

ВИРТУАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО – ПОДХОДИ ПРИ ФОРМИРАНЕТО НА СЪВРЕМЕННИ БИЗНЕС-МРЕЖИ

Тенденциите към интернационализация и глобализация на бизнеса се основават на нарастващата взаимна обвързаност на стопанските субекти. Тези сложни и многопластови процеси имат много лица. Едно от тях е генерирането на нови форми на между фирмено сътрудничество и коопериране, основани на съвременните технологии за комуникация и трансфер на информация, каквото е виртуалното предприемачество (ВП). Ето защо формулираният предмет на изследване в разработката са процесите на виртуализация, предизвикващи възникването на нови организационни форми, базирани на новите технологии за комуникиране. Фокусираният обект за анализ са съвременните предприемачества, чиято философия се базира, на пазарния успех, постигнат въз основа на синергията на кооперирането. Във връзка с това целта на настоящото изследване можем да формулираме като разкриване същността, формите на реализация и начините за конфигуриране на ВП. Въз основа на направения анализ, се установява, че мотивацията за формирането на този вид предприемачества с характер на бизнес-мрежи се крие преди всичко в търсенето на конкурентни предимства при условията на изострящата се международна конкуренция. ВП са продукт на съвременната пазарна среда, но същевременно съдействат за нейното модифициране, което разкрива взаимната обвързаност и диалектичката зависимост между двете.

Тенденциите към интернационализация и глобализация на бизнеса се основават на нарастващата взаимна обвързаност на отделните национални стопанства и на стопанските субекти. Глобализацията е многопластов процес и неговите проявления имат много лица. Едно от тях е генерирането на нови форми на междуфирмено сътрудничество и коопериране, основани на съвременните технологии за комуникация и трансфер на информация. Съвременните характеристики на пазарната среда, вкл. изострената конкуренция, дават шанс за успех само на тези предприемачества, които не само понижават производствените си разходи или "контролират" ключовия фактор време, но и съумяват да ги превърнат в стратегически оръжия, печелейки конкурентни предимства. Осъзнавайки актуалността на този относително нов за бизнес-практиката феномен, определяме като **предмет на изследване** процесите на виртуализация, предизвикващи **нови организационни форми** – вътрешнофирмени и междуфирмени, свързани със стремежа към създаване на конкурентни пазарни предимства. Фокусираният **обект** за анализ в това изследване са съвременните предприемачества, чиято философия се базира на пазарния успех, основан

¹ Таня Горчева е доц. д-р в СА "Д.А. Ценов" Свищов, катедра "Международни икономически отношения", тел: (0631) 279397, факс: (0631) 23472, 24719, e-mail: gorcheva@uni-svishtov.bg.

на предимствата на съвременната технология на управление и на формите и средствата за комуникация и обмен на информация от най-ново поколение. Във връзка с това можем да формулираме **целта на разработката като разкриване същността и формите на реализация на виртуалното предприемачество (ВП)**, от което произтичат следните основни **задачи**:

- разкриване предпоставките за възникване и развитието на ВП и извеждане на дефиниция за него на базата на основните характерни черти;
- изграждане на типология въз основа на приликите и разликите между ВП и другите форми на между фирмено сътрудничество с оглед на проблемите, възникващи при реализацията на отделните типове;
- разкриване на детерминиращата връзка между феномена на ВП и променящата се под въздействието на глобализацията пазарна среда;
- и накрая тестване на теоретичните постановки за същността и формите на реализация на ВП в практиката.

1. Виртуално предприемачество - вграждане в пазарната среда

1.1. Сигнали за постиндустриални модификации на средата

Съвременници сме не само на смяната на хилядолетията, но и на прехода от индустриален към постиндустриален модел на икономическото развитие, при който се отбелязва преосмисляне на индустриалната обществено-икономическа парадигма и се пристъпва към изграждането на нов тип производствени връзки и структури. Измененията в индустриалната обществено-икономическа парадигма се базират на друг вид ресурси - информация и знания, както и на друга ценностна система. Вzeti като цяло те съответстват на обективното обществено развитие, което се свързва с провокирането на икономически растеж, основан на качествените различия на производствените ресурси, а не на количествените изменения на икономическата система.² Ако приемем, че **основните отправни точки** за изследване на тези изменения са международното разделение на труда и бурното интелектуално и технологично развитие, съпътствани от създаването на своеобразни форми на обобществяване на производството, не бива да пропускаме и високата динамика на обществено-икономическата среда и нарастващата взаимната обвързаност на стопанските субекти в нея.

В този смисъл можем да твърдим, че индустриалната епоха идва, за да смени аграрната, и подготвя човечеството за гигантска крачка в развитието му, като обуславя достигането на небивали размери на общественото производство. Индустриалният модел предполага достигането на уникална до този момент рентабилност в производството. Това от своя страна изисква въвличането на непрекъснато нарастващ обем суровинни ресурси, енергия и работна сила поради масовия характер на производството и допринася за

² Иноземцев, И. Парадоксите на постиндустриалната економика. – МЕМО, 2000, N 3, с. 5-7.

пропорционално нарастване на общественото богатство. Много анализатори³ обаче доказват изчерпването на възможностите на подобен начин на производство и очертават преходните моменти към един нов икономически модел, основан на интелектуализацията на производството, информационните ресурси и технологии за комуникация и "човешкия капитал". Бизнес-средата се модифицира под влиянието на този обективен процес на развитие и предизвиква пораждаването на нови връзки, структури и отношения на взаимодействие между действащите в нея стопански субекти, което налага отпечатък върху технологията на управлението. Въз основа на изложения проблем формулираме **първата задача** за разрешаване в рамките на нашия анализ, а именно извеждане на характерните модификации на бизнес-средата, които се превръщат в предпоставка за възникването на виртуалните предприемачества.

Много и разнопосочни са сигналите за постиндустриалните модификации на бизнес-средата, но ние ще се насочим към пазарните индикатори, които разкриват закономерната взаимозависимост между:

- технологичното развитие и реструктурирането на икономиките;
- технологичните иновации и изграждането на модерни организационни форми на обвързване;
- променящия се характер на потребителя, проектиран върху същностния характер на производителя, което предизвиква промяна в модела и технологията на управление;
- процесите на концентрация на бизнес-дейностите и прегрупирането на конкуренцията.

Първата взаимозависимост е резултат от принципни промени в общественото развитие, които могат да се нарекат "качествена еволюция и прелом от доминиращо екстензивно технологично използване на природните ресурси към преобладаващо интензивната им преработка върху основата на научното знание".⁴ Тези промени са носители на нов модел на икономически растеж, технологично осъществим чрез интелектуализация на производството. Те водят до реструктуриране на отраслите на икономиката в посока иновативни технологии и стратегически производства и по-нататъшно развитие на сектора на услугите, което преосмисля идеята за световно лидерство. САЩ, Япония и Западна Европа успяват да осъществят подобно реструктуриране и смяна на управленския модел още през 90-те години на миналия век, в резултат от което запазват лидерските си позиции в света днес. Не случайно през последните пет години броят на регистрираните от американски корпорации патенти за изобретения, усъвършенствания и нови технологии е по-голям, отколкото във всички други страни в света, взети заедно.⁵

³ Spulber, N. The American Economy. The Struggle for Supremacy in the 21-th Century. Cambridge, 1997, p.135.

⁴ Балабанов, Ил. Глобалната тенденция на индустриалното развитие. – Икономическа мисъл, 2000, N 1., стр. 31.

⁵ Schor, J.B. The Overspent American. Upscaling Downshifting and the New Consumer. N.Y., 1998, p.17-24.

