

ПОДОБРЯВАНЕТО НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА КАТО ЕЛЕМЕНТ НА ФИРМЕНАТА СТРАТЕГИЯ¹

Ст. Ас. Годор Асенов

Катедра „Обща теория на икономиката”

С.А. „Д. А. Ценов” - Свищов

Резюме

Конкурентоспособността на предприятието и нейното постоянно повишаване е въпрос от съществено значение в условията на динамична пазарна среда и отвореност на националните икономики. Поради тази причина постоянното подобряване на конкурентоспособността на фирмата се разглежда като основен елемент от фирмената стратегия за дългосрочно развитие. Осигуряването на конкурентно предимство се оказва предизвикателство за съвременните предприятия, които функционират в условията на неопределеност и засилващ се конкурентен натиск от вън.

Настоящата разработка разглежда конкурентоспособността на предприятията от отрасъл с голямо обществено-икономическо значение, а именно млекопреработващата промишленост и факторите, които определят фирмената стратегия и позиция като конкурентни. Наблюдавани са ресурсните, финансовите, техническите и ценовите фактори, като не трябва да се пренебрегва практическата насоченост на изследването, която се изразява в извеждането на препоръки за подобряване конкурентните позиции на предприятията от бранша.

Ключови думи: фирмена конкурентоспособност, национална конкурентоспособност, фирмена стратегия, инвестиции

Abstract

Corporate competitiveness is a fundamental problem under the circumstances of quickly changing market environment and open national economies. For that reason constantly rising corporate competitiveness is considered as a principal element of long term company strategies. Providing competitive advantage proved to be a challenge for modern business, working under the conditions of uncertainty and increasing competitive pressure of foreign companies.

The present work treats competitiveness of companies by a field having a great importance for the economic sector and the society. The focus is on the dairy industry and the factors that determine company strategy and position as a competitive one. Resources, finance, technical equipment matters and pricing are the factors that have been examined. The practical purpose of the research is found in the provided recommendations for improvement of competitive positions of the companies of the branch.

¹ Настоящата статия е резултат от реализирането на научноизследователски проект № 9 към Института за научни изследвания на тема „Подобряването на конкурентоспособността като елемент на фирмената стратегия”. Проектът е разработен от екип в състав: ръководител доц. д-р Кр.Кунев, доц. д-р Л.Несторов и ст.ас. Т.Асенов.

[Тодор Асенов](#)

Key Words: corporate competitiveness, national competitiveness, corporate strategy, investments

Увод

В условията на глобализация и все по-засилено участие на националните икономики с световните икономически процеси на преден план излиза въпросът за конкурентоспособността. Фирмената конкурентоспособност неизбежно определя облика на националните конкурентни възможности, а отвореността на икономиката от своя страна поставя местните фирми под засилен конкурентен натиск от вън. За оцеляване в конкурентната борба е необходимо да бъдат изведени на преден план конкурентните предимства на фирмата, а също така да бъдат идентифицирани и отстранени съществуващите слабости. Успехите на местните фирми са свързани с успехи и на национално ниво. Поради тази причина въпросите свързани с конкурентоспособността придобиват изключителна значимост и актуалност в съвременните условия.

Връзката между фирмената и националната конкурентоспособност от една страна и участието на страната в регионалната икономическа интеграция налагат необходимостта от постоянно отчитане на конкурентния фактор. Не случайно ежегодно се изчисляват индекси, отчитащи конкурентоспособността на България като се взимат под внимание показатели на микро и макро равнище.

Конкурентоспособността на микроравнище е в пряка връзка с фирмените дейности и стратегия, и качеството на бизнес средата. Динамичните процеси в икономиката свързани с бързи промени в потребителските вкусове и предпочитания, навлизането на нови фирми на пазара, научно-техническия прогрес налагат постоянно преосмисляне на фирмената стратегия и приспособяване на фирмената дейност към новите условия на бизнес средата. В тази връзка проблемите, свързани с ефективното функциониране и конкурентоспособността на фирмата, представляват сериозно предизвикателство пред управлението на фирмите и техните собственици. Успешното реализиране на поставените цели и задачи в случая е свързано с изработването на дългосрочна стратегия на фирмата. Това ще позволи на фирмата не само да оцелее в една конкурентна среда, а и да реализира своите силни страни въз основа на поставените точни приоритети.

От тази гледна точка и предвид важността на разглежданата тема, **обект на изследването** са проблемите, свързани с формулирането и изработването на фирмената стратегия и в частност – начините и подходите за подобряването на фирмената конкурентоспособност, като определящ елемент от нея.

Основната цел на изследването е да се анализира състоянието на фирмените стратегии (на фирми от млекопреработвателния сектор на икономиката) и мерките, които те провеждат за подобряване на своята конкурентоспособност, което ще разкрие допълнителни възможности за подобряване и разнообразяване на дейността им в тази насока, както и за повишаване на ефективността на тяхното функциониране.

Въз основа на така формулираната цел ще бъдат решени следните **задачи**:

1. Изследване на основните проблеми, свързани с определянето на фирмената конкурентоспособност и факторите, от които зависи нейното равнище;

Годор Асенов

2. Установяване зависимостите между различните фактори, формиращи конкурентоспособността на даден продукт, както и тяхното количествено изразяване;

3. Провеждане на сравнителен анализ на конкурентоспособността на фирми от сектор „Млекопреработване” на икономиката;

4. Разработване на препоръки за подобряване на основните показатели на фирмената конкурентоспособност.

I

Умението на фирмите да оцеляват в силно конкурентна среда зависи изцяло от изработената стратегия. А гъвкавостта в действията, в условията на динамично променяща се пазарна среда, е предпоставка за дългосрочното устойчиво развитие на фирмата. Не е за пренебрегване и фактът, че „размиването” на националните граници в условията на глобализация и регионализация поставя допълнителни предизвикателства пред бизнеса.

