

# **ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ ЦИМЕНТОВАТА ИНДУСТРИЯ НА БЪЛГАРИЯ**

**Асистент доктор Емил Бориславов Николов**  
**Катедра „Индустиален бизнес и предприемачество”**  
**Стопанска академия „Димитър Апостолов Ценов” - Свищов**

## **РЕЗЮМЕ**

Настоящата статия е резултат от реализирането на научноизследователски проект на тема „модернизация и фирмена конкурентоспособност – теоретични и практически аспекти и ефекти”, финансиран от „Институт за научни изследвания” към Стопанска академия „Д. А. Ценов”. Проектът е реализиран от екип в състав: доцент д-р Л. Варамезов (ръководител на проекта), асистент д-р Е. Николов и студентите от специалност „Икономика на индустрията” – В. Герговска, Г. Бухлев, Л. Баладжова, Р. Стефанова и Ц. Цекова. Обект на изследването са предприятията от циментовата индустрия на България - “Девня Цимент” (гр. Девня), “Вулкан” (гр. Димитровград), “Холсим България” (с. Бели Извор, Врачанско), “Плевенски цимент” (гр. Плевен) и “Златна Панега цимент” (гр. Златна Панега). Основната цел на проекта е да се изследва влиянието на модернизацията върху придобиването на устойчиви конкурентни предимства от изследваните предприятия. Реализирането на така поставената цел е свързано с разработването и апробирането на методики за оценка на модернизацията и конкурентоспособността на предприятията производители на цимент. Важно място в изследването, и основен предмет на настоящата статия, е разкриването на възможности и обосноваването на препоръки водещи до повишаване конкурентоспособността на изследваните предприятия.

**Ключови думи:** конкурентоспособност, циментова индустрия, оценка на фирмената конкурентоспособност, модернизация

**JEL класификация: M2**

## **SUMMARY**

The present article is a result of scientific research project named “The Modernization and Firm Competitiveness – theoretical and practical aspects and effects”, financed by “Institute for scientific research” in Academy of Economics “D. A. Tsenov”. Object of the research is the Bulgarian cement plants – “Devnya Cement” (Devnya), “Vulcan” (Dimitrovgard), “Holcim Bulgaria” (Beli izlvor), “Plevenski cement” (Pleven) and “Zlatna Panega cement” (Zlatna Panega). The main project goal is to examine the influence of modernization over creation of sustainable competitive advantages in investigated companies. Achievement of the main aim is realized by implementation of tasks like: defining the ordinary state of the cement industry, creating methodologies for analyzing and measuring firm modernization and competitiveness, and their implementation in Bulgarian cement plants. One of the most important purposes of the research is the formulation and validation of ideas that can improve the competitive powers of cement plants.

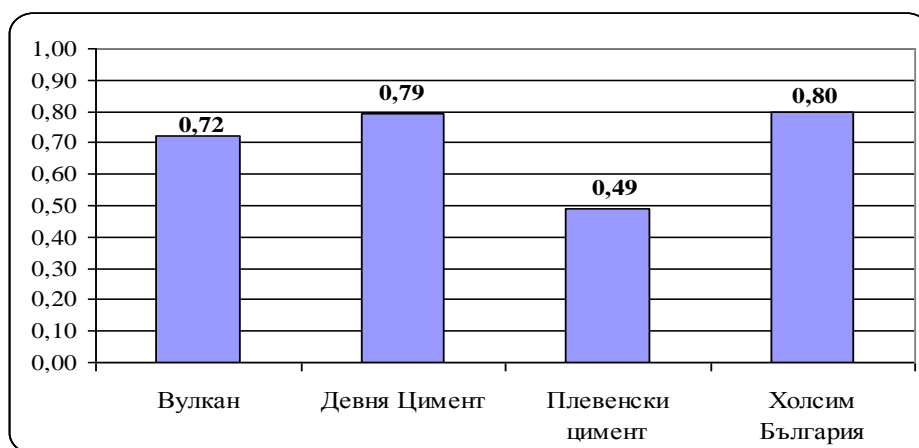
**Key words:** competitiveness, cement industry, measurement of the firm competitiveness, modernization

**JEL classifications: M2**

## 1. Модернизация и конкурентоспособност на предприятията от циментовата индустрия на България

Представянето на препоръки и идеи за повишаване на конкурентната способност на предприятията от циментовата индустрия на България се предхожда от кратко резюмиране на основните резултати от изследването. Това е необходимо, тъй като те се явяват отправна точка при разкриване на съществуващите възможности, и обосноваването на предложения, за развитието на изследваните предприятия.

Първата основна задача на проекта е да се оцени нивото на модернизация на изследваните предприятия. Реализирането ѝ се базира на методика, включваща четири основни критерия за модернизация (на оборудването и технологиите, фирмените знания, фирменият мениджмънт и продуктите), които се оценяват чрез девет основни показателя.<sup>1</sup> Методиката е апробирана в четири от петте действащи предприятия, производители на цимент в България.<sup>2</sup> Нагледно резултатите от изследването са представени на Фигура 1.



**Фигура 1.** Модернизация на предприятията

От фигурата е видно, че най-модерни са предприятията „Холсим България” и „Девня Цимент”, следвани от „Вулкан” и „Плевенски цимент”. Изследването показва, че за анализирания петгодишен период (2003 – 2007 г):

- ▶ Всички предприятия са модернизирани техниката си. При „Холсим България” това модернизиране е пълно, а при останалите предприятия - частично.

- ▶ Само едно предприятие е обновило изцяло производствената си технология. Останалите предприятия правят частични промени в технологията си, т.е. обновяват отделни нейни фази или въвеждат нови методи на производство само в някои от своите структурни звена.

- ▶ Половината от изследваните предприятия модернизират продуктовата си листа, като „Девня Цимент” въвежда четири нови продукта за анализирания период (Scatto, HRB, Glacier, CEM III /A 42.5 N SR).

<sup>1</sup> По-детайлно методиките за оценка на модернизацията и фирмената конкурентоспособност могат да бъдат видени в студията от проекта - Варамезов, Л., Николов, Е. Модернизация и фирмена конкурентоспособност - теоретични и практически аспекти и ефекти. Академично издателство "Ценов", Свищов, Алманах научни изследвания, Том 9, 2007, с. 5 - 42.

