

# ТЕХНОЛОГИЧНИЯТ ОДИТ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ФОРМУЛИРАНЕ НА ИНОВАЦИОННИ СТРАТЕГИИ

Ас. Елица Лазарова

Стопанска академия „Д. А. Ценов” - Свищов

## Резюме

В настоящата статия вниманието е концентрирано върху някои от важните планови аспекти, съпътстващи формулирането на иновационната стратегия на бизнеса. Акцентира се на процедурните моменти при извършването на технологичния одит във фирмите от козметично-парфюмерийното производство<sup>1</sup>. Изведени са възможните параметри за реализирането на техния иновационен потенциал.

**JEL код:** O33

**Ключови думи:** иновации, иновационна активност, технологичен одит, иновационен потенциал, иновационна стратегия, стратегия на лидерство, стратегия на технологичен последовател, технологичен трансфер

## THE TECHNOLOGICAL AUDIT AS A TOOL FOR DEVELOPMENT OF INNOVATION STRATEGIES

Assist. professor Elitsa Lazarova  
D.A.Tsenov Academy of Economics

## Abstract

The article focuses on some important planning aspects of the development of business innovation strategies. An emphasis is put on procedural specifics of the technological audit of companies in the cosmetics sector. The possible parameters for utilization of their innovative potential have been outlined.

**JEL:** 033

**Keywords:** innovations, innovation activity, technological audit, innovation potential, innovation strategy, leadership strategy, technological follower strategy, technology transfer

---

<sup>1</sup> Според класификацията на икономическите дейности (2008), разглежданите фирми се отнасят към: С. Преработваща промишленост, 20. Производство на химични продукти, 20.4 Производство на почистващи, миелци, тоалетни и козметични препарати, 20.42. Производство на парфюми и тоалетни продукти. За краткост на изложението ще се назовава козметично-парфюмерийно производство. <<http://www.nsi.bg/Classifics/KID-2008.pdf>> Дата на последно влизане: 25.02.2011 година.

Елица Лазарова

Съвременните пазарни отношения налагат все по-бързи темпове на развитие на фирмата. В условията на засилваща се конкуренция, глобализация на икономиката и остра ценова конкуренция на продукти от развиващите се икономики фирмите са изправени пред все повече възможности, но така също и заплахи за развитието. В стремежа да се отговори по най-добър начин на тези сериозни предизвикателства, включително на предизвикателствата, възникващи от реалното членство на страната в европейското пазарно пространство, българските фирми осъзнават, че формулирането и провеждането на една подходяща иновационна стратегия се явява като един от най-важните фактори за тяхното успешно стратегическо развитие.

\*

\* \*

## I.

По своята природа иновациите се свързват с обновяване, промяна на организацията на работата или предлагане на нови продукти или услуги.<sup>2</sup> Единно определение за иновация няма, но могат да се обобщят два аспекта на иновационната теория: в динамика и в статика. Статичното разглеждане на иновациите се концентрира върху *резултатите* от направеното нововъведение, т.е. комерсиализацията на иновацията. В динамичен аспект иновацията се определя като *процес* на създаване на идея, преминаващ през различни етапи и с участието на различни контрагенти от нейното възникване до пазарната ѝ реализация.

В практиката се среща многообразие от форми на протичане на иновациите. Утвърдена класификация на иновациите е според областта на