България изостава по конкурентоспособност от останалите страни от Централна и Източна Европа – Унгария, Чехия, Полша и др., като заема 76 място и запазва позицията си от предходната година.² Причините за това изоставане трябва да се търсят както на макроравнище, а така също и на микроравнище, където съществуващите проблеми могат да се обединят в няколко групи:

✓ Проблеми, свързани с липсата на опит и фирмена стратегия

Голяма част от фирмите, особено малките и средни предприятия, не притежават стратегия, насочена към установяване и поддържане на дългосрочна конкурентоспособна позиция на пазара. Наличието на такава стратегия дава възможност на фирмата да реагира на всички изменения в нейния пазарен сегмент, на действията на конкуренцията, като запази за дълго време своите предимства. Това е особено важно в условията на развиващ се национален пазар, за който е характерно неравномерно функциониране, неустановени правила и недостатъчна информация както за конкурентите, така и за стоките.

Миналият опит на мениджърите често се оказва пречка за диференциацията на фирмената продукция - въвеждане на нови методи за промоция на стоките и усъвършенстване на качествените им характеристики. При динамиката, която се наблюдава както по отношение на търсенето, така и на предлагането (бърза промяна в потребителските предпочитания, разнообразие от стоки на пазара и използване на нови технологии от конкурентите) този фактор е от съществено значение.

✓ Проблеми, свързани с фирмената структура и мотивацията

Съсредоточаването на фирмената политика и произтичащите от това решения предимно в ръцете на мениджърите в много случаи води до неразбиране или неприемане на поставените задачи от страна на по-нисшите нива в йерархията. Отстраняването на работниците от процесите по вземане на решения лишава фирмата от някои рационални и адекватни предложения относно фирмената стратегия. Всичко това води до слаба мотивация или липса

² The Global Competitiveness Report 2009-2010 - World Economic Forum
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

Тодор Асенов

на такава, а тя от своя страна е пречка за създаването и поддържането на съществуващите конкурентни предимства.

- ✓ Проблеми, породени от липсата на инвестиции

Инвестициите с цел модернизирание на производството изискват отделянето на големи суми от приходите на фирмата, което се оказва непосилна задача за голяма част от българските фирми. С особена сила това важи за малките и средни предприятия. Резултатът от трудностите при внедряването на нови технологии е предлагане на по-нискокачествени и недиференцирани продукти. Неефективното производство снижава производителността, а тя е елемент от конкурентната стратегия на фирмата. Недостатъчният приток на преки чуждестранни инвестиции допълнително утежнява проблема.

- ✓ Проблеми, породени от нерационалните мащаби на производството в структуроопределящите фирми

До началото на прехода България развива широка експортна дейност. Изнасяните стоки обаче са насочени предимно към страните от Съвета за икономическа взаимопомощ - СИВ и СССР. Износните стоки се характеризират с ниско качество, което определя и ниската конкурентоспособност на националното производство. Реализацията на стоките на съветския пазар е гарантирана от споразуменията за взаимна търговия. След разпадането на СИВ, поради ниската конкурентоспособност, българските експортни отрасли трудно намират своето място на световния пазар. В условията на реална конкуренция бе необходимо време на местните фирми да реорганизируют своето производство съгласно изискванията на световните стандарти за качество.

- ✓ Проблеми, породени от закъсняло и нерационално преструктуриране на икономиката

Забавянето на реформите се отрази отрицателно върху конкурентоспособността на фирмите, тъй като голяма част от усилията и ограничените приходи бяха насочени към поддържане на дейността на фирми с неефективно производство, а твърде малка част от средствата към подобряване на техните конкурентни възможности.

- ✓ Проблеми, предизвикани от динамиката в потребителските предпочитания и производствения потенциал

Либерализацията на цените и търговията и произтичащият от това внос на стоки с по-високо качество и ниски цени, създадоха значителни трудности пред голяма част от националните производители, които не бяха подготвени за работа при такива условия. Това доведе до значително свиване на производствения капацитет на фирмите. В тези условия основната цел на предприятията беше оцеляването, а не усъвършенстването на производството. В последните години се наблюдават положителни тенденции в развитието на производството, но недостигът на инвестиции като цяло, все още не позволява на нашите фирми да реализират конкурентните предимства, за които имат потенциал.

Проблемите в производството и спадането на реалните доходи се отразиха крайно негативно и върху вътрешното търсене. Свитите доходи направиха купувачите много чувствителни по отношение на цените и видовете стоки. Тяхното потребление съществено се промени по обем и асортимент, като определящи в много случаи са стоките с ниско качество. Това принуждава фирмите да се отказват от производството на висококачествени стоки, като залагат повече на обема, отколкото на конкурентните предимства.

Тодор Асенов

Разгледаните проблеми, свързани с постигането на по-голяма конкурентоспособност на фирмите в България, характеризират само част от трудностите, породени от функционирането им в условията на пазарно стопанство, но това позволява да бъдат направени **следните изводи:**

- ✓ Създаването на реално функциониращ пазар в България е свързано със значително нарастване на конкуренцията във всички сфери на производството. Либерализацията на вноса и масовото навлизане на чужди фирми на нашия пазар усложниха значително пазарната среда, като наложиха промяна и преосмисляне на икономическото поведение на всички пазарни субекти;
- ✓ Фирмената конкурентоспособност е изключително актуален проблем както за отделната фирма, така и за цялата икономика. Успешното и навременно решаване на тези проблеми ще позволи на нашата страна да заеме достойно място в системата на световното стопанство;
- ✓ Засега не съществува основание да се твърди, че положителната тенденция на икономически растеж (с изключение на последната година под влиянието на световната финансова и икономическа криза), се дължи на значително повишаване конкурентоспособността на икономиката като цяло и на фирмите в частност;
- ✓ Въпреки редица положителни промени, качеството на бизнес-средата продължава да бъде незадоволително и това се отразява и върху фирмената конкурентоспособност;
- ✓ В сравнителен аспект съпоставката на българската икономика с развитите пазарни икономики все още показва значително изоставане, както по отношение на качеството на произвежданата продукция, така и по отношение на фирмения мениджмънт и разработването на конкурентна бизнес стратегия;
- ✓ Достигането на висока конкурентоспособност на фирмите на местния и на външните пазари е резултат от съвместните усилия на държавата и производителите. Основната роля в това отношение се пада на фирмите. Задача на държавата е да създаде условията за нормално и конкурентно функциониране на фирмите.

II

Изследването бе проведено в сектор „Млекопреработване”, като бяха изпратени над 40 анкетни карти³, в които основно място бе отделено на въпроси, свързани с факторите, които определят фирмената конкурентоспособност.