Втората заимозависимост се базира на “зрелостта” на съвременните информационни и комуникационни технологии, инфраструктура и техника, които предполагат:

- създаването на високоефективни вътрешни бизнес-мрежи, чрез които да се разпределя и канализира информацията и в чиито рамки тя се превръща в своеобразна стока;
- изготвянето на мултидимензионални банки от данни, които да позволяват информационното обвързване с външни бизнес- и информационни мрежи, даващо възможност за извеждането на информацията под формата на многостранно преплетените части на информационно "Рубик-кубче";
- свързването с нови делови партньори и установяването на бизнес-връзки;
- дистанционно консултиране, основано на директна комуникация с потребителя;
- икономичното съхраняване на данни и архивиране на информация за дълги периоди,⁶ което до голяма степен е основано на бързината и ефективността на съвременната техника.

Независимо от националния произход или от отрасловата принадлежност бизнес-единиците могат да се интегрират по повод изграждането и използването на информационни “пулове” или бизнес-мрежи, като някои от тях са базирани на глобалната информационна магистрала “Интернет” (табл. 1), за да си осигурят пазарни предимства, каквито са получаването на навременна и оперативна информация. Подобно интегриране е провокирано от ожесточената конкурентна надпревара за печелене на клиенти, действаща в модерните отрасли, като телекомуникации, банково и застрахователно дело, туризъм, търговия на дребно.

Таблица 1

Бизнес-мрежи, базирани на Интернет

Използване на Интернет за:	% от бизнес-мрежите в САЩ	% от бизнес-мрежите в Япония	% от бизнес-мрежите в Германия
Добиване на информация	92	89	86
Комуникация с клиенти	95	85	82
Вербуване на нови клиенти	73	65	61
Комуникация с доставчици извън редовните	62	47	52
Вътрешномрежова комуникация	86	43	52
Сделки с клиенти	64	58	31
Сделки с други фирми	53	21	28

Източник: Institut der deutschen Wirtschaft, 1999.

Третата заимозависимост се фокусира върху променящия се характер на потребителя, проектиран върху същностния характер на производителя. Промените в характера на потреблението, а чрез него и на потребителя в съвременната пазарна среда се определят от изключителната динамичност

⁶ Например през 1987г. съхраняването и подържането на един тера-байт данни е струвало 25 млн. щ. дол., докато сега по мнение на IBM-експерти са нужни само 2,5 млн. (Wirtschaftswoche, 1997, N 46, S.125).

на съвременното икономическо развитие, провокирано не толкова от изменението или нарастването на потребностите, колкото от високите обороти на развитието на новите технологии, позволяващи тяхното по-качествено и по-комплексно задоволяване и включващи времето като ключов фактор в този процес, при което в пряка връзка и в диалог с потребителите се изменя самият характер на възпроизводството. Изграждат се нови взаимовръзки в производството, разпределението и обръщението, които предизвикват структурно и организационно преустройство и създаването на нов тип хоризонтални и вертикални връзки под въздействието на информационните технологии. В тази нова пазарна среда потребителят променя своята позиция, на него се отрежда нова роля на ангажиран съучастник при създаването на продуктите (табл. 2). Нещо повече, той се превръща в инициатор на диалога "производител – потребител". От потребителска аудитория или публика той преминава на сцената като активен участник. Пазарната среда става форум, където потребителят не е пасивен елемент, а сътрудник при "създаването на стойности". Той е източник на компетенции за самите корпорации – производителки, допринасяйки със своите знания и умения за трупане на нов опит. Трансформациите, настъпващи в пазарната среда, провокират промени не само в ролята на потребителя, но коренно променят и ролята на производителя и същността на управленската технология. Производителите гледат на своя бизнес като на съвкупност от компетенции и интелектуален актив, в който е интегриран и потребителят.

Таблица 2

Измерения на взаимовръзката "производител-потребител"

Ключови характеристики на връзката "бизнес/потребител"	Общуване с отделния потребител, създаване на обратна връзка	Потребителят като съучастник в създаването на стойността
Времеви обхват	До 90-те години	След 90-те години
Управленски комплекс	Отношения на култивирано доверие между производителя и потребителя като личност.	Потребителят не е само индивидуалност, но и част от социално-култивирано производство.
 Интерактивност между потребител и производител в процеса на създаване на стоки и услуги	Обикновените продажби се заменят от информационни и консултантски системи и потребителски програми с цел ориентирани на клиентите. Индентифициране потребностите им и препроектиране на продуктите в зависимост от очакванията на пазара.	Потребителите са съучастници при разработката на новите продукти чрез персонализирания си опит. Производителят и потребителят имат съвместно участие при опознаване, разработване и тестване на пазарните очаквания.
Цели на комуникацията, организиране на комуникационните потоци	Маркетинг, базиращ се на общуване с потребителите. Комуникиране и по отношение на активите.	Активен диалог с потребителя. Технология на общуване on-line, многостепенна комуникация.

Източник: Prahalad, C.K., V, Ramaswamy, Цит. съч.

През последното десетилетие се забелязва своеобразно "разрастване" на производствените бизнес – единици. Те разширяват състава си, като включват широка мрежа от пласментни и дистрибуторски дейности. В този смисъл обикновената корпорация прераства в бизнес-фамилия, обединяваща

различни дейности. В специализираната литература тя получава названието разгънато предприемачество (extended enterprise).⁷ Потребителят е включен по своеобразен начин в него чрез своите компетенции, превърнати във функция на неговите знания и опит, натрупани по повод "консумацията на продукта" - обект на комплексната дейност на предприемачеството.

Съществуват две общи предпоставки за възприемането на потребителя като източник на компетенции в условията на съвременната пазарна среда. Първата от тях се свързва с процесите на интелектуализация, които се разгръщат с особена динамика през последното десетилетие, а втората - с модерните мрежови технологии за комуникация, вкл. световната информационна мрежа Internet, която обхваща всички сфери на живота. Първата предпоставка е необходимото условие за осъществяване на ползотворен диалог между производител – потребител поради тяхната равностойност, а втората е достатъчна, за да се осъществи комуникацията дори в реално време.

Четвъртата заимозависимост - между процесите на концентрация на бизнес-дейностите и прегрупирането на конкуренцията, би могла да се разглежда и като следствие от споменатите взаимовръзки. В еволюционен план, въз основа на посочените вече зависимости, пазарната конкуренция се развива от свободен към "дирижиран" тип конкуренция. В този смисъл се запазва разграничаването на двата основни вида пазари – съвършени и несъвършени, като съвременната тенденция и при единия, и при другия вид е към намаляване броя на участниците, което е следствие от естествения им стремеж към увеличаване на печалбите и непрекъснато понижаване на разходите. Това се удава успешно на по-гъвкавите фирми, които успяват да достигнат оптималния мащаб на мобилизираните ресурси (производствени, дистрибуционни, капиталови, интелектуални и технически), за да се адаптират към промените на пазарната среда, независимо от начините за постигане на такъв резултат (придобиване, сливане, поглъщане). При тази надпревара участниците, неуспели да осъществяват това, отпадат, защото не издържат на "натиска" на конкуренцията. Така по естествен път броят на конкуриращите се участници намалява, оцелелите от надпреварата са мощните и достатъчно големите фирми или тези, които успешно се възползват от динамиката на средата и от предимствата на технологичния прогрес, позволяващи изграждането на специфични мрежови организации при запазване на тяхната самостоятелността.

Исторически погледнато, възможността за осъществяване на икономии и свързаното с тях намаляване на средните и пределните разходи се основава не само на технологичните нововъведения, но и на възникването на различните по характер монополистични съюзи/споразумения. За тяхното изграждане съществена роля играят както формите на централизация, така и на междуфирмена интеграция, протичащи в бизнес-среда, чиито основни индикации са силно изразена интернационализация и глобализация. Първоначално възниква хоризонталната интеграция, при което се образуват монополистични обединения в рамките на един отрасъл или в поредица от

⁷ Prahalad, C.K., V. Ramaswamy. Co-opting Customer Competence. – Harvard Business Review, Jan-Febr. 2000, p.79-87.