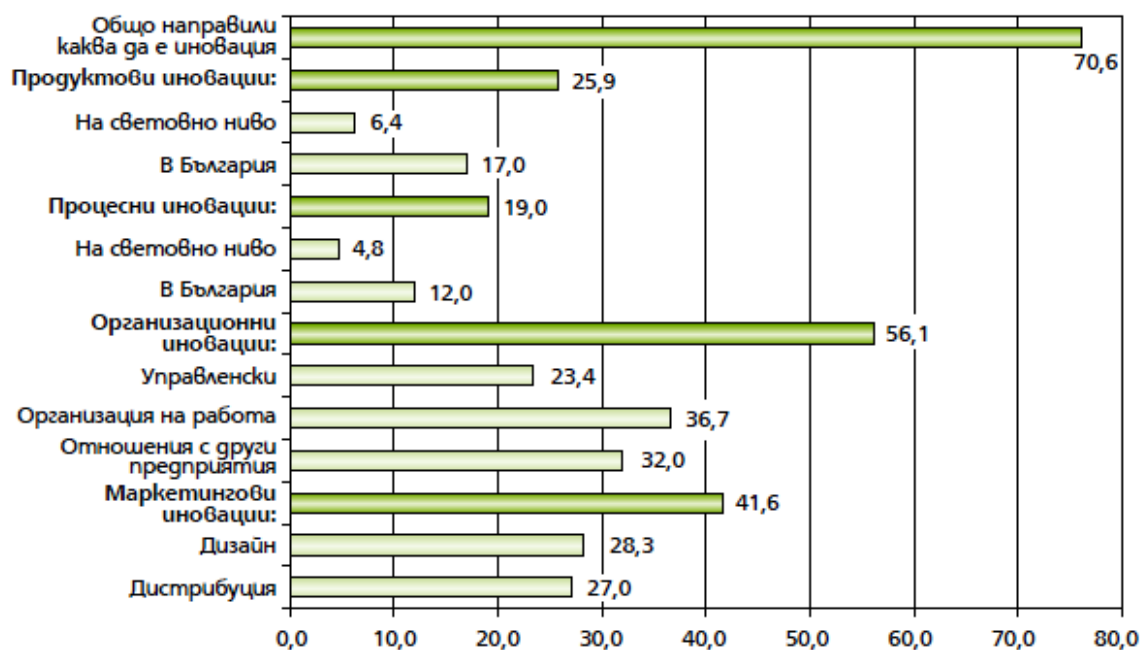
---

<sup>2</sup> **Йозеф Шумпетер** за първи път разглежда икономическата динамика, като зависи от създаването на „нови комбинации“. Като такива комбинации той вижда производството на нови блага; нови методи на производство и реализация на съществуващи такива; нови пазарни ниши, нови източници на суровини и изменения в отрасловата структура. Други автори акцентират върху новото знание и съвременното обществено развитие. В книгата си „Посткапиталистическото общество“ (1993) **П. Дракър** лансира идеята за икономика на знанието, където „Нито капиталът, нито природните ресурси, нито трудът ще бъдат основен икономически източник, средство за производство.. То ще бъде знанието... Продуктивността и иновацията днес създават стойността. И двете са практическо приложение на знанието в работата“. *Закона за стимулиране на изследванията и разработките* приет в **Япония** през 2007 година определя иновацията като „разработка и внедряване на нови продукти, на нови приложения, на нов начин на производство, предлагане и продажба, на нови методи на управление, чрез които се създават нови ценности и формират значителни промени в обществото и икономиката“.

Елица Лазарова

приложение: технологични иновации (продуктови и процесни), пазарни и организационни. Друга популярна класификация разглежда иновациите според степента на промяна, която налагат - радикални, псевдоиновации и усъвършенствания. Разпространена е и класификация според водещата причина за иновиране<sup>3</sup>, която обособява пазарно теглени и пазарно тласкани иновации. Какъвто и да е вида на иновацията обаче, целта на нейното приложение в крайна сметка е създаването на определено конкурентно предимство за фирмите.

По данни на Фондация „Приложни изследвания и комуникации“ основната иновационна активност в България през 2009 година е в извършването на организационни и маркетингови иновации (фиг. 1). Това е резултат от ограничените възможности за финансиране на научно-изследователска и развойна дейност и технологично обновление заради тежката икономическа криза.



Източник: ИНА-4, Фондация „Приложни изследвания и комуникации“

Фиг. 1. Иновационна активност на предприятията в България (в %).

<sup>3</sup> За подробности вж. Георгиева, Теодора. Планиране на иновациите. В. Търново, Абагар, 2006, с. 22-32.

Елица Лазарова

Инвестирането в организационни и маркетингови иновации се явява оптимизация на работата на предприятията, което е основна антикризисна стратегия. Извършените процесни иновации за периода са 19%, което е един висок процент (като се има в предвид отрицателните ефекти на кризата), които обаче ще се отразят едва след една до три години, поради продължителния характер на процеса на иновирание. Важно е да се отбележи, че три четвърти от процесните иновации са трансфер на технологии от чужбина, които са нови само за фирмата и за страната. А 4,8% от фирмите декларират процесните си иновации като качествено нови и за света. Друг интересен факт е, че около 10% от всички предприятия през 2009 г. са инвестирали както в процесни, така и в продуктови иновации.<sup>4</sup>

В усложнените пазарни условия и ограничеността на факторите на производство все по-актуален става въпросът, как да се реорганизира съществуващото производство в стратегически аспект, за да отговори на високите изисквания на пазара. Ето защо, за по-доброто управление на фирмата и изграждането на фирмената стратегия е от определящо значение първоначално да се определи т.нар. *иновационен потенциал* на предприятието.

Най-често иновационният потенциал се свързва със способността на фирмите да създават нови продукти и процеси и/или тяхното внедряване, като по този начин се извежда конкурентно предимство. Създаването на нови технологии, продукти или услуги е дейност, която поглъща сериозни финансови средства и освен това е високо рисково начинание. Не всяка фирма може да си позволи провеждането на една агресивна иновационна стратегия или създаването на качествено нов продукт или услуга, ако иновационният ѝ потенциал е нисък. Но за да оцелее, фирмата трябва да отговори на технологичните изисквания на бранша, в който функционира, както на национално, така и на глобално ниво. Технологичното обновление се явява задължителен фактор за отстояване на пазарните позиции. Без адекватен отговор на иновативните предизвикателства, фирмите са обречени на провал. Като отговор на тези изисквания, взаимстването на вече създадена технология

---

<sup>4</sup> Иновации.бг – Иновационната политика на България – възможности за следващото десетилетие, 2010, с.18-21, <[http://www.ogra.bg/userfiles/file/books/Innovation\\_2010-bg.pdf](http://www.ogra.bg/userfiles/file/books/Innovation_2010-bg.pdf)> Дата на последно влизане: 08.01.2011 година.