Обобщаването и анализът на данните от получените и обработени 18 анкетни карти позволяват да бъдат изяснени най-важните характеристики на фирмите, изграждащи тяхната конкурентоспособност.

Общата картина на техническото равнище показва, че средната възраст на машините и оборудването в 77% от фирмите е между 6 и 10 години, а само 8% използват оборудване по-старо от 10 години. На тази основа може да се направи извода, че в сектора преобладава новото оборудване, което е

³ Част от въпросите в анкетната карта са използвани в научноизследователския проект „Корелацията „иновационна активност – конкурентоспособност” в контекста на европейската интеграция на България” 2005г. с ръководител доц. д-р Любчо Варамезов.

Тодор Асенов

предпоставка за производството на качествена продукция, съответстваща на изискванията на потребителите и критериите на ЕС.

По-различна е ситуацията по отношение на равнището на използваните технологии, където повече от половината от производителите (54%) ги оценяват като стари, но със значителен потенциал за усъвършенстване. Така представената ситуация навежда на мисълта, че целта на повечето предприемачи е с по-малко средства да достигнат съвременно равнище на производство, което в определена степен е невъзможно, тъй като тези технологии са морално остарели. От друга страна положително за сектора е, че близо половината от анкетираните (46%) заявяват производство с нови съвременни технологии. Това гарантира високо качество и конкурентоспособност на произвежданата продукция в дългосрочен период.

Прави впечатление, че всички анкетираните са извършвали обновяване на техниката и производствената технология през последните 5 години. Пълно обновяване са направили 38% от фирмите, а частично обновяване е налице при 62% от тях. Тези резултати са добра основа за бъдещото развитие на сектора.

Относно използваните организационно-управленски иновации, преобладаваща част от анкетираните (40%) отдават предпочитание на новите пазарни подходи, което гарантира съобразяване с динамиката и тенденциите на пазара на млечни продукти. Близо една четвърт (23%) от производителите, смятат че важно значение за подобряване на тяхната дейност имат новите системи за разплащане с доставчици. Това гарантира стабилност в разплащателните отношения с тях и навременни доставки на качествена суровина за крайните продукти. Акцентира се върху провеждането на нови методи на обучение и нов режим за труд и почивка (по 11% от анкетираните). Явно не малка част от предприемачите в този бранш отдават значение на добрите отношения с персонала, което се допълва логично от другите засегнати в анкетата въпроси, а именно нови форми на наемане и договори, нови начини за подбор на персонала и нови системи за заплащане на труда (по 5% от фирмите). Изграждането по този начин на прозрачност и стабилност в отношенията между работодатели и работници е добра основа за бъдещи положителни икономически резултати.

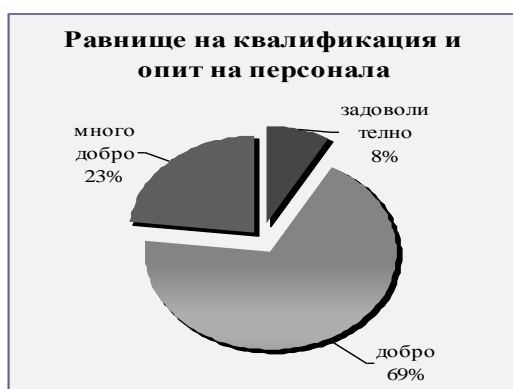
Преобладаващата част от фирмите (84%) разполагат със система за управление на качеството. Смустващ до известна степен е фактът, че 8% не разполагат в настоящия момент с такава система, а останалите 8 на сто от анкетираните производители са в процес на нейното внедряване. (Вж. графика 1)



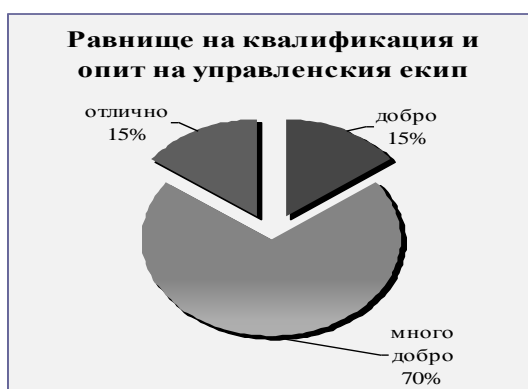
Графика 1

По-добре е изградена системата за управление на здравословни и безопасни условия на труд в сектора, където 92% от фирмите разполагат с такава. В останалите предприятия такава система е в процес на изграждане. Това е в унисон с изискванията на ЕС и предпоставка за по-добро качество на труда.

По отношение равнището на квалификация и опит на персонала, две трети от предприемачите (69%) смятат, че то е добро, 23% - че е много добро и едва 8% са на мнение, че то е задоволително. По-високо е мнението за качествата на управленския екип, където 70% от запитаните смятат, че то е много добро, а по 15% отбелязват, че то е добро и дори отлично. (Вж. графики 2 и 3)



Графика 2



Графика 3

Видно е, че опита и квалификацията на персонала изостават от тези на управленския екип, което подсказва необходимостта от провеждане на перманентни курсове за нейното повишаване.

Показателен е отговорът на въпроса дали фирмата разполага с професионално подготвени специалисти в областта на стратегическото управление. Болшинството от предприемачите смятат, че техните фирми не разполагат с такива. Изразеното мнение навежда на мисълта, че това е една слабост в дейността на разглежданите предприятия, тъй като не им осигурява необходимата перспектива за развитие съобразно динамичните пазарни промени и нарастващата конкуренция в този бранш. От друга страна това подсказва, че е необходима по-тясна връзка между икономическото образование

Тодор Асенов

и практиката, за да може повече специалисти от сектора да имат професионална подготовка за дългосрочна визия относно развитието на фирмите и повишаването на тяхната конкурентоспособност.

С оглед повишаването на квалификацията на персонала 62% от управителите на фирми организират и финансират курсове за работа с нова техника и технология. Предвид нарастващото значение на ИТ технологиите в национален и глобален мащаб, само 19% от фирмите в бранша организират курсове за работа с компютърна техника, а едва 6% за изучаване на чужди езици. Както е известно ИТ технологиите стоят в основата на съвременното разбиране за участието на фирмите в международното разделение на труда и търсенето на нови пазарни ниши. В тази връзка недобро впечатление прави фактът, че повечето от анкетираните управители не отдават значение на този проблем. Това поставя в дългосрочна изолация тези фирми и не им позволява разширяване мащаба на производство за постигане на по-висока икономическа ефективност и конкурентоспособност. Цялостната картина се допълва и от ниския относителен дял на мненията, че е необходимо да се провеждат курсове за работа в екип (13%). Като се има предвид, че работата в екип спомага за по-добрата координация на дейността между отделните звена и по-добрата творческа атмосфера в колектива, необходимо е да се обърне сериозно внимание на решаването на този проблем като добра основа за генериране на нови идеи и виждания с цел увеличаване производителността на труда.