взаимно обвързани отрасли, но другата форма на интергация – вертикалната, позволява обвързването на икономически субекти в своеобразната бизнес-мрежа на разгънатото предприемачество. На това залагат и съвременните организационни форми на междуфирмено коопериране и сътрудничество.

Въз основа на направения обзорен анализ върху предпоставките за възникването на ВП можем да направим заключението, че международната бизнес-среда е естествената среда за създаването и разгръщането на този нов за практиката феномен на междуфирмено сътрудничество. Същевременно информационните и комуникационните технологии от най-новото поколение, които могат да се разглеждат като атрибут на тази среда, се превръщат в база за реализацията на неконвенционален модел за формиране на бизнес-връзки и на ново поколение управленски технологии.

1.2. Загадъчната реалност на виртуалното предприемачество

Виртуалното предприемачество е относително нов феномен в организационната теория и в международния бизнес. Информацията за него е оскъдна, а практиката дава нееднозначни примери за функционирането му. Ето защо като за всяко ново нещо, обвито в неясни представи, то понякога предизвиква стъписване, особено когато се описва със сложната терминология. Всичко това обяснява интереса към феномена на ВП и аргументира опитите да се направи теоретичен анализ на действащите в практиката организационни форми на междуфирмено сътрудничество. При ВП практиката изпреварва икономическата теория и предлага широк планов казус за изследване и дискутиране. Във връзка с това формулираме и **втората задача** в рамките на нашия анализ, а именно: извеждане на същностните характеристики на феномена и прецизиране на дефиницията за виртуално предприемачество.

Ако проследим етимологията на понятието, което се крие зад думата виртуален, ще срещнем обяснения като "нереален образ или обект, изглеждащ реален"⁸, или "нематериална структура, поддържана от информационни и комуникационни технологии (ИКТ)".

В специализираната литература съществуват множество определения на понятието виртуално предприемачество, които разкриват различни аспекти и характеристики, но най-често се базират на **два подхода**, а именно **ВП като специфична организационна форма** и **ВП като форма на между фирмено сътрудничество**. Въз основа на поставената задача тук ще анализираме съдържанието на формулирани в специализираната литература определения, прилагайки посочените подходи, като потърсим отговор на въпроса: "Кои от характеристиките имат основно и кои имат допълнително значение за изясняване същността на явлениято и за извеждане на работна дефиниция?" Подхождайки към ВП като към **специфична организационна форма** на бизнес-единиците в съвременната пазарна среда, на преден план се извеждат следните основни характеристики:

⁸ Това значение произхожда от оптиката като научна дисциплина, която прави разграничение между реална и виртуална картина, при което и двете изглеждат еднакви, но за разлика от реалната виртуалната не може да се отпечата на фотографска хартия (Uncitral Model Law on electronic Commerce with Guide to Enactment, 1996, with additional Article, adopted 1998, UN, NY).

- ВП е "потенциално настоящо", защото се активира при възникване на конкретна необходимост или възможност, които са провокирани от съответната бизнес-среда, и може да преустанови съществуването и дейността си при промяната ѝ;⁹
- то е "динамично", защото променя състава си, задачите и стратегиите според динамиката на средата или на конкуренцията;¹⁰
- този вид предприемачества могат да образуват временна мрежа от независими организации (бизнес-единици), базирана на използването на ИКТ;
- при тези предприемачества стопанските субекти запазват основните си компетенции, но се обвързват вертикално или хоризонтално, като изграждат общ имидж пред потребителите;¹¹
- при ВП се наблюдава ясно разграничаване на стратегическото от оперативното равнище на управление;¹²
- управлението на такива бизнес-единици се базира на "концепцията за целево ориентирана дейност", защото промяната на изискванията, идващи или от бизнес-средата, налага нови организационни форми или подходи, или стратегии за адаптиране;¹³
- при ВП се наблюдава припокриване или допълване на фирмената мисия на независими от локалното разположение стопански субекти, което става основа за междуфирмено сътрудничество;
- те разполагат с набор от механизми за управление на транзакциите, почиващи на неформални връзки, което облекчава създаването на гъвкави структури;¹⁴
- при този вид предприемачества водеща е чисто пазарната мотивация, което дава основания те да бъдат наречени "хибридни форми за координиране на пазарната активност".¹⁵

Подхождайки към ВП като към **форма на междуфирмено сътрудничество**, извеждаме следните характеристики:

- ВП са обединения на партньори с еднакъв статус, при които се наблюдава допълване на компетенциите за постигане на обща цел;
- те са базирани на общи ресурси (преди всичко информационни);¹⁶
- при тях се наблюдава силно изразена иновативност и ориентираност към потребителя;

⁹ Mertens, P. WI-Schlagword – Virtuelle Unternehmen. – Wirtschaftsinformatik, 1994, N 36, S. 162-172.

¹⁰ Byrne, J.A. The Virtual Corporation. – Business Week, February 1993, p.23.

¹¹ Fuerer, E. Electronic Commerce and Virtual Organizations, Proceedings of the 2-nd International Vo Net- Workshop. Zurich, Sept. 23-24, 1999, p. 56.

¹² Bultje, R., R. van Wijk. Taxonomy of Virtual Organizations, Based on Definitions, Characteristics and Typology. – Vo Net Newslette, Sept. 1998, Vol. 2, N 3, p. 7-18.

¹³ Mowshowitz, A. Electronic Commerce and Virtual Organizations, Proceedings of the 2-nd International Vo Net- Workshop. Zurich, Sept. 23-24, 1999, p. 8.

¹⁴ Klein, St. Virtuelle Organisation. – Wirtschaftsstatistik, 1994, N 23, S. 309-311.

¹⁵ Wassenaar, A. Undersanding and Disining Virtual Organizational Form. – Vo Net Newsletter, 1999, Vol. 3., N 1, p. 9-18.

¹⁶ Jansen, W., W. Steenbakkers, H. Jagers. Electronic Commerce and Virtual Organizations, Proceedings of the 2-nd International Vo Net- Workshop. Zurich, Sept. 23-24, 1999, p. 59.

- между партньорите съществува лоялност и доверие, които се превръщат в основни свързващи звена при изграждане на специфична структура на връзките.

Таблица 3

Основни и допълнителни характеристики на виртуалните предприемачества

Приложен подход/ Аспект	Основни характеристики	Допълващи характеристики
ВП като организационна форма, вкл. водещи аспекти:		
Причинноследствена връзка между бизнес-среда и оптимална фирмена структура	- потенциално настоящо, - динамично съществуващо	- може да преустанови съществуването/дейността си при промяна на средата
Управленска концепция	-разграничаване нивата на управление, - мениджмънт на целево ориентирана дейност, -припокриване или допълване на фирмената мисия, - набор от механизми за управление на транзакциите	- локално разположение стопански субекти, - водеща фигура в управлението на сътрудничеството
Организационни връзки	- временна мрежа от независими стопански субекти, - базирана на използването на ИКТ, - неформални връзки, благоприятстващи гъвкави структури	- базиране на общи ресурси, - неформализиране на връзките според чисто пазарните мотиви, в този смисъл ограниченост във времето
ВП като форма на междуфирмено сътрудничество с водещи аспекти:		
Отношения между партньорите	- еднакъв статус, - допълване на компетенциите, - обща цел, - лоялност и доверие	- липса на формална зависимост, - разпределение на тежестта от евентуален риск
Конкурентни предимства	- изразена иновативност, - ориентираност към потребителя	- прилагане на нови форми и/или подходи и/или стратегии за адаптиране
Характер на обвързването	- вертикално или хоризонтално	- общ имидж пред потребителите

Подхождайки към ВП като към **форма на междуфирмено сътрудничество**, извеждаме следните характеристики:

- ВП са обединения на партньори с еднакъв статус, при които се наблюдава допълване на компетенциите за постигане на обща цел;
- те са базирани на общи ресурси (преди всичко информационни);¹⁷
- при тях се наблюдава силно изразена иновативност и ориентираност към потребителя,
- между партньорите съществува лоялност и доверие, които се превръщат в основни свързващи звена при изграждане на специфична структура на връзките.