Елица Лазарова

или продукт се явява един привлекателен начин за спечелване на конкурентно предимство на достъпна цена и с ограничен риск.

## II.

Изграждането на адекватна иновационна стратегия за по-добро управление на предприятието в отговор на икономическата криза изисква първо да се определи иновационният потенциал. Надеждно средство в тази посока е *технологичния одит*. Това е инструмент за изследване и разкриване на иновационния потенциал на фирмата. Извършва се оценка на сравнителната конкурентна позиция на фирмата и нейните възможности за усъвършенстване и развитие. Технологичният одит е „систематичен процес, комплекс от взаимно-свързани етапи, насочени към установяване състоянието на технологичната база и възможностите за нейното усъвършенстване и развитие.”<sup>5</sup>

Част от най-важните действия при технологичния одит са:<sup>6</sup>

- анализиране на ключовите характеристики на стратегическите фирмени документи;
- съставяне на списък със значимите технологии, използвани във фирмата;
- оценяване и ранжиране на технологиите съобразно тяхната привлекателност;
- определяне на иновационните способности на фирмата;
- извеждане на приоритетните насоки за стратегическо технологично развитие и т.н.

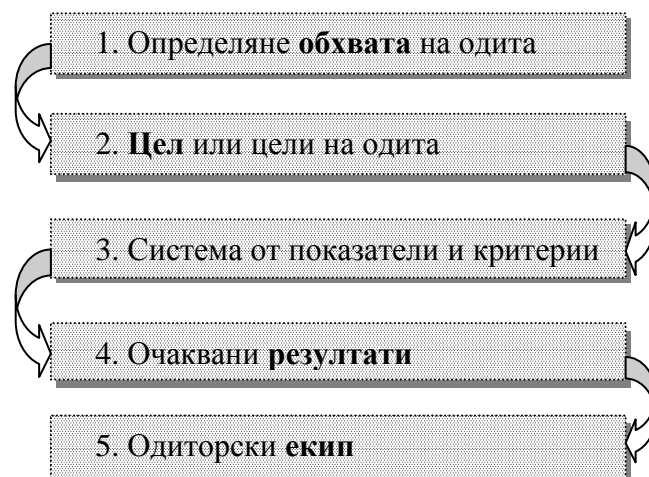
В тази връзка планирането на технологичния одит обхваща пет основни стъпки (вж. фиг. 2).

---

<sup>5</sup> Георгиева, Теодора. Анализ на иновационния потенциал на фирмата: технологичен одит. // *Интелектуална собственост*, 2004, N11, с. 9.

<sup>6</sup> За подробности вж. Същност и методология за осъществяване на фирмен технологичен одит <[http://www.e-dnrs.org/wp-content/uploads/2008/03/inov\\_2008\\_15\\_17.pdf](http://www.e-dnrs.org/wp-content/uploads/2008/03/inov_2008_15_17.pdf)> Дата на последно влизане: 05.02.2011 година.

Елица Лазарова



Фиг. 2. Етапи на планирането на технологичен одит

Първоначално се изяснява обхвата на одита, след което се набелязват преследваните цели. На следващо място се изработва система от критерии и показатели, по които да се осъществява съответния одит. Изработва се прогноза за очакваните резултати. Завършващ етап на планирането на технологичния одит е изграждането на одиторски екип.

В настоящото изследване на основата на осъществения технологичен одит на две фирми от *козметично-парфюмерийното производство* е направен опит да се изведат оценки и възможни решения относно иновативния им потенциал и подобряването на тяхната цялостна конкурентоспособност.

Успехът на тези фирми зависи в много голяма степен от тяхната информационна и технологичната обезпеченост, квалифицирания персонал, организационната култура и други специфични нематериални активи. В тази връзка е логично успешните стратегии в този бранш да кореспондират с изследователска дейност, сключване на договори за лиценз и ноу-хау и др. Пазарното представяне на избраните фирми, както и характерът на произвежданата продукция са определящи за профила на козметико-парфюмерийното производство в България, което дава основания за обобщение относно иновационния потенциал на повечето фирми от това производство.

Обикновено в практиката на българските фирми вземането на решение за технологичен одит е в резултат на вече възникнал проблем и обхвата на

Елица Лазарова

изследването е предварително определен. Възможно е осъществяването на два вида одит – *профилактичен*, когато се обхваща цялостната дейност на фирмата или *проблемно ориентиран*, когато се изследва конкретна технология на производство.