Трябва да отчетем, че възвръщаемостта от направените разходи за обучение е оценена като добра от 42% от управителите на фирмите, а от 33% като много добра. Посочената възвръщаемост на курсовете подсказва, че е необходимо да се увеличи техният брой. Буди притеснение изразеното мнение на една четвърт от предприемачите, които смятат, че не се оправдават разходите направени от тях за определени курсове. Това поставя на дневен ред въпроса за качеството на обучението и мотивацията както на обучаващите, така и на обучаваните.

По отношение производителността на труда във фирмите за последните 5 години, 85% от анкетираните са на мнение, че тя се увеличава. Явно зад този резултат стоят използваните нови техника и технологии, както и отчасти положителното въздействие на провежданите от мениджърите курсове за повишаване на квалификацията на персонала.

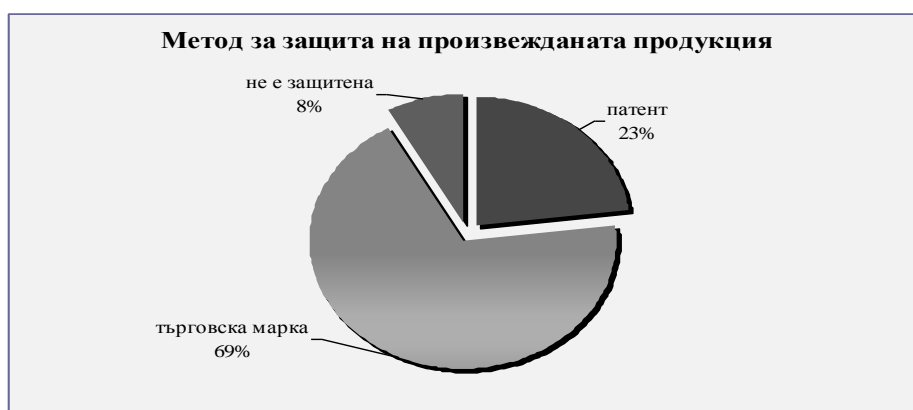
Освен значението на новата техника и квалификацията на заетите, важен от гледна точка на производителността на труда е и въпросът за мотивацията на персонала. В основата на мотивацията на всеки наеман работник стои работната заплата. Според анкетираните мениджъри 46% от персонала има добра мотивация за участие в производствения процес, 15% има много добра, а при 8% от персонала тя дори е отлична. Това означава, че близо две трети от персонала е удовлетворен от своето заплащане и има добра или повече от добра мотивация да се труди. Като се има предвид, че повечето от анкетираните фирми се намират в малки населени места, където няма наличие на много работни места или дори избор на такива, може да се предполага, че освен предоставената от мениджърите работна заплата, определяща за мотивацията е и сигурността за работното място, перспективите за развитие и удовлетворението от извършваната дейност.

Характерна за производството на млечни продукти е монополистичната конкуренция, която се изразява в наличието на много на брой, малки

Тодор Асенов

производители на диференцирана продукция. При това положение на пазара от изключително важно значение за успеха на съответната фирма е качеството и специфичните свойства на нейната продукция. На въпроса: „Как оценявате качеството на произвежданата от Вас продукция в сравнение с качеството на аналогичните продукти на българските производители?“, 54% от анкетираните посочват че тяхната продукция е с по-високо качество спрямо тази на конкурентите, а 46% са на мнение, че тяхната е еднаква по качество с тази на другите фирми. Въпреки високата степен на субективност при даването на този отговор, важно е че болшинството от мениджърите отдават важно значение на този показател, което им позволява да заемат желаните от тях позиции на този високо конкурентен пазар.

С оглед на важното значение, което придават фирмите на качеството на тяхната продукция като основа за високата им конкурентоспособност, необходима мярка е защитата на продукцията на фирмата посредством регистрирането на търговска марка. По-голямата част от анкетираните (69%) са защитили своята продукция чрез регистриране на търговска марка. Други 23% от фирмите използват придобит патент за производство. А 8% от анкетираните по никакъв начин не са защитили своята продукция. Това ги прави уязвими по отношение на имитация на продуктовата гама, технологията на производство и е предпоставка за загуба на пазарни позиции. Причина за този обезпокоителен факт може да е слабата заинтересуваност по отношение репутацията на фирмата или качеството на предлаганите продукти. (Вж. графика 4)



Графика 4

Търсенето на фирмената продукция зависи основно от доходите, вкусовете и предпочитанията на потребителите, а така също и от цената и качеството на продукцията. На въпроса: „Как се променя търсенето на Вашата продукция през последните пет години?“, повече от половината (54%) от анкетираните управители на фирми считат, че то се запазва на относително постоянно ниво. Останалата част от мениджърите (46%) са на мнение, че търсенето на тяхната продукция се увеличава. Предвид високата степен на конкуренцията в бранша, а така също и на промените в доходите на потребителите в посока на увеличаване през разглеждания период, може да се приеме като позитивен фактът, че търсенето на продукцията на повече от половината фирми се запазва. Това състояние не бива да удовлетворява мениджърския екип на тези фирми и те трябва да търсят нови средства и

Тодор Асенов

възможности за насърчаване реализацията на цялата продуктова гама на ръководените от тях фирми.

Все по-голямо значение на силно конкурентните пазари, какъвто е и този на млечни продукти, придобива наличието на пазарни ниши, а също така и тяхното разширяване и отстояване. Членството на страната ни в ЕС и все глобализиращата се икономика дават възможност за разширяване на пазарите на съответните фирми. От отговорите на мениджърите прави впечатление, че половината от анкетираните фирми реализират продукцията си в цялата страната, по-малко от половината (43%) реализират предимно в определен регион, а едва 7% са излезли на чуждестранните пазари. Представените по този начин факти свидетелстват за крайно недостатъчно позициониране на международните пазари. Като се има предвид фактът, че европейският и световният пазари предлагат неограничени възможности за нарастване реализацията на този вид продукция, наложително е да се промени мисленето на мениджърите в посока на търсене на нови възможности и средства за разширяване на пазарните позиции чрез разнообразяване на асортимента, реклама, поддържане на високо качество, своевременност на доставките и др. Това е средството за оцеляване в пряката конкуренция с останалите фирми в бранша.