Изведените от дефинициите на отделните автори характеристики на ВП могат да бъдат групирани като основни и допълнителни (вж. табл. 3). Това

¹⁷ Пак там.

разграничаване има значение за изграждане на типология на ВП и за разкриване многообразието от организационни форми, в които се проявяват специфичните връзки между независими и отделно функциониращи предприемачества, продиктувани от съвременните изисквания на пазарната среда.

Разглеждано като форма на междуфирмено сътрудничество и коопериране, ВП се проявява като бизнес-споразумение между независими партньори, които реализират определен "ефект" в резултат от допълване на потенциалите и усилията си. Участващите в подобно споразумение бизнес-единици се кооперират за извършване на съвместна дейност на вертикален или хоризонтален принцип, като всяка запазва компетенциите си.¹⁸ Възможно е възникването на специфичен тип интегрални връзки между действащите фигури в съвременното пазарно пространство не само от вертикален (каквото е примерът с производителите на програмни продукти и "доставчиците" на информации системи) и хоризонтален тип (прегрупиране на конкуренцията, което навежда на мисълта за създаване на своеобразен пазарен картел, базиран на общ информационен пул). Практиката поднася и други възможности, а именно свързването на основни "производители на услуги" и основни потребители. Например Commerzbank, Berliner Bank, R&V Versicherung изграждат системи за обслужване на клиентите с тяхното активно дялово участие, което ще доведе до подобряване на организацията и до по-висока ефективност на обслужването. На практика този специфичен тип интегрални връзки се развиват на основата на интегрирани системи за анализ на данните при диспечерското обслужване. На този принцип както водещите търговски къщи и вериги, каквито са "Edeka" и "METRO", така и фирмите за каталожна търговия "Otto", "Nekermann" и "Quelle" в Германия,¹⁹ също организират собствени бази данни за захранване на управленските системи. Аналогична е ситуацията и във въздушния транспорт, където информацията е особено важен ресурс за авиокомпаниите. Например общият информационен пул дава изключителни предимства на "Lufthansa" и на нейните партньори от "Star Alliance" пред "British Airways" и "Air France", които са техни основни конкуренти. Информационното обезпечаване има значение не само за оптимизиране и улесняване продажбата на билети, за осигуряване заетостта на машините и съобразяване на разнообразните тарифи, но също и за предпазване от срывове в организацията на полетите и при обслужването на пътниците. Качеството на предлаганите услуги е най-добрият гарант срещу "изтичането" на клиенти към други авиолинии. Експертните информационни системи рационализират дейността на служителите на компанията и правят работата експресна в сравнение с механичната обработка на информацията. Това важи както за пътническите линии, така и за диспечеризирането на товарите на "Lufthansa Cargo AG".²⁰

Посочените примери илюстрират формирането на "сдружения", които се отказват от институционализиране и централизиране на управленските функции, като необходимостта от координиране на действията налага създаването на своеобразни информационни и комуникационни системи. При

¹⁸ Klein, S. Цит. съч., с. 309-311.

¹⁹ Wirtschaftswoche, 1999, N 44, S. 12.

²⁰ Wirtschaftswoche, 1997, N 46, S. 34.

това "кооперационното" формиране съществува докато участващите страни извличат определени изгоди.²¹

Направеният анализ с цел разграничаване на основните от допълващите характеристики дава възможност да акцентираме върху следните основни признаци, което ще ни помогне да прецизираме понятието с оглед на по-нататъшното изследване, а именно:

- **ВП е форма на коопериране, при която се реализира определена предприемаческа мисия, без да се осъществява промяна в статута и в собствеността на участниците, както е в случаите на смесените дружества от типа JV, при консорциумите или при поглъщанията между независими до момента бизнес-единици.**
- **ВП се възприема и като организационна форма, действаща в пазарното пространство въз основа на разширен достъп до банки с бизнес-данни, което дава възможност за координиране и насочване на информацията с цел спечелване на предимства пред конкурентите във времето/пространството.**
- **В институционален аспект ВП може да се разглежда като интегрирана гъвкава мрежова структура на юридически независими предприемачества, които се базират на единен информационен ресурс и по този начин печелят конкурентни предимства, дори само от това, че "поделят разходите" по изграждането и поддържането на базата данни и на необходимата за нейното използване инфраструктура.**

Приложеният критичен анализ върху същностните характеристики на ВП (според отделните групи изследователи) ни позволява при запазване на двата основни подхода за изследване на проблема да направим следните заключения:

Виртуалното предприемачество като специфична форма на междуфирмено сътрудничество е възникнала в съответствие със съвременните процеси за обобществяване на производството, които се свързват все по-тясно с формите на капиталова, респ. ресурсна централизация и концентрация. Подобна форма на сътрудничество определя възможността за по-успешно противопоставяне на относително по-малките бизнес-единици на големите ТНК. В този смисъл ВП представлява алтернатива на "класическото" коопериране като пазарно поведение и се базира на възможността за реализиране на определени изгоди или на необходимостта за редуциране на евентуални загуби.

В условията на изключителна динамичност на пазарната среда, променливост на пазарното търсене, бързо съкращаване на жизнените цикли на продуктите, все по-широко приложение на високите технологии и изразена динамичност в инвестиционната сфера малките и средните фирми не биха имали равни шансове с големите мултинационални корпорации, поради което те търсят начини, натрупвайки "критична маса", да устоят на конкуренцията,

²¹ Mertens, P. Цит. съч., с. 162-172.

противопоставяйки им своята висока гъвкавост, бърза адаптация и оптимална информационна осигуреност.

2. Типология на виртуалните предприемачества

2.1. Виртуалните предприемачества и "класическите" форми на междуфирмено сътрудничество

Съвременната пазарна среда изобилства с организационни форми за осъществяване на сътрудничество. "Класическите форми" на междуфирмено сътрудничество в двете си основни разновидности – производствено и пазарно коопериране, се модифицират в съвременната пазарна среда и намират реализация в контекста на:

- смесените предприемачества от типа JV;
- франчайзинговия принцип на обвързаност;
- принципа на картелирането;
- стратегическите партньорства от типа на бизнес-алиансите
- системата на субконтракtingа.

Това, което свързва изброените форми на междуфирмено сътрудничество, е специфичният характер и по-широкият обхват на пазарните връзки, обединяващи бизнес-единиците с пазарната среда. Ако приемем, че **връзките** на всяко едно самостоятелно предприемачество с **пазарната среда са триизмерни**, защото включват доставчици, клиенти и конкуренти, то **връзките** на всяка от изброените форми на **междуфирмено сътрудничество** получават още едно **четвърто измерение**, което се базира на принципа на "допълващото участие".

Ето защо предприемачествата, влизащи в сътрудничество според изискванията на пазарната среда, се наричат "**допълващи се контрагенти**". Те дават определеност на четвъртото измерение, което предполага **извличане на обща и/или взаимна изгода** от сътрудничеството, когато то е в съответствие с предизвикателствата на пазарната среда. За по-голяма част от тези сътрудничества важи мрежовият принцип на изграждане и затова често те биват наричани **мрежови организации**.²² При тях се държи сметка за:

- характера на допълването при формиране на обвързаността с контрагента (партньора);
- силните и слабите страни на участниците;
- вероятните или очакваните изгоди, които всеки участник може да извлече;
- възможностите за оптимизиране на общите дейности, при което се обмислят варианти за формиране на общи двойки стратегии от типа:
 - "да не правя – да доставям",
 - "да правя, вместо да доставям",
 - "да възложа на друг да го направи, за да се науча от опита му"

²² Appel, W., R. Behr. Towards the Theory of Virtual Organization: a Description of their Formation and Figure. – Vo Net Newsletter, 1998, Vol. 2, N 2, p. 22.