Основните функции на технологичния одит се свеждат до диагностициране на състоянието на технологичната база, определяне на възможностите и насоките за усъвършенстване на технологичната база и подготовка за провеждане на съответната иновационна стратегия. Изборът на конкретна цел на одита е в тясна зависимост от предвидения обхват на изследването. Поради тежкото финансово състояние на едната фирма към момента на одитирането и предварително определения обхват на изследването, технологичният одит в случая трябва да обхваща всички функции.

За да има одитът практическа стойност е необходимо да се направи съпоставка между конкретните получени резултати и аналогичните им показатели от минали години или такива на водещи фирми от отрасъла. При анализа на резултатите от изследваните фирми се използва сравнение със технологичния лидер в козметично-парфюмерийното производство, което повишава ефективността на одита и улеснява последващия анализ.

Важна задача пред висшия мениджмънт на фирмата в процеса на технологичен одит е да се формира технологичния екип. Обикновено това са няколко специалисти от самата фирма или извън нея, като ако е необходимо в процеса на работа при решаването на специализирани задачи може да се внедрят временно и технически експерти (функционални специалисти). При формирането на одиторския екип в приложния пример, са привлечени както вътрешни, така и външни специалисти. В зависимост от характера на изследваната област в процеса на одитиране са включвани и допълнителни вътрешно-функционални специалисти.

След приключване на планирането на технологичния одит се преминава към практическото му осъществяване като във връзка с това пред персонала на одитираната фирма, респ. бизнесединица се представят задачите, целите и обхвата на технологичния одит. Събират се първоначалните данни, необходими за започването на одита. Обектите на изследване се подлагат на мониторинг за извеждане на критерии и показатели за тяхното визуализиране. Изготвят се

Елица Лазарова

въпросници, анкетни карти, чек-листове, с които се установява състоянието на изследваните процеси. Използват се първични и вторични източници на информация – интервюта, проверка на документация и др. След проучване на информацията се пристъпва към проверка на място за състоянието на обекта. Извършва се сравнителен анализ, чрез който се цели установяване на пропуски, отклонения или тесни места и анализ на причините за тяхното съществуване. Избират се коригиращи действия, ако е необходимо. Правят се предложения за стратегически ходове за постигане на иновационната стратегия.

Подборът на критерии и показатели е ключов момент при подготовката на одита. Важно е да се използват достатъчно на брой показатели, които да позволят всеобхватност на анализа, без това да затруднява процеса на оценяване и обобщаване на резултатите. Ето защо използването на твърде голям брой показатели е неприемливо. От друга страна използването предимно на количествени показатели, без опит за внедряване и на качествени показатели може да се отчете като едностранчивост на одита, защото качествените показатели могат да подобрят анализа на протичащите процеси и причинно-следствените връзки между тях. Важно е обаче, да се преодолее субективизма при измерването на качествените показатели, за да бъдат получените резултати обективни и с приложно значение.

При съставянето на оценките по показателите в настоящото изследване за сравнение са използвани източници на информация с първичен и вторичен характер, както количествени, така и качествени данни. С цел да се ограничи разводняването на получените резултати, показателите са ограничени до 48, като при анализа се прави сравнение на Фирма А<sup>7</sup> и Фирма В<sup>8</sup>. По-важните от тях са представени в табл. 1.

---

<sup>7</sup> В приложения пример, Фирма А (от съображения за търговска тайна са използвани условни обозначения на фирмите) има над 120 годишна история и предлага над 260 козметично-парфюмерийни продукти. Тя има разработени пазари в цял свят, но в последните години изпитва сериозни финансови затруднения. Ето защо обхват на проучването е дейността на цялата фирма, което наложи видът на провеждания одит да бъде профилактичен, т.е. цялостен.

<sup>8</sup> Фирма В е с над 80 годишна история. Основните ѝ пазари са в България и страните от Балканския регион, Европейски съюз и Африка. Има изнесено производство в Румъния. Постоянно извършва инвестиции и иновации в производствения си процес и ежегодно представя нови продукти. Има практически затворен цикъл на производство, но закупува основните си суровини.



Таблица 1

**Технологичен одит**  
(Експертна оценка на Фирма А и Фирма В)

Показатели за оценка	Фирма А	Фирма В	Тегло
- <b>качество на произвежданата продукция;</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>0,08</b>
- иновационна политика;	2	10	0,03
- екологичност на продукта;	7	9	0,06
- сегментиране на потребителите;	9	9	0,04
-целеви пазари;	4	7	0,05
- продуктов портфейл;	7	9	0,06
- <b>жизнен цикъл на продукта;</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>0,08</b>
- продуктова опаковка;	7	10	0,03
- себестойност на продукта;	5	9	0,05
- <b>производствени съоръжения;</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>0,07</b>
- състояние на съоръженията;	2	10	0,05
-продуктова иновация;	7	8	0,03
- <b>производствени разходи;</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>0,06</b>
- производствен капацитет;	5	10	0,02
- локализация на производството;	6	9	0,06
- индекс на физическия обем;	1	8	0,03
- инвестиционни проекти в производството;	5	9	0,04
- екологичност на производствения процес.	5	10	0,03
<b>Общо:</b>	<b>5,37</b>	<b>9,05</b>	<b>1,00</b>

Процесът на технологичен одит приключва с изготвянето на доклад за постигнатите резултати. В него се обобщава цялостната картина за състоянието на технологичната среда на фирмата, нейните основни конкурентни предимства и възможностите ѝ за усъвършенстване на иновационния потенциал. На основата на тези данни, висшият мениджмънт може да вземе съответните стратегически решения за бъдещите аспекти на иновационната политика на фирмата.