Една от спецификите на монополистичната конкуренция е, че тя може да се води както с ценови, така и с неценови методи. В този смисъл от важно значение за конкурентоспособността на дадена фирма в разглеждания сектор е равнището на нейната цена. На въпроса: ”Каква е Вашата цена в сравнение с цената на другите фирми, произвеждащи аналогична продукция?”, повече от половината предприемачи отговарят, че цената на произвежданата в техните фирми продукция е еднаква с тази на останалите фирми в сектора. Една трета (33%) от фирмите разчитат на използването на чисто ценови методи на конкуренция и залагат на по-ниски цени, без това да ощетява потребителите с по-ниско качество. Малка част от анкетираните (13%) отговарят, че тяхната продажна цена е по-висока от тази на конкурентите, което означава, че те залагат не само на високото качество на своята продукция, а и на придаването на специфични характеристики на произвежданите от тях продукти. Би било добре, с оглед повишаване качеството на произвежданата продукция и увеличаване на нейната реализация, да се търси оптималното съотношение цена – качество, от което ще имат полза както производителите, така и потребителите.

В условията на изразена монополистична конкуренция важен фактор за дългосрочна стабилност в бранша е наличието на стратегия за повишаване на конкурентоспособността на фирмите. На въпроса дали притежават такава, 38 % от фирмите отговарят утвърдително, а 31 % посочват, че са в процес на нейното разработване. Смущаващ е фактът, че близо една трета от анкетираните мениджъри (31%) отговарят, че нямат такава стратегия и дори не се замислят, на този етап, за необходимостта от нея. (Вж. графика 5).

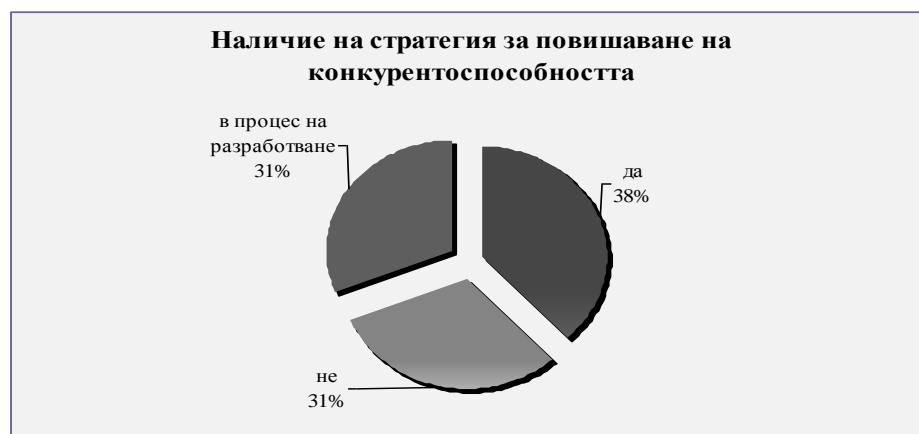


Таблица 5

Всъщност това потвърждава изводите, направени по-горе, за липсата на професионално подготвени специалисти в областта на стратегическото управление.

Налага се мнението, че при изработването на такава стратегия е необходимо освен мениджърския екип да участват и наети отвън специалисти. Това налага необходимостта от засилване на пряката връзка между науката и практиката.

Направеният по-горе извод се потвърждава и от факта, че преобладаващата част от управителите на фирми (92%) са изградили своята стратегия със собствени сили и средства, въз основа на личен опит и знания. Това вероятно е израз, от една страна на натрупания опит, но от друга подсказва, че значителна част от мениджърите не желаят да правят допълнителни разходи за наемане на външни специалисти. Освен това, те нямат достатъчно доверие в научните среди и не желаят да допускат външни хора до специфична информация за тяхната дейност. Едва 8% от анкетираните посочват, че изграждат своята фирмена стратегия чрез заимстване от сродни фирми. Положително е, че все пак се споделя натрупаният чужд опит, но не бива да се подценява опасността от механично пренасяне на идеи, които са неприложими съобразно спецификата на мястото и дейността на конкретната фирма.

Известно е, както от теорията, така и от практиката, че конкуренцията стимулира инициативността и креативността на фирмите. В тази връзка мнението на предприемачите за равнището на конкуренцията в техния бранш е важно, доколкото им дава правилен ориентир за техните действия в настояще и бъдеще време, с оглед повишаването на икономическата ефективност на ръководените от тях фирми. На въпроса: „Как оценявате конкуренцията във Вашия бранш?“, голяма част от тях (83%) смятат, че работят в силно конкурентна среда и едва 17 на сто са на мнение, че конкуренцията е умерена. Това налага необходимостта от търсене и намиране на нови средства, методи и подходи за подобряване на конкурентоспособността на фирмите в разглеждания бранш. Важно е да има отлично познаване на спецификата на сектора и проява на повече изобретателност, креативност, своевременно реагиране на промените в силно конкурентната пазарна среда.

Логично продължение на изразените мнения по предходния въпрос е оценката относно силните и слабите страни на конкурентите в бранша. Три

Тодор Асенов

четвърти (75%) от анкетиранияте предприемачи считат, че познават отчасти силните и слабите страни на своите конкуренти. Предвид многото на брой малки и средни предприятия в бранша е разбираемо повечето от мениджърите да познават отчасти дейността на своите конкуренти. Това им дава възможност за по-бърза и адекватна реакция съобразно промените в поведението на останалите участници в бранша. Интерес буди изразеното мнение на една четвърт от управителите (25%), че познават отлично своите конкуренти. Изхождайки от спецификата на производството в този сектор, това тяхно мнение поражда съмнение, тъй като е малко вероятно да имат достъп до подробна и точна информация относно цялостната дейност на своите конкуренти.