- "да го направим заедно, при което ще спечелим".

Подходящ пример в това отношение е бизнес-мрежата, която изгражда американската верига от супермаркети "Уол-Март"²³ с помощта на нейните основни доставчици. Тази американска корпорация за търговия на дребно създава система от бонуси за своите доставчици, според която те "получават пълен и свободен достъп до данни в реално време, за това как вървят продажбите на техните продукти във всеки един магазин" на веригата. Споделяйки информацията, която други търговски вериги пазят за себе си, тя помага на доставчиците си да планират изчерпването на конкретния артикул и съответно да предлагат по-добри цени. Така "Уол-Март" обвързва в бизнеса си такива сериозни доставчици като "Проктър& Гембъл" и "Крест". В резултат от това партньорство "Уол-Март" се сдобива с пазарен дял, според който 60% от продажбите на дребно на хранителни стоки в САЩ се падат точно на тази търговска верига. Ръстът на печалбите за компанията надвишава пет пъти средния за индустрията, а брутната печалба нараства средногодишно с 15% през последните десет години, като достига 9, 3 млрд. щ. дол. през 2000г.

Към този тип сътрудничество се причисляват стратегическите мрежи или алианси, модулните предприемачества и повечето организации от виртуален тип. В този смисъл всички те се отличават от конвенционалните йерархични предприемачества. Във връзка с това в специализираната литература се извежда зависимост между организационната структура на отделните предприемачества и възможностите им за адаптация към средата, в която действат (вж. фиг. 1). Точно върху тази взаимозависимост акцентират някои експерти, когато се опитват да изведат разликите или по-скоро предимствата на ВП пред другите организационни структури и форми на междуфирмено сътрудничество. Ето защо един сравнителен анализ на приликите и разликите би допринесъл за прецизиране на понятието и за разграничаването на ВП от другите форми на междуфирмено сътрудничество.

Признаците, по които ще се извърши сравнението, са подбрани според същностните характеристики, изведени от дефинициите за отделните форми на междуфирмено сътрудничество в специализираната литература, а именно граници за реализация; фирмена автономност; обхват при реализацията; йерархична структура; степен на доверие; използване на ИКТ; цел на организационната форма; ограниченост във времето.

Все пак, когато трябва да се прокара точна граница между познатите "класически" форми на коопериране и ВП, уместно би било да се акцентира на това, че "класическите" форми на коопериране са концентрирани върху "веригата за създаване на стойност", докато при ВП приоритетно се поставя въпросът за "създаване на виртуална верига на компетенциите" (вж. табл. 5).²⁴

²³ Световното лице на "Уол-Март". – Икономика, 2002, N 2, с. 29-31.

²⁴ Andrews, P., Hahn, J. Transforming Supply Chains into Value Webs. – Strategy & Leadership, July-August, 1998, p. 8-19.

Таблица 4

Сравнителни характеристики на мрежовите организации

Индикация	JV	Франчайзинг	Стратегически съюз	Картел	Вътрешнофирмена виртуализация	Стабилно ВП	Уеб-компания
Граници за реализация	точно фиксирани	точно фиксирани	определени	определени	определени	съществуват, без да са точно фиксирани	не съществуват
Фимена автономност	правна и икономическа обвързаност	правна и икономическа обвързаност	правна независимост	правна и икономическа независимост	интегрираност	правна и икономическа независимост	пълна независимост на партньорите
Обхват при реализация	в един и същ отрасъл или обвързани отрасли	предимно в сферата на услугите	в близки или допълващи се отрасли	в един и същ отрасъл	в един и същ или в допълващи се отрасли	в близки или съвсем различни отрасли	в един и същ или в съвсем различни отрасли
Йерархична структура	когато е поделение на един от партньорите	липсва	съществува	липсва	ниска степен на йерархия	само като изключение - ниска степен	липсва
Степен на доверие	висока	висока	висока	неприсъща черта	в рамките на вътрешни правила	силно изразена	силно изразена
Използване на ИКТ	не повече от общовалидното	неприсъща черта	базиране на общи информационни източници	неприсъща черта	базиране на общи информационни източници	силно изразено, като конкурентен фактор	силно изразено, като конкурентен фактор
Цели	конкурентни предимства в производството	конкурентни предимства при реализацията	комплексни конкурентни предимства	конкретни конкурентни предимства	реализиране целите на корпорацията	конкретни конкурентни предимства	пазарни предимства
Ограниченост във времето	според целите на сътрудничество, дългосрочно	фиксирана продължителност, възобновяване	фиксирана продължителност в дългосрочен план	неограниченост във времето	неограниченост във времето	дългосрочно с възможност и за предсрочно прекратяване	временно

Фигура 1



Принадлежността към този тип между фирменосътрудничество може да се установи въз основа на следните основни критерии:

- **Критерий 1.** Степен на външно обвързване с други действащи предприемачества, при който приоритетно значение придобиват режимът за създаване на стойност; характерът на взаимоотношенията и интегрираността на инфраструктурата.
- **Критерий 2.** Степен на концентрация върху основните управленски компетенции, при който се съблюдава характерът на целеполагането, на управленската концепция, мотивацията и суверенитетът на участващите партньори.
- **Критерий 3.** Степен на индивидуализиране на произвежданите или реализираните продукти, при който се вземат под внимание характерът на средата; обхватът на дейността; степента на продуктовата концентрация и видът на отрасъла или дейността.
- **Критерий 4.** Степен на виртуализация при разпределението на приходите като краен резултат от съвместната дейност, където значение придобиват поделянето на печалбата, на разходите и/или на загубите.

Таблица 5

Граница между “веригата за създаване на стойност” и “създаване на виртуална мрежа”

Декомпозиране на критериите по:	Конвенционална верига за създаване на стойност	Създаване на виртуална мрежа
Критерий 1.		
- режим за създаване на стойност - характер на взаимоотношенията - интеграция на инфраструктурата - характер на инфраструктурата - фокус при изграждане на инфраструктурата	⇒ самостоятелно, разчитайки на собствени ресурси и потенциал ⇒ в рамките на договарянето ⇒ ограничена ⇒ самостоятелност на отделните потоци ⇒ размера на разходите	⇒ чрез партньорство, използвайки потенциала на всички участници ⇒ партниране и допълване ⇒ пълна ⇒ обвързаност и интегриране на потоците ⇒ функциониране на мрежата като цяло
Критерий 2.		
- пазарна управленска концепция - целеполагане - мотивация - суверенитет	⇒ фокусирана върху потребителските сегменти ⇒ фирмен напредък ⇒ създаване на знание и опит - фирмен ⇒ достъп до фирмения опит, защита на ресурсите	⇒ фокусирана върху потребителите като личности ⇒ напредък на всички в мрежата ⇒ в рамките на мрежата ⇒ споделяне на опит и на ресурси
Критерий 3.		
- характер на средата - обхват на дейността - фокусиране върху продуктова концентрация	⇒ статична до относително стабилна ⇒ национален/многонационален ⇒ специфична индустрия - отрасъл ⇒ едно-, многопродуктова	⇒ силно динамична ⇒ глобален ⇒ специфичен бизнес ⇒ продуктови линии
Критерий 4.		
- по отношение на печалбата - по отношение на разходите - по отношение на загубите	⇒ увеличаване на печалбата ⇒ понижаване на разходите ⇒ елиминирание на загубите	⇒ увеличаване на общите изгоди ⇒ оптимизиране на разходите ⇒ разпределение на загубите

В резултат от сравнителния анализ за разкриване на общите и различните характеристики между ВП и другите форми на междуфирмено коопериране, изложени в табл. 4, се стига до следния извод: таблицата на приликите и разликите потвърждава основните характеристики за ВП, изведени в дефиницията. Те се разглеждат като следствие от изискванията на съвременната бизнес-среда и от породените потребности за оцеляване или развитие на бизнес-единицата. Проекцията на горепосочените критерии (табл. 5) върху съответната бизнес-среда, в която действат отделните форми на междуфирмено сътрудничество, индицира различия, което придобива методическо значение за изследването, тъй като става основа за по-нататъшния анализ при разграничаването на отделните типове ВП и тяхната практическа реализация при опитите им за глобализиране на бизнеса.

