейския пазар и пред различните бизнес партньори и институции.

Така изведените конкретни управленски действия имат различен времеви хоризонт за българските фирми при така очертаните три стратегически приоритета по отношение на европейските пазари:

- повишаване на конкурентната мощ;

- вътрешна реорганизация за ефективна стопанска дейност;

- своевременна и точна информация за промените и изискванията на ЕС.