<sup>2</sup> От „Златна Панега цимент” категорично отказаха да предоставят нужната за целите на изследването информация, за което уведомиха екипа с официално писмо.

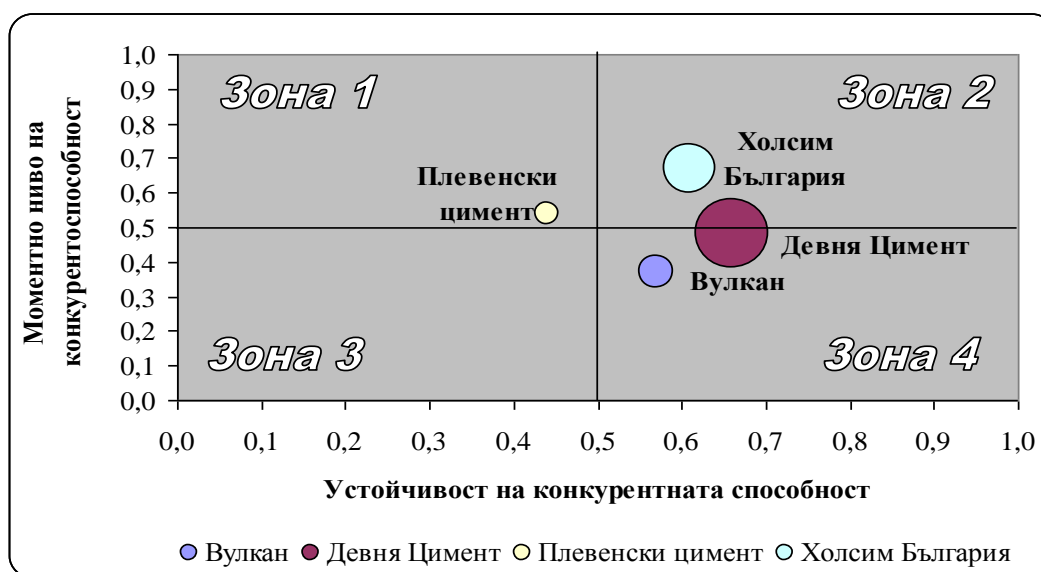
Емил Николов

► Предприятията модернизират своето управление, въвеждайки редица организационно-управленски иновации: нови организационно-управленски структури, нови пазарни подходи, нови методи за обучение на персонала, нови методи на ценообразуване, нови системи за подбор и заплащане на персонала и др.

► Активната иновационна дейност на предприятията води до различни положителни ефекти, като: намаляване на трудовите, материалните и енергийните разходи, опазване на околната среда, безопасност на труда, придобиването на необходими стандарти и регулации, повишаване качеството на продукцията, разширяване на асортиментната структура и повишаване на фирменият имидж.

► Всички предприятия провеждат различни тренинги и курсове, за да повишат квалификацията на своите служители и да актуализират техните знания (курсове по мениджмънт, маркетинг, финанси, безопасност на труда, за работа с нова техника и технология, работа с компютърна техника, работа в екип, изучаване на чужди езици и др.). Това обяснява и факта, че всички предприятия отговарят, че разполагат с най-новите за отрасъла знания.

Втората основна цел бе свързана с оценката на конкурентната способност на изследваните предприятия. За целта е разработена и апробирана методика базира на четири основни критерия - продуктова конкурентоспособност, финансово-икономическо състояние, влияние на външната среда и стратегически потенциал. Първите два критерия формират оценката за моментното ниво на конкурентоспособност. То е резултат от реализирането на стратегическия потенциал на предприятието в миналото и няма гаранции, че ще се запази в бъдеще. Когато към първите два критерия се добавят и другите два се получава оценката за устойчивостта на фирмената конкурентоспособност. Тя е показателна за бъдещото състояние и развитие на предприятията. Нагледно резултатите от апробирането на методиката са представени на Фигура 2 (големината на кръговете отговаря на производствения капацитет на предприятията).



Фигура 2. Конкурентоспособност на предприятията

Емил Николов

Изследваните предприятия попадат в една от четири възможни зони:

- ▶ „Плевенски цимент” попада в „Зона 1”. Това означава, че предприятието притежава висока моментна конкурентоспособност, но нейната устойчивост е ниска. Ако компанията не предприеме действия за повишаване на стратегическият си потенциал има опасност да попадне в особено неблагоприятната „Зона 3”;

- ▶ В „Зона 2” попада „Холсим България”. Това е идеалната зона, тъй като попадането в нея означава, че предприятието притежава едновременно висока и устойчива конкурентоспособност. Това е показателно за бъдещо успешно и устойчиво развитие на предприятието;

- ▶ „Зона 3” е най-неблагоприятната, в която може да попадне предприятието. Тя е показателна за сериозни трудности и несигурно бъдеще на организацията. Добър показател е, че никое от изследваните предприятия не попада в нея;

- ▶ Попадането на предприятието в „Зона 4” означава, че то има потенциал за развитие и е много вероятно в краткосрочен до средносрочен план да премине в „Зона 2”. От изследваните предприятия в тази зона попадат „Вулкан” и „Девня Цимент”. Трябва да се отбележи, че „Девня Цимент” е в едно по-скоро гранично състояние между двете зони (0,48 оценка за моментната конкурентоспособност).

За целите на изследването е разработен и SWOT анализ основният извод, от който е, че пред циментовата индустрия съществуват редица възможности за развитие, но заедно с това тя е изправена и пред сериозни заплахи. Същевременно предприятията функциониращи в нея притежават потенциала да премахнат слабите си страни и да преодолеят външните заплахи, което ще им позволи да се възползват в най-голяма степен от възможностите на външната среда. Приложен е и моделът на петте конкурентни заплахи разработен от М. Портър. От него проличава, че циментовата индустрия в България е структурно привлекателна и се характеризира с много добро състояние на конкурентите сили. Пред потенциалните конкуренти съществуват множество бариери за вход в отрасъла. Върху индустрията не оказват натиск продукти заместители или договорна сила на клиентите, а съществуващата конкуренция в отрасъла не е интензивна. Единствено договорната сила на доставчиците на енергоресурси и доменна шлака (Кремиковци) би могла да окаже някакъв конкурентен натиск върху предприятията. Обобщавайки резултатите от ситуационния анализ можем да твърдим, че перспективите за успешно и устойчиво развитие пред циментовата индустрия в България са добри. Те се коренят в силните страни на предприятията - циментопроизводители, благоприятната външна среда и привлекателната индустриална структура.