2.2. Проблеми при реализацията на виртуални предприемачества

За да бъде разкрита докрай същността на ВП, би трябвало да се направи опит за **разграничаване на отделните типове**, отнасяни към тази форма на междуфирмено сътрудничество, но както няма единно становище по повод същностните характеристики, така и разграничаването на отделните типове ВП е не еднозначно. Основната задача при изграждането на

типология на ВП се свързва с извеждането на главните предимства и недостатъци на отделните типове предприемачества, характеризиращи се като виртуални. Във връзка с това типологията ни дава възможност за разкриването на проблемите по тяхната реализация, основани преди всичко на различията в управленската им концепция.

Отделните автори прилагат различни **подходи при класификацията** на ВП, от което произтича затруднението за изпълнението на формулираната задача. Например един от прилаганите подходи за разграничаване на отделните типове е разкриването на възможните сценарии за реализиране на този вид предприемачества. Съвременната практика различава **два принципни сценария**, а именно Quasi-Internationalisierung и Quasi-Externalisierung.²⁵ Пример за реализация на ВП от първия тип е съвместяването на интереси между традиционни партньори, които са се намирали или все още се намират в отношения на коопериране. При този сценарий от изключително значение е доверието между партньорите. В това отношение ВП се доближава до някои форми на междуфирмено коопериране, каквито са франчайзингът, или субконтрактингът, и се проявява най-ярко чрез “стабилното ВП” или “Уеб-компания”. При втория сценарий по-силно изразени са процесите на екстернализация. Във връзка с това може да се търси пряка зависимост между начините за разрастване на една корпорация и процесите на диверсификация на нейните дейности. Така форми на реализация на ВП могат да се открият във вътрешнофирмените трансакции на относително независимите подразделения и централата или в отношенията между партньори, свързани в JV, при които се наблюдава вътрешнофирмена виртуализация. **Еднакви** и за двата сценария са **изискванията** за мрежова организация на работа при кооперираща обвързаност между партньорите и информационна интегрираност. Ето защо изпълнението на последното условие е свързано с изработването на информационен регламент,²⁶ при който се:

- определят и унифицират използваните формати, стандарти и интерфейсни връзки, както и приложените хард- и софтуерни продукти;
- договарят емисиите, достъпът и съдържанието на обменяната информация;
- идентифицират физическите системни области за развитието и подържането, на които всяка страна ще отговаря, вкл. границите на разширения достъп, системните полета и контролните области;
- установяват стандарти за сигурност и на задължения за спазване на секретността;
- възприема схема за разделяне на разходите, възникващи при повреди, спешни случаи или откази от приети вече задължения.

Отделните типове ВП се извеждат въз основа на **концепцията за виртуалност**. При този вид предприемачества тя се базира на стратегически съображения като оптимален бизнес-размер, пазарна насоченост на

²⁵ Buechner, W. Rechtlichen Chancen und Risiken zwischenbetrieblichen Integration im Wege des vernetzten Geschäftsverkehrs. – HMD 29, 1992, S. 34-46.

²⁶ Пак там.

действията и съвместяването им с основните компетенции на участващите. Мотивите за виртуализация могат да бъдат разнообразни, но сред тях като приоритетни можем да изведем следните:

- създаване на организация чрез комбиниране на технически и инфраструктурни производствени възможности;
- съкращаване времето за "достигане" на пазара или за удовлетворяване на пазарните потребности;
- достъп до нови пазари, особено в среда, където вертикалната интеграция е затруднена;
- намаляване на затрудненията, произтичащи от сложността и непригодността на конвенционалната организационна структура.

Въз основа на посочените два сценария разграничаването на отделните типове ВП изглежда лесно и елементарно. Практиката показва, че вариантите на проявление при ВП не са така изчистени и еднозначни по критериите за вертикална или хоризонтална интегрираност, постигната чрез виртуализация на отношенията. Например би трябвало да се изясни на кои критерии се базира разграничаването на отделните типове ВП – дали това засяга "виртуализацията" на отношенията "производител/дистрибутор - потребител", както е при повечето случаи на електронна търговия, или на отношенията "доставчик-производител", каквито възникват между фирми-гиганти и дребни доставчици, както е при производителите на автомобили и техните доставчици на възли и детайли. Виртуализацията на същата двойка връзки - между производител и доставчик – би могла да се прояви и във вида, в който тя преобладава при взаимоотношенията между бизнес-единиците в рамките на една корпорация. Тя може да се осъществи и между независими юридически бизнес-партньори по повод постигане на определена пазарна цел или на прилагане на единна пазарна стратегия. Във връзка с това разграничаването на отделните **типове ВП** се свежда до: **вътрешната** корпоративна виртуализация; **стабилно ВП**, **динамично ВП** и **уеб-компания/фирма**.

Вътрешната виртуализация може да се разглежда като модифицирана форма на традиционната вътрешнокорпоративна организация. Йерархичните структури тук са заместени с частно независими екипи, осъществяващи координацията по време на реализацията на определен проект. Екипът и проектът в случая са опорните точки за изграждане на съответната структура, която се възприема виртуално. Вътрешната виртуализация представлява динамична система от интердисциплинарни екипи, лесно подлежаща на реструктуриране. Делегирането на права и изграждането на отговорности е придружено от премахването на йерархичните граници вътре в корпорацията. Йерархията се заменя с координация, която се осъществява на базата на сътрудничество между екипите и е основана на модерни информационни и комуникационни технологии. "Екипната структура" е динамична, но постоянното движение се координира от стабилен корпоративен център, който "обслужва" и подпомага отделните екипи при изпълнение на конкретните им задачи, но следи също за спазване на компетенциите и за понасяне на отговорностите. Основният мотив за вътрешната виртуализация най-често се свързва с необходимостта от оптимизиране на йерархичните структури и повишаване

гъвкавостта им при набавянето или разпределението на ресурсите, което допринася за нарастване на комплексната конкурентноспособност.

Стабилното ВП се базира на сътрудничеството между две или повече големи фирми, което съществува по традиция и се изгражда въз основа на лоялността и доверието между партньорите. В този смисъл гъвкавостта не е застъпена априориорно при смяната на партньорите, но пък е силно изразена по повод пазарното поведение на участниците. Характерно за този тип сътрудничество е допълването на компетенциите на отделните участници. Често водещ е един от партньорите. Той привлича фирми, с които има близки взаимоотношения и чиито компетенции допълват неговите. Ето защо този тип ВП имат относителен постоянен състав и характер. За тях може да се твърди, че водещият партньор дава насоченост на дейността и на усилията на предприемачеството като цяло и затова то не зависи от появата на нови възможности в бизнес-средата, а от обвързаността на партньорите според техните компетенции, което често провокира проблеми от юридически характер при регламентиране на управленската концепция.