Проведеният технологичен одит очертава определящите фактори за успех на Фирма А, както и възможните коригиращи действия. Конкретно при съставянето на иновационната политика на Фирма А са налице сериозни пропуски – липсват *инвестиции в иновации* и до този момент такива не са планирани, което е една от причините за тежкото финансово състояние. При Фирма В се наблюдава дългогодишно прилагане на агресивна иновационна политика, която ѝ осигурява лидерските позиции на пазара. (фиг. 3)

Елица Лазарова



Важен проблем, на който Фирма А трябва да обърне внимание е липсата на *внедряване на нови продукти* в производството. Показателят „Жизнен цикъл на продуктите”<sup>9</sup> изчислен за периода 2008-2009 година показва, че предлаганите продукти на пазара са във фаза зрялост и спад, което в дългосрочен период може да се окаже фатално за съществуването ѝ. При Фирма В, се наблюдава ежегодно успешно внедряване на нови продукти, което се оказва благоприятно върху развитието на фирмата. (фиг. 4)

<sup>9</sup> За подходът на жизнения цикъл като инструмент за управление на фирмената промяна вж. **Каменов, К., Ат. Дамянов.** Фирмената промяна. - Библиотека Стопански свят, Ценов, 1995, с. 123-146.

Елица Лазарова



На критично ниво е състоянието на технологиите във Фирма А, независимо, че към момента успява да посрещне нуждите на производството, в бъдеще това е задълбочаващ се проблем. Добрата практика на Фирма В в това направление, показва, че инвестирането в технологични иновации спестява значителни разходи на фирмата и позволява разширено производство, както и оползотворяване на производствения капацитет от новосъздадените продукти. (фиг. 5)



Елица Лазарова

Друг проблем в дейността на Фирма А са твърде високите *производствени разходи*. Причината за това състояние отново е липсата на обновление в технологичната база на Фирма А. Неефективното производство генерира разходи, които водят фирмата към фалит. Фирма В оптимизира технологичните си разходи постоянно, освен това практически затвореният ѝ цикъл на производство прави фирмата по-независима от пазарната конюнктура. (фиг. 6)



Обобщените резултати от технологичния одит на двете фирми са представени в табл. 2 и табл. 3.<sup>10</sup>

**Таблица 2**  
**Оценка на иновационния потенциал на „Фирма А” (20 точки)<sup>11</sup>**

БАЛ (Точки)				
0	1	2	3	4
<i>Техническа осъществимост на концепцията</i>				
Надеждността на концепцията не е потвърдена	Концепцията е потвърдена с експертни заключения	Концепцията се потвърждава с изчисления	Концепцията е потвърдена на практика	Концепцията е потвърдена в реални условия
<i>Пазарни предимства</i>				

<sup>10</sup> Използваните макети за представяне на резултатите от технологичния одит са по примера на: Технологическия аудит. Методически рекомендации, <[http://it4b.icsti.su/itb/docs/tec\\_audit.html](http://it4b.icsti.su/itb/docs/tec_audit.html)> Дата на последно влизане: 16.02.2011 година.

<sup>11</sup> Общата оценка на иновационния потенциал на фирмата представлява сума от баловите стойности по отделните показатели в маркираните клетки.