## **2. Основни насоки за повишаване конкурентоспособността на предприятията производители на цимент**

Анализът на резултатите от оценката на модернизацията и фирмената конкурентоспособност, заедно с изготвеният „SWOT” анализ и приложеният модел на „петте конкурентни заплахи”, са източник на информация, служеща за формулиране на конкретни препоръки за повишаване конкурентоспособността на изследваните предприятия. По-конкретно препоръките могат да бъдат обособени в три основни групи: *общовалидни* (отнасящи се за всички предприятия), *конкретизирани* (отнасящи се за всяко отделно предприятие в зависимост от неговите силни и слаби страни) и такива, които са в приоритетите и правомощията на държавната, респективно *правителствената политика*.

**Към първата група препоръки могат да бъдат отнесени следните:**

▶ *Възприемане на концепцията за устойчивото развитие* от предприятията циментопроизводители като единствен начин за постигане на дълготраен успех. Концепцията за устойчивото развитие изисква от предприятията да функционират така, че „*благоденствието на днешните поколения да не води до упадък на бъдещото благосъстояние*”.<sup>3</sup> Това означава да се намали до възможният минимум замърсяването на околната среда, както и да се осигури благосъстоятелност на собствениците и служителите чрез непрекъснато подобряване на ефективността и финансовото състояние на компанията. Краткосрочното максимизиране на печалбата и дългосрочният просперитет много често са две взаимноизключващи се неща. Ето защо всяка компания трябва да избере своята траектория на развитие - максимизиране на печалбата в кратък срок или устойчиво развитие.

▶ *Повишаване на иновационния потенциал* на предприятията. Циментовата индустрия в България се намира в края на инвестиционния етап на развитие, при който конкурентната способност се изгражда чрез инвестиции в модернизация на техниката, технологията, продуктите и знанията на компаниите. В следващите години предстои навлизането на индустрията в иновационно обусловения етап на развитие, през който конкурентната способност се изгражда и поддържа благодарение на иновациите. Поради това за да бъдат устойчиво конкурентоспособни българските циментопроизводители трябва да повишават иновационния си потенциал и да се конкурират на базата на иновации. Те могат да намерят израз в нови видове цименти и базирани на цимента продукти, нови технологии в производството, водещи до повишаване на качеството и/или намаляване на себестойността, както и нови методи на организация и управление. Пътят за постигане на тази цел минава през създаването на иновационни звена в предприятията и подобаващото им финансиране, подобряване на взаимодействието с висши училища и иновационни предприятия, финансиране на иновационни проекти, организирането на конкурси и други.

▶ *Вертикална интеграция*, чрез създаване или придобиване на предприятия произвеждащи бетон - бетонови центрове (възли). Циментът основно се употребява под формата на бетон, поради което възможността за доставка до клиента на крайният готов за използване продукт (бетон) би го улеснила, а от друга страна би повишила печалбата и конкурентоспособността на компанията.

▶ *Подобряване на взаимоотношенията с висшите училища*, с цел откриване и привличане на най-перспективните студенти към персонала на предприятието. Проведеното анкетно проучване показва, че предприятията циментопроизводители изпитват проблеми при откриването, респективно привличането на персонал с нужните квалификация, знания и умения. Проблемът впрочем е актуален за цялата икономика на страната, като се очаква да продължи да се задълбочава. Изходът от него е свързан с привличането на нужните специалисти още от студентската скамейка чрез предоставянето на стипендии и платени стажове, както и по-тясно сътрудничество с висшите училища. Отрицателният прираст на населението допълнително задълбочава проблема с намирането както на високо, така и на ниско квалифициран персонал. Решаването на проблема с ниско квалифицираният персонал е възможно чрез внос на работна сила, още повече, че средната работна заплата в

<sup>3</sup> **Italcementi Group**. Sustainable Development Vision. 2006. p. 1.

Емил Николов

циментопроизводството е висока и би предизвикала интереса на чуждестранните работници. Този алтернативен подход за справяне с представеният проблем вече бе приложен от няколко индустриални и строителни фирми.

▶ *Подобряване на системата за отстъпки и бонуси* предоставяни на клиентите. Анкетното проучване, проведено сред предприятията потребители на цимент в България, разкрива тяхното неудовлетворение от системите за отстъпки и бонуси използвани от циментовите предприятия. Общата средна оценка по този показател е около единица, което отразява пълно клиентско неудовлетворение. Поради това би било уместно разработването от всяко отделно предприятие на методика, чрез която в зависимост от количеството купен цимент, коректността на купувача, времето от което е клиент на компанията и начинът на плащане (авансово или разсрочено) да се изчислява отстъпката, която ще получи. Тази схема трябва да бъде предоставена на всички клиенти за да могат те сами да определят каква би била отстъпката им, да се убедят че тя е еднаква за всички предприятия, което да предизвика чувството, че са справедливо третирани в сравнение с останалите клиенти. Въвеждането на такава система също така би мотивирало клиентите да бъдат коректни и лоялни към компанията, от което ще има взаимна изгода и за двете страни. Удачно е също така за реализирането на тази идея да бъде създадено звено (или да бъде натоварен отделен специалист) по управление на ключовите клиенти. Към момента това е една особено актуална маркетингова концепция, водеща до отлични резултати в предприятията, които са я възприели.