Динамичното ВП се свързва със създаването на динамична мрежа от самостоятелни компании, която често пъти има временен характер. Този тип предприемачество се базира на широкообхватно сътрудничество между различни по размер фирми или на обособени части от тях. Те възникват с появата на "благоприятна" пазарна възможност и при изчерпването ѝ могат да се разпаднат. За тази разновидност на ВП е характерна изключителната гъвкавост и неясните или неопределените граници на компетенциите на участниците. Тук няма водещ партньор – водачеството е споделено. Това от своя страна поражда затруднения от правен характер при определяне и разпределяне на отговорностите и задълженията между партньорите.

Уеб-компания/фирма е такава форма на проявление на ВП, при която съвместната дейност на участниците и голяма част от връзките между тях са основани на глобалната информационна магистрала Интернет. Тя е временна динамична мрежа от специализирани бизнес-единици, чиято цел се свързва с глобалното предлагане на неограничен вид стоки и услуги, а основната предпоставка за нейното реализиране е "споделеното знание" между партньорите. В това отношение тя се доближава до динамичното ВП и е предпочитана форма за междуфирмено сътрудничество на относително малките фирми. За разлика от предходния тип предприемачество обаче то изцяло е базирано на модерни ИКТ, вкл. и Интернет. Основно предимство на този вид ВП е способността за бърза реакция, водеща до печелене на допълнителна конкурентноспособност. Наред с предимствата този тип сътрудничество е носител и на редица проблеми, възникващи при изграждане на единната управленска концепция, както и с правната определеност и регламентация.

От направения дотук обзор на предимствата и недостатъците на отделните видове ВП можем да изведем две основни групи проблеми,²⁷ свързани преди всичко с реализацията на отделните типове ВП и основани на различията в управленската им концепция, а именно:

²⁷ Muethlein, T. Virtuelle Unternehmen – Unternehmen mit einem rechtlichen Informationstechnischen Rueckgrad? – HMD, 1995, N 32, S. 68-77.

- системно иманентни проблеми на обвързването и виртуализацията, които могат да се преодолеят или поне да се намали негативното им влияние посредством определени усилия или действия;
- проблеми, които са следствие от грешките на развитието и могат да бъдат преодолені с помощта на определени инструменти.

Както се вижда от табл. 6, при вътрешната корпоративна виртуализация основните системни проблеми са свързани с опасността от "информационен карусел". Не е за подценяване и несъвършенството на системата от трансферни цени. Всъщност транзакционните цени са повлияни от нестабилността и сложността на отношенията, свързани с вътрешнокорпоративното разделение на труда. Не бива да се забравя, че те отразяват преди всичко конкретните фирмени интереси за разлика от пазарните цени, които се възприемат най-често като равновесна точка между търсенето и предлагането. Ето защо някои автори ги наричат "цени на взаимодействие",²⁸ тъй като те отразяват виртуализацията на вътрешните потоци за обмен на стоки, услуги или идеи, свързани с ключовите фактори информираност и време. По тези причини усилията на мениджърите са насочени към оптимизиране на системите, свързани от една страна, с управлението на информационните потоци, а от друга, с усъвършенстването на системата на трансферните цени. Проблемите, възникващи като следствие от "грешките на развитието", извеждат на преден план при вътрешната корпоративна виртуализация взаимоотношенията с компанията-майка и ограниченият управленски капацитет.

Таблица 6

Проблеми при реализацията на типовете ВП

	Системно иманентни проблеми		Проблеми от грешки на развитието	
	Проблеми	Решение	Недостатъци	Ревизиране на решението
Вътрешната корпоративна виртуализация	Опасност от "информационен карусел" Несъвършена система от трансферни цени	Оптимизиране на информационните емисии Прецизиране на системата	Лоялност и конфликти с корпорацията-майка Ограничен управленски капацитет	Оптимизиране на системата за управление Единен корпоративен език Единна система за провеждане на решенията
Стабилно ВП	Конфликти при разпределение на дейностите / компетенциите Тесни места	Въвеждане на нови методи на оценка Интегриране в единен тим	Неравностойни изгоди Конфликти при разпределението на ресурсите	Споразумение за разпределение на изгодите Въвеждане на правила за отчитане
Динамично ВП	Липса на координираност Система на отчетност	Уеднаквяване на показателите за отчетност	Комуникационни проблеми Недостатъчна интегрираност	Стандартизация на управленските режими
Уеб-кампания	Правна определеност и регламентираност	Единна система за комуникиране Единни правила	Неясни правила при вземане на решения	Идентичност при дефиниране на решенията

Източник: Hagel, J., M. Singer. Цит. съч.

²⁸ Hagel, J., Singer M. Unbuilding the Corporation. – Harvard Business Review, March-April 1999, p.134.

При стабилното ВП основните системни проблеми са свързани с вероятните конфликти при разпределение на дейностите/компетенциите между партньорите, както и със създаването на тесни места в общата дейност. Към проблемите от грешки на развитието се отнасят възможностите за извличане на неравностойни изгоди и предполагаемите конфликти между партньорите при разпределението на ресурсите, респ. на загубите.

Динамичното ВП предполага възникването на системни проблеми по повод липса на координираност и хармонизация на отчетността между участващите страни, а проблемите от грешки на развитието включват комуникационни проблеми и недостатъчна интегрираност.

При уеб-компанията системните проблеми са свързани преди всичко с правната определеност и регламентираност. И макар че при реализацията на конкретни форми на този вид предприемаческа дейност са постигнати международни договорености, какъвто е случаят с електронната търговия, за която в рамките на ООН е приета резолюция на Общото събрание по повод изграждането на единен модел,²⁹ то разнообразието на казусите от практиката, провокиращи противоречия, затруднява изграждането на общовалиден регламент.

Оттук произтичат и основните проблеми на развитието на управленската концепция при уеб-компаниите, каквито са например неясните правила за изработване и прилагане на управленски решения. Реално погледнато, проблемите при динамичните ВП и уеб-компаниите произтичат от противоречието, заложено в същността на тези форми на междуфирмено сътрудничество и организация. От една страна, и двете разновидности на ВП предполагат от техническа гледна точка развиване на бизнеса без оглед на националните граници, особено като се вземе предвид съвременното равнище на информационните технологии и динамиката в областта на комуникациите. От друга страна, различията в правната уредба за реализиране на виртуален бизнес са твърде големи. В отделните географски региони и в отделните икономически системи те допринасят за това реализацията на управленската концепция при ВП да се натъква на множество специфични казуси. Нехомогенността на пазарната среда и фактът, че в съществуващите законодателства на отделните страни ВП са сравнително нова и още недоразвита материя, подсилват затрудненията за изчистване на проблемите около регламентирането на единни правила за виртуален бизнес от юридическа гледна точка. Различията на националните законодателства в това отношение се преодоляват до известна степен чрез създаването на специфична фигура в този бизнес, а именно виртуалния брокер. Той е икономическият субект, който "примириява" различията на типовете национална среда, като представлява всички участващи във ВП пред клиентите на отделните пазари.

От техническа гледна точка произтичат и други специфични проблеми, свързани с правната страна на реализацията на управленската концепция при ВП от типа на динамичните и на уеб-компаниите. Например възниква необходимостта от правно регламентиране на кодирането, валидността на

²⁹ Uncitral Model Law on Electronic commerce with Guide to Enactment, 1996, UN General Resilution 51/162 of 16 December 1996, Part one ant Part two.