Елица Лазарова

БАЛ (Точки)				
0	1	2	3	4
Много аналози на малък пазар	Малко аналози на малък пазар	Няколко аналози на голям пазар	Един аналог на голям пазар	Без аналог на голям пазар
Цената на продукта е значително по-висока от цената на аналогичните продукти	Цената на продукта е незначително по-висока от цената на аналогичните продукти	Цената на продукта е приблизително равна на цената на аналогичните продукти	Цената на продукта е незначително по-ниска от цената на аналогичните продукти	Цената на продукта е значително по-ниска от цената на аналогичните продукти
Технически и потребителските свойства на продукта са значително по-лоши от тези на аналозите	Технически и потребителските свойства на продукта са не по-лоши от тези на аналозите	Технически и потребителските свойства на продукта са равни на тези на аналозите	Технически и потребителските свойства на продукта са малко по-добри от тези на аналозите	Технически и потребителските свойства на продукта са значително по-добри от тези на аналозите
Оперативните разходи са значително по-високи от тези на аналозите	Оперативните разходи са малко по-високи от тези на аналозите	Оперативните разходи са равни на тези на аналозите	Оперативните разходи са малко по-ниски от тези на аналозите	Оперативните разходи са значително по-ниски от тези на аналозите
<i>Пазарни перспективи</i>				
Малък пазар без положителна динамика	Малък пазар с положителна динамика	Среден пазар с положителна динамика	Голям стабилен пазар	Голям пазар с положителна динамика
Силна конкуренция на големи компании на пазара	Силна конкуренция	Умерена конкуренция	Слаба (незначителна) конкуренция	Няма конкуренция
<i>Практическа осъществимост</i>				
Няма специалисти по техническата и пазарна реализация на идеята	Необходимо е да се наемат специалисти или да се инвестират значителни финансови и времеви ресурси за обучение на съществуващия персонал	Необходимо е минимално обучение на персонала и увеличаване на щата	Необходимо е минимално обучение на персонала	Има специалисти по техническата и пазарна реализация на идеята
Изискват се значителни инвестиции; няма източници на финансиране	Изискват се незначителни инвестиции; няма източници на финансиране	Изискват се значителни финансови средства, има източници на финансиране	Изискват се незначителни финансови средства, има източници на финансиране	Не се изисква допълнително финансиране
Изисква разработването на нови материали	Изисква материали, използвани във военно-промишления комплекс.	Изисква скъпоструващи материали	Изисква евтини и лесно достъпни материали	Разполага с необходимите материали
Прекалено дълго време за пазарната реализация на	Дълго време за пазарната реализация на идеята	Малко време за пазарната реализация на идеята;	Малко време за пазарната реализация на идеята; средно	Малко време за пазарната реализация на идеята; малко

Елица Лазарова

БАЛ (Точки)				
0	1	2	3	4
идеята		значително време за възвръщаемост на инвестициите	време за възвръщаемост на инвестициите	време за възвръщаемост на инвестициите
Необходимо е да се разработят нормативни документи за производството и продажбите на продукта	Необходимо е получаването на набор от разрешителни за производство и продажба на продукта; изисква много време и материални разходи	Процедурата за получаване на разрешителни за производство и продажба на продукт изисква много малко време и материални разходи	Трябва да се уведомят регулаторните органи за произвеждането и продажбите на продукта	Няма процедурни ограничения върху производството и реализацията на продукта

Иновационният потенциал на Фирма А е среден (20 точки от максималните 48). Предимство за фирмата е, че използва вече утвърдена от практиката технология, както и фактът, че оперира на голям пазар с един аналог, при умерена конкуренция. Възможностите за маневриране с цената и минималния разход за обучение на персонала разкриват добрия иновационен потенциал на фирмата.

**Таблица 3**

**Оценка на иновационния потенциал на „Фирма В” (32 точки)**

БАЛ (Точки)				
0	1	2	3	4
<i>Техническа осъществимост на концепцията</i>				
Надеждността на концепцията не е потвърдена	Концепцията е потвърдена с експертни заключения	Концепцията се потвърждава с изчисления	Концепцията е потвърдена на практика	Концепцията е потвърдена в реални условия
<i>Пазарни предимства</i>				
Много аналози на малък пазар	Малко аналози на малък пазар	Няколко аналози на голям пазар	Един аналог на голям пазар	Без аналог на голям пазар
Цената на продукта е значително по-висока от цената на аналогичните продукти	Цената на продукта е незначително по-висока от цената на аналогичните продукти	Цената на продукта е приблизително равна на цената на аналогичните продукти	Цената на продукта е незначително по-ниска от цената на аналогичните продукти	Цената на продукта е значително по-ниска от цената на аналогичните продукти
Технически и потребителските свойства на продукта са значително по-лоши от тези на аналозите	Технически и потребителските свойства на продукта са не по-лоши от тези на аналозите	Технически и потребителските свойства на продукта са равни на тези на аналозите	Технически и потребителските свойства на продукта са малко по-добри от тези на аналозите	Технически и потребителските свойства на продукта са значително по-добри от тези на аналозите
Оперативните	Оперативните	Оперативните	Оперативните	Оперативните