Голяма част (77%) от мениджърите са на мнение, че ръководените от тях фирми имат висока конкурентоспособност. Това е добра основа за бъдещо развитие, но същевременно не трябва да подвежда анкетиранияте и да ги демотивира за по-нататъшно усъвършенстване на тяхната дейност. По-скромна оценка за своята конкурентоспособност изказват 23% от анкетиранияте, които добре разбират още какво им липсва за да подобрят своята дейност.

Основание за високото равнище на самооценка, която личи от отговорите на преходния въпрос, дават характеристиките на силните страни на анкетиранияте фирми. Очертава се, че дистрибуцията на готовата продукция е основната силна страна в конкурентоспособността на анкетиранияте фирми (42%), следвана от равнището на продажните цени (33%) и снабдяването със суровини и материали (17%). Явно по-малко се разчита на усъвършенстването на технологиите и разнообразяването на асортимента (по 4% от дадените отговори). Този отговор влиза в противоречие с твърдението на мениджърите, че немалка част от тях (46%) използват нови съвременни технологии на производство, а 54% работят със стари технологии, но със значителен потенциал за усъвършенстване. На практика излиза, че не новите технологии, а дистрибуцията и продажните цени се приемат като най-силните страни в дейността на управляваните от тях фирми. Според нас това говори за съществена слабост в дейността на фирмите, изразена в недостатъчно инвестиране (или липсата на такова на днешния етап) в нови технологии и разнообразяване на асортимента, които са предпоставка за дългосрочна висока конкурентоспособност.

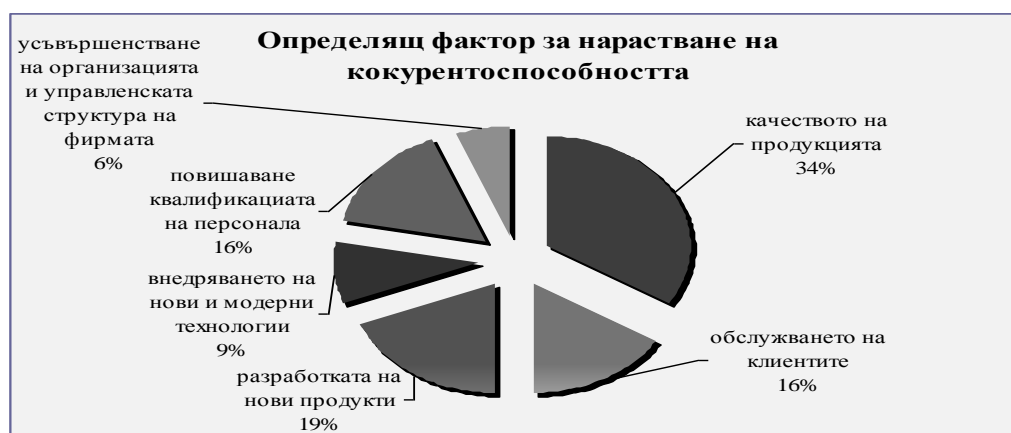
Не всички от анкетиранияте управители на фирми са посочили слаби страни в своята дейност (само 62%). Това кореспондира с изразеното преди това мнение на три четвърти от тях, че управляваните от тях фирми имат висока конкурентоспособност. Най-голям относителен дял от посочените слабости на фирмите заемат използваната технология на производство, проблемите свързани със снабдяването и недостатъчното време за реагиране на промените в пазара (с по 25%). На следващо място по важност са слабостите, свързани с дистрибуцията на продукцията и равнището на цените. Въпреки по-малкия брой отговори, основните проблеми на фирмите в сектора са ясни, ясни са и насоките, в които трябва да се търсят решения за оптимизиране на тяхната дейност. Става въпрос най-вече за инвестирането на допълнителни средства в обновяване на техниката и на производствената технология, като едва 38% от анкетиранияте посочват, че са осъществили това.

Важно значение за правилната ориентация на фирмите в разглеждания сектор относно пречките за подобряване на тяхната дейност имат отговорите на

Тодор Асенов

въпроса, свързан с основните външни фактори, влияещи негативно на конкурентоспособността на фирмата. Като фактори с по-силно изразено негативно влияние върху дейността на фирмите се очертават: нелоялната конкуренция (16% от запитаните), липсата на платежоспособно вътрешно търсене и некоректните бизнес партньори (с по 11% относителен дял от дадените отговори). С по-слабо изразено влияние се открояват често променящата се нормативна база, затрудненият достъп до оборотно и инвестиционно финансиране, бюрокрацията в администрацията и корупцията (с по 10% относителен дял), а с най-ниска степен на негативно влияние, според запитаните мениджъри, се отбелязват неспазването на договорната дисциплина в стопанските взаимоотношения (7%), лицензионните режими (6%), тромавата съдебна система (6%) и слабостите в трудовото законодателство (3%).

Важно значение за фирмената конкурентоспособност имат факторите, които водят до нейното нарастване. Като най-важен фактор в тази посока се посочва качеството на продукцията (34%). Следват по значение: разработката на нови продукти (19%), повишаването на квалификацията на персонала и обслужването на клиентите (с по 16%), внедряването на нови и модерни технологии (9%) и усъвършенстване организацията и управленската структура на фирмата (6%). (Вж. графика 6)



Графика 6

По-слабото значение, което се отдава на внедряването на нови и модерни технологии може да се обясни със затруднения достъп до оборотно и инвестиционно финансиране, което е основен проблем пред повечето фирми в България. Неоснователно се пренебрегва и значението на усъвършенстването на организацията и управленската структура на предприятието, където все още има големи и неизползвани резерви.

С не по-малко значение за подобряване позициите на фирмите в бранша е въпросът за нарастването на конкурентоспособността на тяхната продукция. Като определящ фактор, според болшинството от предприемачите, е качеството на продукцията (41%). На следващо място по значение мениджърите поставят асортимента на продукцията (24%), цената на продукцията (20%), а с най-ниска относителна тежест е качеството на суровините и материалите (7%), условията за дистрибуция и пазарния дял на фирмата (с по 4%). Трябва да се отбележи, че голяма част от управителите не отдават необходимото значение на качеството

Тодор Асенов

на суровините и материалите. Обяснението може да се търси в това, че те може би разчитат на сравнително добрата технология за тяхната преработка.