▶ *Подобряване условията на продажба.* Вторият основен проблем, проличаващ от анкетното проучване на потребителите на цимент, е този с условията на продажба. Циментопроизводителите предоставят само на големите си клиенти възможност за разсрочено плащане между 15 и 30 дена, а от всички останали изискват авансово плащане на доставката. Този факт, съчетан с ниската ликвидност на потребителите, породена от голямата междуфирмена задлъжнялост, създава сериозни проблеми. Особено подходящо в такава ситуация е използването на факторинг. Ползите от него за циментопроизводителите се свеждат до възможността за предлагане на по-конкурентни условия на продажба (удължен кредитен период) без обременяване на оборотния капитал, оптимизиране на паричният поток, подобряване на ликвидността, както и минимизиране на риска от не събиране на вземанията.

▶ *Намаляване на енергоемкостта и отделяните емисии въглероден диоксид.* Трябва да се отбележи, че двата проблема са взаимно свързани - намаляването на количеството енергия, нужна за производство на продукцията, неминуемо се отразява и в намаляване на отделяните в атмосферата въглеродни емисии. Поради това компаниите трябва да насочат усилията си към повишаване на енергийната си ефективност. В тази връзка трябва да се спомене, че през последните 20 г. енергийните разходи са намалени с около 30% и към настоящият момент потенциалът за допълнителното им намаление е оценен на около 2,2%, което показва, че той е почти изчерпан. Днес усилията на компаниите приоритетно са насочени към използването на алтернативни източници на енергия като: стари автомобилни гуми, пластмаси, месокостно брашно, твърди отпадъци от нефтопродукти, отработени масла, дърва и други промишлени и битови отпадъци. Този подход води едновременно до намаляване на енергийните разходи на предприятията и до решаване на проблема с отпадъците, и тяхното безопасно и екологично унищожаване. При

оползотворяването им от циментовите предприятия отпадъците не замърсяват околната среда, тъй като вредните емисии се улавят и оползотворяват в цимента.<sup>4</sup> Процесът на превръщане на отпадъците от някой производства (шлака от металургията, пепелина от ТЕЦ, гипс и др.) в източник на суровини и енергия за циментовите заводи може да се нарече с един нов термин, свързан с опазването на околната среда, а именно „индустриална екосистема”.<sup>5</sup> Една от последните идеи в борбата с високата енергоемкост и отделяните въглеродни емисии е производството на цимент с по-ниско съдържание на клинкер\*, тъй като за производството му се употребява значително количество енергия.

▶ Възможности, свързани с *оперативната програма „развитие на конкурентоспособността на българската икономика”*. Тя е една от седемте оперативни програми, съфинансирани от Структурните фондове на Европейският съюз. Действието ѝ е на територията на цялата страна за периода 2007 – 2013 г. и е финансирана от Европейския фонд за регионално развитие и от националния бюджет. Общият размер на публичните финансови средства по програмата е около 1,2 млрд. евро. Основната цел на програмата е развитието на динамична икономика, конкурентоспособна на европейския и световен пазар. Заложената цел трябва да бъде постигната чрез подобряване на бизнес средата, насърчаване на иновациите и повишаване ефективността на предприятията.<sup>6</sup>

Компаниите от циментовата индустрия могат да кандидатстват за безвъзмездно финансиране с проекти по приоритетните оси 1 (развиване на икономика базирана на знанието и иновационните дейности) и 2 (повишаване ефективността на предприятията), а конкретните дейности са:

- Безвъзмездна помощ за проекти, свързани с научно информационна и развойна дейност в предприятието – подкрепа за индустриални проучвания, пред-пазарно разработване на нови продукти и процеси и въвеждане на нови технологии за производство и управление;
- Безвъзмездна помощ за въвеждане на пазара на иновативни продукти, процеси и технологии - резултат на собствени разработки;
- Подкрепа за защита на интелектуалната собственост на полето на общия европейски пазар (регистрация на патенти, търговски марки, дизайн);
- Безвъзмездна помощ за технологична модернизация в предприятията – модернизация на технологичното оборудване, свързано с разширяване дейността на предприятието и повишаване на конкурентоспособността му;
- Безвъзмездна помощ за въвеждане на нови технологии и продукти в предприятията – подкрепа за продуктова или процесова иновация, и произтичащата от това модернизация на технологичното оборудване;
- Безвъзмездна помощ за въвеждане на енергоспестяващи технологии;
- Безвъзмездна помощ за въвеждане на възобновяеми енергийни източници за нуждите на предприятието.

Оперативната програма предоставя възможности за финансиране на дейности, чрез които предприятията циментопроизводители могат значително да

<sup>4</sup> The European cement association. Alternative fuels in cement manufacture. April 1997.

<sup>5</sup> International IBERO – BULGARIAN Conference on resources and Waste Management Municipal and Consumption Waste, 11 – 12 September 2003. NDK. [www.bacibg.org](http://www.bacibg.org)

\* Клинкерът е полуфабрикат, получен чрез изпичането на варовик, който се използва като основна съставка при производството на цимент.

<sup>6</sup> Вж. по-подробно: Дирекция Европейски фондове за конкурентоспособност. Оперативна програма „Развитие на конкурентоспособността на българската икономика” 2008. 40 с. [www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

Емил Николов

повишат конкурентна си способност. Същевременно предприятията притежават нужния финансов, кадрови и управленски потенциал да се възползват ефективно от възможностите на програмата. При кандидатстването по оперативната програма обаче циментопроизводителите трябва да бъдат подготвени за трудности, породени от спецификата на програмата, в следните насоки:

**Първо**, като цяло максималните размери на финансирането по отделните схеми са твърде ниски за мащабни проекти, каквито са характерни за предприятията от циментовата индустрия;

**Второ**, при реализирането на проекта е нужно бенефициента да осигури предварително финансиране на проекта, тъй като средствата биват възстановявани след представяне и одобрение на заключителният доклад за изпълнението на проекта;

**Трето**, потенциалните бенефициенти трябва да имат в предвид, че при реализирането на проекта се изисква собствено съфинансиране, което за групата на големите предприятия е на паритетна основа (50 %).

**Четвърто**, едни от най-големите трудности при реализирането на проект по програмата са свързани с липсата на информация. Това, заедно с евентуалната липса на опит при кандидатстването и реализирането на подобен проект, обуславят нуждата от използването на външни консултанти при подготовката и кандидатстването за финансиране по програмата.