Елица Лазарова

<b>БАЛ (Точки)</b>				
0	1	2	3	4
разходи са значително по-високи от тези на аналозите	разходи са малко по-високи от тези на аналозите	разходи са равни на тези на аналозите	разходи са малко по-ниски от тези на аналозите	разходи са значително по-ниски от тези на аналозите
<i>Пазарни перспективи</i>				
Малък пазар без положителна динамика	Малък пазар с положителна динамика	Среден пазар с положителна динамика	Голям стабилен пазар	Голям пазар с положителна динамика
Силна конкуренция на големи компании на пазара	Силна конкуренция	Умерена конкуренция	Слаба (незначителна) конкуренция	Няма конкуренция
<i>Практическа осъществимост</i>				
Няма специалисти по техническата и пазарна реализация на идеята	Необходимо е да се наемат специалисти или да се инвестират значителни финансови и времеви ресурси за обучение на съществуващия персонал	Необходимо е минимално обучение на персонала и увеличаване на щата	Необходимо е минимално обучение на персонала	Има специалисти по техническата и пазарна реализация на идеята
Изискват се значителни инвестиции; няма източници на финансиране	Изискват се незначителни инвестиции; няма източници на финансиране	Изискват се значителни финансови средства, има източници на финансиране	Изискват се незначителни финансови средства, има източници на финансиране	Не се изисква допълнително финансиране
Изисква разработването на нови материали	Изисква материали, използвани във военно-промишления комплекс.	Изисква скъпоструващи материали	Изисква евтини и лесно достъпни материали	Разполага с необходимите материали
Прекалено дълго време за пазарната реализация на идеята	Дълго време за пазарната реализация на идеята	Малко време за пазарната реализация на идеята; значително време за възвръщаемост на инвестициите	Малко време за пазарната реализация на идеята; средно време за възвръщаемост на инвестициите	Малко време за пазарната реализация на идеята; малко време за възвръщаемост на инвестициите
Необходимо е да се разработят нормативни документи за производството и продажбите на продукта	Необходимо е получаването на набор от разрешителни за производство и продажба на продукта; изисква много време и материални разходи	Процедурата за получаване на разрешителни за производство и продажба на продукт изисква много малко време и материални разходи	Трябва да се уведомят регулаторните органи за произвеждането и продажбите на продукта	Няма процедурни ограничения върху производството и реализацията на продукта

Елица Лазарова

Иновационният потенциал на Фирма В е сравнително висок (32 точки от 48) и се изразява във вече потвърдена пазарна реализация, високо квалифициран персонал, използване на евтини и достъпни материали, както и фактът че времето за пазарна реализация е малко и гарантира добра възвръщаемост на инвестициите. Конкуренцията е слаба и потребителските свойства на продукцията са малко по-добри от тези на конкурентите. Всичко това дава основание да се заключи, че фирма В има значително по-висок иновационен потенциал.

*Коригиращите действия* на Фирма А би трябвало да са насочени към създаване на нова иновационна политика, която да осигури технологично обновление почти във всички сфери на производството, както и инвестиране в развойна дейност и създаване на нови продукти. На първо време е подходящо осъществяването на технологичен трансфер на доказани технологии, по примера на Фирма В.

Тези дейности подпомагат цялостния процес на реализиране на инвестиционни проекти в иновационната фирмена дейност. Подходът е в унисон и с популярния *метод DMAIC*, представляващ поредица от итерации, протичащи последователно и без прекъсване. По-специално при него се дефинират процесите с ключово значение; измерва се изпълнението на основата на ефективни показатели за дейността; анализират се резултатите и се диагностицират разликите между текущото състояние и поставените цели по изпълнението на ключови показатели; подобряване и реинженеринг на дейностите; контрол по изпълнението.<sup>12</sup>

Резултатите от извършеното проучване дават основание да се направят изводи относно дейността на повечето фирми от козметично-парфюмерийното производство. Иновационния потенциал на производството на фирмите е сравнително висок. Водещ фактор за развитие тук е продуктовата и/или процесна иновация, която често се използва като маркетингов трик, но рядко е иновация в световен мащаб. Финансовата криза оказва най-сериозно влияние върху дистрибуторите и другите контрагенти по веригата на парфюмерийно-козметичното производство, но устойчивостта на фирмите от бранша зависи от

---

<sup>12</sup> За подробности вж. **Борисов, Б.** и др. Процесът на инвестиране в иновации при фирмите от козметично-парфюмерийния бранш. // *Алманах научни изследвания, СА Д. А. Ценов - Свищов*, 8, 2008, с. 276-277.



Елица Лазарова

разгръщането на иновационния им потенциал. Препоръчително е непрекъснато фирмено подобрене и развитие на иновационната стратегия спрямо лидерите, с цел оптимизиране на разходната структура, затваряне на цикъла на производство и създаването на нови продукти.

### III.

След извършването на технологичния одит и разкриването на иновационния потенциал на фирмата трябва да разгледат и възможните иновационни стратегии, които ще бъдат използвани при неговото оползотворяване.

Теорията разграничава две основни класификации на иновационните стратегии. От гледна точка на характера на извършваната иновация, стратегията може да бъде офанзивна, когато се цели промяна на сегашните позиции на предприятието; дефанзивна, чрез която фирмата отстоява своите позиции на пазара; както и стратегия на технологичния лидер и стратегия на последователя.

*Стратегията на лидерството* има своите предимства и недостатъци. Позитивните страни на този стратегически подход са свързани в най-голяма степен с възможността за облекчено заемане и съхраняване на водещи позиции на пазара посредством разработването на принципно нови технологии или приложения на съществуващите, което създава ново конкурентно предимство. Дори понякога се стига до създаването на изцяло нови сфери на дейност, нови стратегически бизнес зони. В същото време стратегията има и някои негативни страни като: висок риск от провал, поради неизследваните аспекти на иновациите; изискване за значителни първоначални инвестиции, а положителните финансови резултати се постигат на един по-късен етап, най-често в средносрочен диапазон (3-5 години).