Реалната преценка за конкурентните предимства на фирмата е добра основа за вземане на адекватни управленски решения относно тактиката и стратегията в нейната дейност. Като водещи предимства в конкурентната борба, според анкетиранияте мениджъри, се очертават: високото качество на продуктите и изградените производствени мощности (с по 13%), ниските трудови разходи и производствени традиции и опит (с по 11%). Следващи по значение предимства на изследваните предприятия са бързината на доставките (9%), ниските материални (9%) и енергийни разходи (6%). Малка значимост относно конкурентоспособността на фирмата, според анкетиранияте, имат квалифицираният и мотивиран персонал, високата производителност на труда, ниските цени на крайните продукти, ясната фирмена стратегия, независимостта от вноса на суровини и материали, ефективността на мениджмънта, ефективността на рекламата, значителният иновационен потенциал, предлагането на нови продукти и усвояването на нови технологии (с относителен дял на мненията между 2 и 4%).

От така представената ни картина относно вижданията на предприемачите за конкурентните предимства на управляваните от тях фирми, на преден план се извеждат преди всичко качеството на продукцията и на използваните производствени мощности, както и ниските трудови разходи. По наше мнение останалите фактори остават недооценени, а за в бъдеще трябва да се разчита все повече на по-високото качество на персонала, което означава обаче и по-високи трудови разходи. Необходимо е да се търсят нови източници на конкурентни предимства, поради което най-добре е към водещите по значение предимства да се добавят квалификацията и мотивацията на персонала и ефективността на мениджмънта, които стоят в основата по-високата производителността на труда.

Във връзка с мненията на управителите относно конкурентните предимства на техните фирми за текущия период, логически следва и въпроса как те виждат в бъдеще възможностите за тяхното повишаване. Като перспективна, според тях, се очертава възможността за затварянето на целия цикъл от производството на суровината, нейната преработка до организацията на собствена дистрибуция в мрежа от фирмени магазини. Особено важно за успешната реализация на тази идея е постигането на ефективност във всяка една от фазите на посочения цикъл. Това ще даде възможност да се отговори на придобиващата все по-голяма популярност и значение теза за здравословно хранене и гарантиране на сигурни и безопасни храни.

Споменатата от мениджърите идея за затворен цикъл на производство и реализация е всъщност проекция на нормалното развитие на даден сектор в условията на пазарна конкуренция, а именно концентрация и централизация на капитала и производството, което вероятно ще доведе до създаването на сравнително големи обединения със значителен пазарен дял, съобразно изискванията на закона за конкуренцията, организиращи производството и реализацията на млечни продукти. Този извод се подкрепя и от изразеното в анкетата мнение на една трета от мениджърите, които отбелязват необходимостта от увеличаването на пазарния дял и мащаба на производството. Този процес може да бъде подкрепен с подходяща икономическа политика от държавата, която едновременно да стимулира развитието на този важен за

Тодор Асенов

икономиката и обществото бранш, като заедно с това контролира както качеството на произведените в него продукти, така и спазването на закона за конкуренцията, което е в полза както на производителите, така и на потребителите.

Един от основните фактори за постигане на по-висока производителност и конкурентоспособност на фирмите е организацията на труда и производството. По повод необходимите промени в това отношение, анкетирания мениджъри се насочват към две основни направления. Първото е свързано с повишаване квалификацията на персонала, а второто с по-добрата дисциплина, отговорност и заинтересованост на работниците. Налице са и мнения, че организацията на труда и производството е достатъчно добра и няма нужда от подобряване, а някой от мениджърите нямат мнение по този въпрос. Прави впечатление, че в тази посока няма следа от самокритичност или визия за ролята на самите мениджъри в усъвършенстването на този процес, което още повече засилва впечатлението, че на този фактор не се отдава необходимото внимание на този етап от развитието и работата на предприятията в разглеждания сектор. Това личи и от неопределеността, която показват мненията по повод това какво е необходимо да се промени в технологията на производство. Като цяло анкетирания управители на фирми се насочват най-вече към внедряването на нови високоефективни технологии и подобряването на качеството на суровината. Същевременно обаче се оформят две противоположни гледни точки. Едната е свързана с необходимостта от нови разработки и въвеждане в производството на нови продукти, а другата набляга на необходимостта от типизация на производството.

III

С оглед подобряването на организацията и функционирането на фирмите от сектор „Млекопреработване”, което би довело до повишаване на фирмената КСП, могат да се направят следните препоръки:.

От направеното проучване в сектора „Млекопреработване” се оказва, че повече от половината от анкетирания фирми произвеждат със стари, но със значителен потенциал за усъвършенстване технологии. За целта е препоръчително въвеждането на нови производствени технологии и оборудване за тях. Необходимите средства за инвестиции могат да се осигурят чрез заделяне на част от печалбата, финансиране чрез кредити или участие в проекти на ЕС.

От гледна точка на използваните организационно – управленски иновации е необходимо използването на нови пазарни подходи. За тази цел е важно мениджърите постоянно да следят динамиката и тенденциите на пазара на млечни продукти, да обновяват своите системи за заплащане с доставчици, да въвеждат нови методи на обучение и на нов режим за труд и почивка, да подобряват взаимоотношенията с персонала, да използват нови методи за наемане и договори, нови начини за подбор на кадри и нови системи за заплащане на труда. За целта е необходимо управителите на фирми да повишават своята квалификация чрез курсове за специализация и обмяна на опит.

Условие за подобряване на конкурентните позиции както на вътрешния, така и на външния пазар и увеличаване обема на продажбите, приходите и

Тодор Асенов

печалбите е качеството на произвежданата продукция. В този смисъл е наложително всички предприятия от бранша да въведат система за управление на качеството.

Изоставащата квалификация на персонала от тази на управленския екип изисква периодично провеждане на подходящи курсове за нейното повишаване. Допълнителна мярка за повишаване мотивацията и качеството на труда на персонала, както и за привличането работници с богат професионален опит и по-висока квалификация е въвеждането на система за управление на здравословните и безопасни условия на труд.

В пряка връзка с казаното по-горе е необходимо фирмите да се насочат към набирането на професионално подготвени специалисти в областта на стратегическото управление. Наличието на такива специалисти е предпоставка за повишаване на качеството на работа на управленския екип, тъй като дава възможност да се проектира дейността на фирмата в дългосрочен период. Това е гаранция за постигане на по-висока степен на конкурентоспособност. Не помаловажно е постигането на по-тясна връзка между икономическо образование и практика, за да може повече специалисти от сектора да получат специализирана професионална подготовка и дългосрочна визия относно развитието на бизнеса в този сектор на икономиката.