**Втората група препоръки са насочени към отделните изследвани предприятия, като се отчитат техните силни и слаби страни:**

▶ **„Вулкан” (Димитровград).** Основното конкурентно предимство на предприятието е стратегическата локализация – единственото функциониращо в Южна България предприятие циментопроизводител. Като други силни страни на компанията могат да бъдат представени високото продуктово качество и синергичният ефект от тясното взаимодействие с „Девня Цимент” - другото предприятие собственост на „Италцементи Груп” в България. Основният недостатък на „Вулкан” пред конкурентите са остарелите производствени мощности и особено ниско ефективната производствена технология. При така представените силни и слаби страни особено удачна за предприятието би била стратегията на фокусиране. При нея компанията трябва да насочи усилията си върху определен пазарен сегмент, в случаят предприятия – потребители на цимент, локализирани в Южна България. Изборът на тази стратегия също така е предопределен и от относително малката производствена мощност на предприятието, която не му позволява да прилага стратегии за задоволяване на целия пазар. Концентрирайки усилията си върху част от пазара, компанията ще може да задоволява потребностите на целевите си клиенти по много по-добър начин от конкурентите, които насочват усилията си към целият пазар. Основа на тази стратегия се явява главното конкурентно предимство на „Вулкан” – локализацията, което прави невъзможно копирането ѝ от конкурентите. Смисълът на стратегията се състои в изграждането на дългосрочни, лоялни и взаимноизгодни взаимоотношения с клиентите от избраната целева група, базирани на по-сигурни и бързи доставки, по-ниски транспортни разходи и по-добри бизнес взаимоотношения. База за постигането на тези предимства се явява географската близост между двете страни – купувач и продавач.

Като конкретни мерки, за повишаване на конкурентната способност на „Вулкан” могат да бъдат посочени следните:



Емил Николов

- *Модернизирани на технологиите и оборудването.* Най-големият проблем на „Вулкан“ е прилагането на „мокър“ метод на производство. Той предопределя консумацията на по-голямо количество енергия за производство, поради което ефективността на компанията е по-ниска в сравнение с тази на конкурентите. Това проличава и от финансово-икономическото състояние на предприятието – по ниски от средните за отрасъла възвращаемост на собственият капитал и активите. Ето защо инвестиции целящи промяната на производствения метод от „мокър“ към „сух“, и обновяването на оборудването ще се отразят особено благоприятно на финансово-икономическото състояние и конкурентоспособността на предприятието. Впрочем такава инвестиция вече се обмисля и според изпълнителният директор на „Девня Цимент“ - Алекс Кар предстои да бъде взето решение относно опциите и графика за нейното осъществяване.<sup>7</sup>

- *Подобряване качеството на обслужване.* Проведената анкета сред потребители на цимент показва, че те възприемат качеството на обслужване от „Вулкан“ като по-ниско в сравнение с това на конкурентите. Ето защо е необходимо да се вземат мерки за подобряване на взаимодействието между потребителите и търговските агенти както и подкрепата на клиентите при възникнали проблеми.

- *Повишаване на средната брутна работна заплата на персонала.* Средната брутна работна заплата във „Вулкан“, заедно с тази в „Плевенски цимент“ са най-ниските сред изследваните предприятия. Това е добре за финансовото състояние на предприятието, но се отразява върху мотивацията и текучеството на персонала, което в дългосрочен план е много по лошо, отколкото краткосрочните финансови ползи от ниските заплати.

- *Намаляване на времето необходимо за доставка.* Средното време за доставка на цимент за „Вулкан“ е от 1 до 2 дни. За конкурентните компании това време е до 1 ден. Този факт обуславя нуждата от подобряване на логистиката и дистрибуцията в предприятието, което да доведе до намаляване на времето за доставка. При реализирането на стратегия на локално пазарно фокусиране, времето, необходимо за доставка, ще се превърне в едно от главните конкурентните предимства на компанията.

Реализирането на представените мерки би довело до значително повишаване на конкурентната способност на „Вулкан“ и заемане на устойчива конкурентна позиция на компанията на българския циментов пазар.

► **„Девня Цимент“ (Девня).** Предприятието е на второ място по моментно ниво на конкурентоспособност, но същевременно е с най-висок потенциал за бъдещо развитие. Компанията притежава редица силни страни - отлично продуктово качество, голям производствен капацитет, висок иновационен потенциал, стратегическо месторазположение, висока производителност и заплащане на труда. Подобно на „Вулкан“ и при „Девня Цимент“ най-големият недостатък е старата производствена технология и оборудване, които водят до по-лоши финансови резултати в сравнение с тези на конкурентите. Недостатък на предприятието е и по-бавната дистрибуционна мрежа в сравнение с тази на конкурентите, което до някъде може да се обясни с нейният по-голям обхват.

Най-удачната конкурентна стратегия, която компанията може да следва, е диверсификацията. Чрез нея предприятието ще извлече полза от най-силното си

<sup>7</sup> Интервю с Алекс Кар. в. Дневник. - [www.pazari.dnevnik.bg/show/5333936/](http://www.pazari.dnevnik.bg/show/5333936/)

Емил Николов

конкурентно предимство – иновационния потенциал, и ще преодолее негативните ефекти от по-ниската си производствена ефективност. Крайният резултат от прилагането на тази стратегия е предлагането на пазара на продукт, който по своите характеристики се отличава от този на конкурентите. Това позволява на компанията успешно да го реализира на по-висока от средната за отрасъла цена. Тази стратегия е базирана на силните страни и преодолява слабостите на „Девня Цимент”. Същевременно към момента компанията не може да прилага стратегия на разходно лидерство, тъй като нейната производствена ефективност е ниска. От друга страна големият капацитет на предприятието прави стратегията на фокусиране невъзможна, тъй като компанията трябва да се конкурира глобално за да може да използва пълноценно производствените си мощности.

След реализиране на предприетата инвестиционна програма, целяща едновременно повишаване на капацитета и ефективността на компанията, резултатите от прилаганата стратегия на диверсификация биха се подобрили значително. Компанията би реализирала много по-висока норма на печалбата от средната за индустрията (вероятно най-високата сред предприятията в отрасъла), което неминуемо ще се отрази на нейното финансово състояние.