При *стратегията на технологичния последовател*, в зависимост от момента на адаптиране към лидера, са възможни следните ситуации:

- Първо ниво: „Лидерство”;
- Второ ниво: „Втори след лидера”;
- Трето ниво: „Бързо адаптиране към лидера”;
- Четвърто ниво: „Късно навлизане”.

Елица Лазарова

Правилото е, че колкото по-високо в пирамидата се намира последователят, толкова по-голям успех може да се очаква от направената иновация. Към тази стратегия би могло да се направи едно разграничение и според източника на иновиране – собствен източник, независима изследователска база, трансфер на технологии от вън и стратегия на имитация.

В световен мащаб през последните години ясно се оформи една водеща тенденция, свързана с все по-мащабното приложение на *стратегията на технологичния трансфер*, като популярен стратегически подход за реализация на иновационната политика на фирмата. За технологичен трансфер се говори при наличие на пренасяне на технология, знание и/или информация на фирмено, междуфирмено или междуотраслово ниво. Това пренасяне може да се осъществи на две нива: вертикално, когато следва етапите на иновационния процес и хоризонтално, когато се разпространяват вече създадени технологии (т.н. дифузия) и използването им в нови приложни области.

Технологичният трансфер може да се осъществява посредством нетърговски<sup>13</sup> и търговски форми. От своя страна, търговските форми могат да бъдат: договори за лицензи и ноу-хау, франчайзинг, лизинг, преки чуждестранни инвестиции и др. За пълноценното усвояване на технологичното знание обаче, се налага използването на комплексен подход при избор на форма на реализация и начини за придобиване, което налага комбинирането на повече от един вариант.

Специфично е, че процесът на технологичен трансфер е приложим на всеки етап от иновационния процес и неговото успешно прилагане изисква продължително партньорство между заинтересованите страни. Така междуфирменото коопериране се явява като ключов фактор в приложението на технологичния трансфер. А възможните форми на междуфирменото коопериране са сливанията или придобиванията<sup>14</sup>, стратегическите алианси,

<sup>13</sup> Нетърговските форми се отнасят до незащитеното знание в това число научни открития, резултати от фундаментални изследвания и др. свободно разпространявани знания. Те могат да се използват, но изискват извършването на допълнителни изследвания и анализи.

<sup>14</sup> Относно плановете процедури и ключовите фактори за успех при сделките по сливане/придобиване вж.: Газин, Г., Д. Манаков. Наука поглосеней. // *Вестника McKinsey*, N2 (4), 2003, <[http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue04/01\\_0203.aspx](http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue04/01_0203.aspx)>; Чиприянов, М. Корпоративно планиране. В. Търново, Абагар, 2009, стр. 229-255; Viscio, A., J. Harbison, A. Asin, R. Vitaro. Post-Merger Integration: What Makes Mergers Work? – *Strategy+Business*, Fourth Quarter 1999, <<http://www.strategy-business.com/press/16635507/13903>>.

Елица Лазарова

съвместните предприятия, изследователският консорциум, аутсорсинга, иновационната мрежа и виртуалната организация. Но преди да се пристъпи към избор на формите на сътрудничество и на технологичен трансфер, се налага набавянето на по-детайлна информация чрез извършването на технологичен одит.

След проведените технологичен одит в избраните фирми от парфюмерийно-козметичното производство могат да бъдат направени предложения за подходящи иновативни стратегии. За „Фирма А” е препоръчителна стратегията на технологичния трансфер. Най-подходящият източник на иновиране е хоризонтален трансфер на технологии от „Фирма В”, която е с добри позиции на пазара. Иновационния потенциал на „Фирма В” позволява поддържане на стратегия на лидера. Възможно решение е изграждането на стратегически алианс между фирмите в козметично-парфюмерийното производство, с акцент върху ефектът на синергия.

Какъвто и вид иновационна стратегия да избере предприятието, е важно преди всичко да се съблюдава условието потребителите да бъдат удовлетворени от придобитите технологични промени, защото самоцелната промяна, без отчитане на потребителските вкусове и предпочитания е обречена на неуспех а priori.

\*

\* \*

Постоянното съизмерване със останалите участници на пазара и търсене на възможности за усъвършенстване на компаниите е жизнено важно в условията на динамични промени, глобализация, интернационализация, особено в периоди на криза. Резултатите от нашето изследване потвърдиха възможностите на технологичния одит като важен компонент при стратегирането и разгръщането на иновационния потенциал на фирмите. В основата на успешния мениджмънт на козметично-парфюмерийното производство стои адекватната иновационна стратегия на фирмата. Само така фирмите могат да подсилят и разширят пазарните си позиции.