С цел разширяване на пазарния си дял е наложително повече от фирмите в разглеждания сектор да се насочат към организирането и финансирането на курсове за работа с нова техника и технология. Предвид нарастващото значение на ИТ технологиите в национален и глобален мащаб е необходимо все повече фирми да се ориентират към обучение на персонала си в курсове за работа с компютърна техника и информатика. Създаването на благоприятен климат на работа в предприятията изисква да се провеждат и курсове за работа в екип, което ще спомогне за по-доброто синхронизиране на дейността между отделните звена и по-добрата творческа атмосфера в колектива. Това ще създаде добра основа за генериране на нови идеи, виждания и похвати с цел увеличаване производителността на труда.

За да постигнат организираните курсове желания ефект и икономическа възвръщаемост е необходимо да се повиши моралната и материалната мотивация на хората, участващи в тях. Ако приемем, че в основата на високата мотивация стои по-високата работна заплата, то може да се препоръча тя да се увеличава диференцирано (според качеството и количеството на труда). Допълнителен стимул са възможностите за професионално израстване.

С оглед гарантиране на високо качество на произвежданата продукция, разширяване обема на продажбите и повишаване на конкурентоспособността на фирмите е необходимо всички фирми в бранша да защитят своята продукция чрез регистриране на търговска марка или придобиване на патент за производство. По такъв начин ще бъдат защитени не само интересите на всички фирми в бранша, но и тези на потребителите.

Заемането на нови пазарни ниши, тяхното разширяване и отстояване изисква да се намерят нови средства и възможности за увеличаване реализацията на цялата продуктова гама. В настоящата ситуация, когато страната е равноправен член на ЕС, е важно да се разкрият начини и средства за повишаване количеството и най-вече качеството на произвежданата в сектора продукция, така че тя да отговаря на критериите на Съюза. Целта е да се излезе на международните пазари, където поглъщаемостта е по-голяма, и цените са по-

Тодор Асенов

високи. Това ще бъде гаранция за дългосрочна икономическа ефективност, заетост и доходи в сектора.

Важен елемент от пазарната стратегия на една фирма е продажната цена. С оглед увеличаване на реализацията на нейната продукция е необходимо винаги да се търси оптималното съотношение цена – качество, от което ще имат полза както производителите, така и потребителите. Това е основно средство за постигане на висока конкурентоспособност в бъдеще.

В основата на фирмената конкурентоспособност са ниските производствени разходи. Снабдяването с качествени суровини и материали, усъвършенстването на производствената техника и технология е условие за повишаване на производителността и разширяване на асортимента. В този смисъл би било разумно да се инвестират повече средства в тази насока.

Прави впечатление високата самооценка на повечето мениджъри за тяхната производствена и търговска дейност, качеството и цените на тяхната продукция и недостатъчно високата степен на самокритичност. Едно по-обективно оценяване на реалностите би било от полза да се предвидят опасностите в бъдеще, да се проектират и реализират нови идеи с оглед недопускане на сривове в тяхната дейност, увеличаване на печалбите и подобряване на пазарните позиции.

От отговорите на запитаните управители се очертават две основни групи проблеми пред конкурентоспособността на фирмите в разглеждания бранш. Първата група проблеми са свързани с мястото, ролята и въздействието върху бизнес-климата от страна на държавните, областните или общинските органи на властта, а втората група проблеми произтичат от липсата на достатъчно организираност и отговорност на самите участници в разглеждания бизнес. От това произтича необходимостта самите фирми да полагат повече усилия за усъвършенстване на собствената си организация в процеса на производството. Успоредно с това е необходима по-качествена работа на публичните институции, свързана със съблюдаването на законите, бързото и качествено съдебно производство, засилването на борбата с корупцията, намаляването на данъците и поддържането на макроикономическа стабилност.

Прави впечатление, че повечето от мениджърите неоснователно пренебрегват значението на управленската структура на предприятието и организацията на производството, където все още има големи резерви. Тяхното подобряване е предпоставка за повишаване качеството на продукцията и по-висока конкурентоспособност на фирмата.

Все по-голямо внимание фирмите от разглеждания сектор трябва да отделят на разнообразието в продуктовата гама. В тази връзка е важно да се отбележи, че в бъдеще ще расте търсенето на екологични и биопродукти. За да бъдат актуални както на вътрешния, така и на международния пазар фирмите трябва да инвестират повече средства в това направление. Уместно е вниманието на мениджърите да се насочи към реализация на продукцията чрез използване на различни опаковки и разфасовки. Заделяните средствата за реклама трябва да се увеличат, като се търсят все по-добри решения за усъвършенстване на рекламната дейност на фирмите.

Един от най-важните фактори за конкурентоспособността на фирмите в сектор „Млекопреработване“ е добре изградената и функционираща мрежа за дистрибуция на готовата продукция. Възможности за нейното оптимизиране съществуват в посока към излизане извън границите на региона, където са

Тодор Асенов

позиционирани немалка част от предприятията и навлизането им на националния, а също и на международния пазар. За да се реализира тази идея е необходимо да се инвестират средства в откриването на фирмени магазини. Важно значение се отдава и на по-бързите и точни доставки, които са условие за изграждане на положителен имидж на съответните фирми.

Като се има предвид силната конкуренция в разглеждания бранш, изключително важно значение за конкурентоспособността на фирмите има тяхната ценова политика. Добре би било усилията да се насочат към сваляне на себестойността на продукцията и съобразяване на продажната цена на техните продукти с реалната покупателна способност на потребителите. По този начин постигането на баланс между цена и качество на продукцията ще ги направи по-конкурентоспособни в дългосрочен период.

Отчитането на специфичната пазарна конюнктура в сектора ще позволи на фирмите не само да оцелеят в една конкурентна среда, а и да реализират своите силни страни въз основа на точно поставени приоритети. Фирмената стратегия насочена към използване на иновациите и отговаряща в най-висока степен на променящата се пазарна ситуация дава възможност на фирмите да реализират своите конкурентни предимства. Тя е предпоставка за тяхното оцеляване и развитие в дългосрочен аспект.