Тъй като между предприятията „Девня Цимент” и „Вулкан” съществува голяма степен на сходство продиктувано от факта, че са собственост на една и съща компания, („Италчементи Груп”), управляват се от един мениджърски екип, както и от една администрация, базирана в Девня, то и препоръките за подобряването на конкурентоспособността им са в известна степен еднотипни: обновяване на използваните технологии и оборудване, намаляване на времето необходимо за доставка на цимент, повишаване качеството на обслужване.

Успешното реализиране на представените стратегии и възможности за повишаване на конкурентната способност ще позволи на „Девня Цимент” да се утвърди като лидер в циментовата индустрия на България.

► **„Плевенски цимент” (Плевен).** Конкурентната способност на предприятието се характеризира с относително високо моментно ниво и ниска степен на устойчивост, което е показателно за бъдещи трудности. За да продължи успешното си развитие „Плевенски цимент” трябва да предприеме мерки за преодоляване на слабите си страни, към които може да се причислят: остаряло оборудване и технологии, ниска иновационна активност, ниска производителност на труда, проблеми с точността на доставките.

Като силна страна на компанията може да се отчете отлично финансово-икономическо представяне на предприятието. През 2007 г., „Плевенски цимент” реализира – най-висока рентабилност на собствения капитал и активите сред всички предприятия от циментовата индустрия на България.

Стратегията, прилагана от компанията към момента, може да се нарече максимизиране на печалбата. Това става чрез минимизиране на разходите, особено тези с продължителен срок на възвращаемост. Тази стратегия обаче не може да бъде реализирана продължително време, тъй като ограничаването на стратегическите инвестиции е за сметка на потенциалът за успешно бъдещо развитие.

Конкурентната стратегия избрана от предприятието е стратегията на конкуриране на локален пазар чрез ниска цена. Същевременно компанията не е най-ефективната, което означава, че нейното конкурентно предимство (ниската цена) е неустойчиво. Предприятия като „Холсим България”, „Златна Панега цимент” и „Девня Цимент” (след реализирането на инвестиционният проект за

Емил Николов

модернизация) лесно могат да предложат цимент с по-ниска цена от тази на „Плевенски цимент“, като по този начин обезсилят нейното основно конкурентно предимство. При това положение, за да бъде успешно реализирана и в бъдеще тази конкурентна стратегия, компанията трябва да повишава своята ефективност, което да предотврати „подкопаването“ на предимството, на което е базирана. Това може да стане основно чрез модернизиране на оборудването и технологията на предприятието. След извършването му удачна конкурентна стратегия би била конкурирането на локален пазарен сегмент (поради малкият капацитет) чрез ниска до средна цена и високо качество на обслужване.

Една от най-значимите възможности пред „Плевенски цимент“ е свързана с факта, че предприятието се намира най-близо от всички циментопроизводители до град Белене, където се планира изграждането на втората атомна електрическа централа на България - „АЕЦ Белене“. Очакванията са по време на нейният евентуален строеж тя да се превърне в най-големия циментопотребител в страната. За да може да се възползва от тази възможност, компанията трябва да започне производството на висококачествени цименти, подходящи за строителство на такъв вид обекти. Необходимо също така е циментите да бъдат сертифицирани със знака „CE mark“, които означава, че съответстват на европейските директиви.

По конкретно, възможностите за повишаване на конкурентния потенциал на компанията са свързани с реализирането на следните дейности:

- *Тотално обновяване на оборудването и технологиите.* „Плевенски цимент“ притежава най-остарелите производствени оборудване и технологии от всички предприятия в циментовата индустрия на България – над 25 години средна възраст на оборудването. Липсата на дългосрочни инвестиции в предприятието рефлектират в по-висока рентабилност на собствения капитал и активите, но това е по-скоро стратегия на максимизиране на моментната печалба, отколкото на успешно бъдещо развитие. Ето защо е необходима тотална модернизация на завода, водеща до повишаване на ефективността и качеството на произвеждания цимент. Ако наложителното обновяване се извърши едновременно с увеличаване на капацитета, предприятието ще може да се възползва в по-голяма степен от възможностите на външната среда.

- *Повишаване на иновационния потенциал на предприятието.* Въпреки че „Плевенски цимент“ е най-малкото предприятие, това не бива да бъде причина за пренебрегване на иновационният му потенциал. Практиката показва, че голяма част от радикалните иновации се раждат в малки предприятия, тъй като те са по-гъвкави – по-бързо и ефективно могат да въвеждат нови продукти и технологии, отколкото големите предприятия. По-конкретно първият етап от развитието на иновационния потенциал на предприятието трябва да бъде създаването на звено за разработване и внедряване на иновации, което да бъде обезпечено с нужният му бюджет и персонал.

- *Подобряване на взаимодействието с другото предприятие, собственост на „Холсим Груп“ в България – „Холсим България“.* Особено показателен за резултата от такова взаимодействие е примерът с „Вулкан“ и „Девня Цимент“, които постигат значителен синергичен ефект от взаимодействието по между си. Конкретно ползите от по-тясно взаимодействие могат да се изразят в намаляване на разходите (за персонал, логистика, транспорт, иновации), по-добро обслужване на клиентите, по-висока производителност на труда и др. Особено удачно би било изграждането на общ иновационен център, общ отдел продажби и обща логистична система.

Емил Николов

- *Значително подобряване на точността на доставките.* Анкетата сред потребителите на цимент разкрива по категоричен начин, че при точността на доставките във времето съществуват сериозни проблеми. Този факт показва необходимостта от подобряване на логистиката и дистрибуцията в предприятието. Много вероятно е проблемът се дължи на приемането на доставки, без да се държи сметка, че те не могат да се изпълнят своевременно. При това положение проблемът може да се преодолее чрез административно-управленски мероприятия и строг контрол.

- *Повишаване на производителността на труда.* Производителността на труда в предприятието е една от най-ниските за отрасъла, което влияе негативно върху ефективността. Това до някъде може да се обясни с малкия капацитет на предприятието. Въпреки това трябва да се търсят пътища за нейното повишаване. Това може да стане чрез обновяване на технологиите, което, както вече бе споменато по-горе е наложително.

- *Повишаване заплащането на служителите.* Средната брутна работна заплата в „Плевенски цимент” е ниска на фона на средната за индустрията. При това положение, за да се повиши мотивацията на служителите, е необходимо тя да бъде повишена. Също така оптимизирането на персонала с цел постигането на по-висока производителност трябва да бъде съпроводено също и с повишаване на заплатите на персонала.

- *Промяна на фирмената култура* с цел подобряване на отношението на служителите към промените, както и по-голяма отвореност на компанията към външната среда. Неминуемото обновяване на оборудването и технологиите, както и на административно-управленската система обуславя нуждата от позитивно отношение на служителите към промените. Формирането му като част от фирмената култура би било особено полезно за бъдещото развитие на компанията. Същевременно е нужно постигането и на по-голяма отвореност на компанията към външната среда и партньорите, което би повишило имиджа на компанията сред потребителите и обществеността.

- *Придобиване на нови знания от служителите.* Обновяването на завода неизбежно води до нуждата от придобиването на нови знания от служителите. В тази връзка провеждането на курсове с цел повишаване на квалификацията на служителите в областта на качеството, обслужването, иновациите, конкурентоспособността и други би било удачно решение.

- *Сертифициране на продуктите със „CE mark”.* Към момента на реализиране на изследването (август 2008 г.) „Плевенски цимент” са в процес на внедряване на сертификати за управление на качеството и околната среда - ISO 9001 и ISO 14001. Полезно би било и сертифицирането на продуктите със „CE mark” (сертификат за съответствие на продукта с европейските директиви), което ще повиши доверието на клиентите в качеството на фирмените продукти. Тази маркировка също така ще разкрие и възможности пред компанията за износ на европейския пазар.

Реализирането на представените мерки значително би повишило конкурентният потенциал на „Плевенски цимент”, което ще позволи на компанията да запази отличните си финансови резултати и в бъдеще.

► **„Холсим България” (Бели извор).** Предприятието е с най-висока и същевременно устойчива конкурентна способност. Силните страни на компанията са свързани с високата продуктова конкурентоспособност и отличното финансово-икономическо състояние - резултат от извършената тотална модернизация на производствените технологии и оборудване. Стратегическото

решение за реализиране на тотална модернизация позволи на „Холсим България“ да се превърне в най-модерното и ефективно предприятие от циментовата индустрия на България, а според мениджърите му и в световен мащаб. Противоположният подход – частична модернизация, бе предприет от „Златна Панега цимент“, което към днешна дата ръководството на предприятието оценява като грешка. Основните проблеми пред конкурентоспособността на „Холсим България“ са свързани с развитието на стратегическите ресурси на предприятието (иновационен потенциал, фирмени знания, персонал), по които то изостава от основният си конкурент – „Девня Цимент“. Предопределена от посочените силни и слаби страни на предприятието най-удачната конкурентна стратегия би била – разходно лидерство, водещо до предлагане на продукт с най-добро съотношение между качество и цена (високо качество при средна цена). При тази стратегия компанията се конкурира на целият пазар чрез продукт с високо качество и средна цена. Същевременно в период на криза в потреблението, компанията може да си позволи продажбата на продукта на ценови равнища, при които нейните конкуренти биха реализирали загуба. Това конкурентно предимство в слабо диференциран и олигополен отрасъл като циментовият е едно от най-силните. Въпреки това то не е устойчиво, тъй като другите предприятия също модернизират производствата си, използвайки още по-нови технологии и оборудване, и е възможно в даден момент да изпреварят „Холсим България“ по производствена ефективност. Така например „Девня Цимент“ реализират инвестиционен проект, целящ въвеждането на най-модерните налични технологии в циментопроизводството, което заедно с големият производствен капацитет вероятно ще превърне предприятието в по-ефективно от „Холсим България“. По този начин „Холсим България“ ще загуби най-голямото си конкурентно предимство – разходното лидерство. Поради това сега е моментът, в който предприятието трябва да насочи усилията си към развитието на стратегическите си ресурси, които ще помогнат на компанията да запази постигнатото и в бъдеще.

По конкретно, като възможности за повишаване и запазване на конкурентната способност на компанията могат да се посочат следните:

- *Повишаване на иновационния потенциал.* С навлизането на циментовата индустрия в иновационния етап на развитие значението на иновациите за конкурентоспособността на предприятията, функциониращи в нея, се увеличава. Към момента обаче, развитието на иновационния потенциал като че ли остава в страни от усилията на „Холсим България“. Поради това е необходимо компанията да преосмисля стратегията си за развитие и да наблегне приоритетно към развитие на иновационния си потенциал. Това може да стане чрез множество дейности, но като по-важни и основни могат да се посочат следните:

- обособяване в организационната структура на звено, натоварено с развитието на иновационната дейност в компанията;
- отделяне на бюджет за иновации в рамките на общите разходи на компанията;
- стимулиране на персонала към иновативност, посредством предоставянето на материални и нематериални стимули на служители дали перспективни идеи за нововъведения;<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Така например в компанията „Google“, един работен ден от всяка седмица служителите имат възможността да се занимават с това, което им е интересно. Като резултат в този ден се „раждат“ най-перспективните иновационни идеи на компанията.

Емил Николов

- осъществяване на по-тесни взаимоотношения с висши училища и иновационни предприятия, с цел възлагането на иновационно създаващи задачи, или възползване от вече създадени иновации;

- организирането на конкурси, с цел генериране на външни иновационни идеи и др.

- *Подобряване на взаимодействието с другото предприятие собственост на „Холсим Груп” в България – „Плевенски цимент”*. По този въпрос вече стана дума при представянето на препоръки за повишаване на конкурентната способност на „Плевенски цимент”, затова тук няма отново да бъде повтаряно вече казаното.

- *Продуктова диверсификация*. Предприятията „Холсим България”, „Златна Панега цимент” и „Плевенски цимент” са разположени в непосредствена близост едно до друго и освен това произвеждат едни и същи видове цимент. Това води до допълнително повишаване на интензивността на конкуренцията между тях особено при наситен пазар (пазар на купувача). Поради това дейностите, свързани с диверсифициране на продуктите, са особено полезни за повишаване устойчивостта на конкурентната способност на предприятието. Продуктовата диверсификация е пряко свързана и с иновационният потенциал на компанията и макар, че ще доведе до намаляване на производствената ефективност (увеличаване на производствените разходи), в дългосрочен план ще доведе до много по-големи позитивни последици.

- *Сертифициране на всички произвеждани видове цименти*. „Холсим България” притежава сертификати за управление на качеството и околната среда от серията ISO, но трябва да придобие и сертификати „**CE mark**” за всеки от произвежданите типове цименти, което е гаранция за успешното осъществяване на циментов експорт;

- *Износ*. Предвидените от всички предприятия инвестиционни програми за увеличаване на производствените им капацитети ще породят нуждата от реализиране на продукция и извън българския пазар, още повече, че на някои дефицитни външни пазари цените са в пъти по-високи. На пръв поглед е учудващо, че само „Девня Цимент” изнася цимент на чуждите пазари, още повече за страни като Сърбия и Румъния, които са значително по-близо до производствените мощности на „Холсим България”. Това може да се обясни с функционирането в тези страни на други заводи притежавани от „Холсим Груп”, при което вътрешната политика на групата е компаниите да не се конкурират помежду си. Въпреки това е нужно „Холсим България” да започне да изнася цимент, тъй като към момента това го правят техните контрагенти придобивайки печалба, която иначе може да бъде реализирана от самото предприятие.

- *Повишаване на производителността на труда*. „Девня Цимент” произвеждат 2 млн. тона цимент с персонал от около 300 души а в „Холсим България” 370 човека произвеждат 1 млн. тона цимент, при това с най-модерни технологии и оборудване. Това сравнение показва, че съществуват неизползвани възможности за повишаване производителността на труда и оптимизиране броя на персонала. По-конкретно повишаването на производителността на труда може да се постигне чрез иновации и/или повишаване на мотивацията и квалификацията на служителите. На иновациите вече бе обърнато внимание, а на мотивацията и квалификацията се акцентира в следващия абзац.

- *Повишаване на мотивацията и квалификацията на персонала*. Основните подходи за повишаване мотивацията на персонала са свързани с пови-

Емил Николов

шаване на заплащането, предоставяне на кариерни възможности и поддържане на добри взаимоотношения между служителите. Предприятието може да си позволи по-високи заплати, чрез редуциране на личният състав, и благодарение на отличното си финансово състояние. С цел непрекъснато развитие на персонала би било удачно изграждането на център за обучение в рамките на компанията, в който служителите перманентно да повишават знанията си.

- *Премени във фирмената култура*, които ще доведат до подобряване на отношението на служителите към промените, по-голяма отвореност на бизнеса към външната среда и по-добро взаимодействие между звената. Основните пътища за постигане на тези цели са чрез личният пример на мениджърите и провеждането на специализирани в тази насока обучения (тиймбилдинг).

Резултатът от успешното реализиране на посочените мерки се изразява в повишаване на продуктовата конкурентоспособност и стратегическият потенциал на „Холсим България“. Това ще позволи на компанията успешно и устойчиво да поддържа вече постигнатото високо ниво на фирмена конкурентоспособност.

**Третата група възможности са свързани и произтичат от провежданата държавна политика.** По-конкретно, действията и политиката на държавата, които биха повлияли положително на развитието на предприятията от циментовата индустрия и тяхната конкурентна способност, могат да се разгледат в две основни направления:

**Първо.** В условията на световна икономическа криза и спад в потреблението на цимент, държавата може да окаже сериозна подкрепа на цялата икономика и в частност на циментопроизводителите чрез увеличаване на държавните разходи. В България най-голямо е потреблението на цимент за жилищното строителство (66%), следвано от делът на общественото (21%) и жилищното строителство (13%). В резултат от настъпилата икономическа криза жилищното и нежилищното строителство ще бъдат засегнати. Ролята на държавата може да бъде в увеличаване на общественото строителство, което да компенсира намаленото в следствие на кризата потребление в другите два сектора. В подкрепа на очакваните резултати от тези мерки може да се представи примера на Финландия, в която реализирането през 2007 година на четири инфраструктурни проекта (АЕЦ, пристанище, магистрала Е18 и мина) водят до 9,2 % увеличение на потреблението на цимент. В България реализирането на проекти като АЕЦ „Белене“, „Дунав мост 2“, газо и нефтопроводите „Бургас-Александрополис“, „Южен поток“, „Набуко“, автомагистралите „Тракия“ и „Хемус“, пристанищата и много други биха били своеобразен „двигател“, който да позволи на компаниите производители на цимент по-лесно да преодолеят негативните ефекти от кризата.

**Второ.** При провеждането на анкети и интервюта с мениджъри и служители от изследваните предприятия като основни проблеми, зависещи от държавната политика, се открояват *често променящата се нормативна база, бюрокрацията в администрацията, корупцията, многобройните лицензионни режими, „тромавата“ съдебна система и трудовото законодателство.* В тази връзка е необходимо да се предприемат мерки от държавните институции целящи:

- ▶ прекратяване на постоянните законови промени, предприемани при всяка смяна на правителството;
- ▶ провеждане на съдебна реформа, увеличаваща скоростта на правораздаването;

Емил Николов

- ▶ провеждане на административна реформа, целяща намаляване на бюрократичните процедури (лицензионните и разрешителни режими) и намаляване на времето за обслужване от администрацията;

- ▶ промени в трудовото законодателство, позволяващи постигането на по-голяма гъвкавост от страна на предприятията при наемането и освобождаването на служители;

Посочените проблеми, свързани с държавната политика, са актуални не само за циментовата индустрия, а за цялата икономика на България. В този смисъл ефективното им решаване ще се отрази благоприятно на всички стопански субекти функциониращи на територията на страната.

\* \*  
\*

От всичко представено до тук можем да формулираме извода, че пред предприятията производители на цимент в България, съществуват редица възможности за повишаване и поддържане на конкурентната им способност. Степента, в която всяко предприятие ще се възползва от тях ще предопредели и бъдещото статукво в циментовата индустрия на България.