доказателствата и сигурността при редица операции, свързани с виртуалния бизнес. Доскоро електронният подпис беше дискуссионен проблем за редица европейски страни, макар че в рамките на ЕС вече беше приета директива по този повод. Аналогични затруднения възникват и във връзка със създаването и ползването на публични архиви и регистри от данни, тяхното актуализиране и съхраняването на информацията. Една част от посочените въпроси попадат в обсега на правата върху интелектуалната собственост. Пример за това са европейските препоръки за авторското право при софтуера.³⁰

Обобщавайки изложеното по отношение на класифицирането на различните типове ВП можем да заключим, че:

- Ако мотивите за виртуализация на бизнеса имат значение за разграничаването на отделните типове на ВП, то вариантите за тяхната реализация почиват на двата основни сценария за организиране на връзките между участниците в предприемачеството, а именно връзки на вертикална или на хоризонтална интеграция.
- Разграничаването на отделните типове на ВП придобива изключително значение при идентифицирането на проблемите, свързани с реализацията им, при което се търсят специфични решения в зависимост от това дали проблемите са системно иманентни или са породени от грешки в развитието на самото предприемачество.

3. Възможности за глобализиране на бизнеса чрез създаването на виртуални мрежи от предприемачества

3.1. Анализ на детерминантите “пазарната среда” и “виртуализацията на бизнеса”

Разкриването на взаимовръзката между характерните промени на бизнес-средата в рамките на съвременната обществено-икономическа парадигма и възникването на виртуалните предприемачества ни дава възможност да опишем, как възникването на ВП, които възприемаме като специфична организационна форма на съвременния бизнес, но също и като модерна форма на междуфирмено сътрудничество, рефлекторно влияе върху средата, предизвикала тяхната поява. От една страна, уникалното съчетаване на съвременните постижения на информационно-комуникационните технологии и на последните, най-актуални организационни форми на бизнес-единиците довежда до възникването на нови възможности за глобализация на бизнеса, използвани постъпателно като стратегия за пазарно лидерство. Ето защо съвсем очевидно е, че основните аспекти от дефиницията на ВП акцентират върху изграждането на **електронни мрежи и мрежи от бизнес-единици**, които, допълвайки техническия и интелектуален потенциал, създават пазарни предимства за участниците пред конкурентите на пазара. От друга страна, **мрежовидните структури за глобализиране на бизнеса**, към които спадат и ВП, водят до модифициране на пазарната среда

³⁰ Pletsch, A. Organizational Virtualness in Business and Legal Reality, Proceedings of the 1-st VoNet Workshop, April 27-29, 1998, p. 89-91.

и на бизнес-правилата. Заради синергията от взаимодействието тези структури разполагат с изключителни възможности: за понижаване на комплексните разходи от функционирането; за скъсяване времето за достъп до клиента; за репакетиране на активите на участниците в съответствие с изискванията на пазара. Така те се справят по-добре, по-бързо и по-ефективно с предизвикателствата в пазарната среда в сравнение с конкурентите си.

За да бъде изследването комплексно, интерес би представлявало и обхващането на основните аспекти, в които се забелязва активното въздействие на ВП върху пазарната среда, което води до преосмисляне на правилата за бизнес в следните основни направления:

- управление на взаимоотношения с клиентите;
- продуктова иновация;
- бизнес-култура;
- инфраструктурен мениджмънт;
- ценообразуване;
- структура на конкуренцията.

Водещо начало във **взаимоотношенията с клиентите** е партньорството. Повишените разходи за разработване на пазара и за подържане интереса на клиентите, свързани с внедряването на нови технологии за пазарна реализация (както е в електронния бизнес или електронната търговия например), водят до преосмисляне на връзките с обществеността и на концепцията за реклама. Клиентите се превръщат в съучастници в бизнеса. С тях се провежда активен диалог чрез прилагане на многостепенна система на комуникация (табл. 7). Държи се ясна сметка за икономии от мащаба, затова и масовизацията на потребителската аудитория придобива ключово значение.

Таблица 7

Преосмисляне на бизнес-правилата под въздействие на ВП

Управление на взаимоотношения с клиентите	Продуктова иновация	Инфраструктурен мениджмънт	Цени и ценообразуване
Роля			
Идентифицира клиентите, разработва стратегии за привличане и изгражда взаимоотношения с тях	Търси привлекателни за пазара продукти и ги комерсиализира	Изгражда/придобива и управлява мощности за оправдани по обем и повторяеми поръчки	Разглежда ценообразуването като "взаимодействие" с партньори
Икономии			
Повишеният брой клиенти се превръща в ключов фактор-икономии от мащаба	Първи на пазара с нов продукт-стратегия "обиране на каймака"	Ключов фактор-бързина на изграждане на необходимата база за реализация на новия продукт	Оптимизиране на отношението "разходи-печалба"-ключов фактор
Култура			
Отправната точка за предприемане на действия - клиентът	Бизнес-култура, фокусирана върху "човешкия капитал"	Ефективност и стандартизация при изграждането - екосъобразност	Предсказуемо ценообразуване на изненадващи за конкурентите цени
Конкуренция			
Бърза консолидация-засилване на олигополистичния характер	Обвързване на продуктова иновация с подбора на персонал и с инвестиции в квалификацията му	Превръщане на конкурентите в партньори чрез осигуряване на достъп до фирмената инфраструктура	Поделяне на рисковете - понижаване на разходите, поделяне на ефектите-увеличаване на доходите

В рамките на конвенционалния фирмен бизнес комплексният реинженеринг придобива първостепенно значение за адаптирането на съответното предприемачество към промените на средата. В рамките на виртуалния бизнес предимствата от реинженеринга се постигат чрез интегриране усилията на партньорите в областта на **продуктовата иновация**. Висока степен на интегрираност се наблюдава по отношение на комерсиализацията на новите продукти, извличане на изгоди от изпреварването на конкурентите и от създаването на между фирмени екипи, които да фокусират дейността си върху конкретни продуктови задачи. Ключовото значение обаче на високата интегрираност се свързва преди всичко с ускоряването процесите на продуктова иновация.

Ако пак се върнем към реинженеринга при конвенционалния фирмен бизнес, но този път по повод **инфраструктурния мениджмънт**, ще установим, че в рамките на този модел предприемачът често попада в плен на ограниченията, свързани с възможностите за развитие на инфраструктурата (вж. табл. 7). При съвременните мащаби на производство и темпове на технологично обновяване финансовите възможности, както и реализирането на мащабни реинженерингови проекти, се оказват ограничени за голяма част от фирмите, попадащи в обсега на средния бизнес. Консолидацията в рамките на виртуалния бизнес предоставя нови възможности за партньорите.

ВП внасят нови норми на поведение не само по отношение на клиентите, но и конкурентите и партньорите. В този смисъл може да се твърди, че те са носители на нова **бизнес-култура**, базирана на процесите на интелектуализация на бизнеса. Сърцевината на виртуалната бизнес-култура е “човешкият капитал” и новите технологии. Творческото начало в неговите различни форми на проявление е движещият фактор при този вид предприемачества.

Тъй като един от основните мотиви за изграждането на ВП е свързан с понижаването на разходите и оптимизирането на отношението “разходи-печалба”, то става ясно, че **цените и ценообразуването** са един от ключовите моменти, определящи предимствата на тези предприемачества пред конвенционалните. Съвременните фирми функционират в динамична среда, което изисква гъвкавост в поведението и бързина на реакцията като определящи за пазарния успех. ВП като специфична структура и организация на връзките с партньорите и клиентите удовлетворява в голяма степен тези изисквания на средата, още повече, че се базира на инфраструктура и комуникационна техника от най-ново поколение. Ето защо при тях “класиката на пазарните отношения” се интерпретира по специфичен начин в ценообразуването, още повече, че нематериалният компонент на продуктите, обект на производство, продажба и покупка, придобива водещо значение при определяне на конкурентоспособността. В процеса на ценообразуването определящи са не единствено фирмените разходи, а преди всичко изграждането на изгодни взаимовръзки по веригата “за виртуални компетенции” между доставчици, конкуренти, клиенти и контрагенти. В този смисъл цените се трансформират от пазарни в трансферни и често се определят като “цени на взаимодействието”, при което класическите методи

на ценообразуване се модифицират в съответствие с трансформацията на основната ценова функция - мярка на стойността. "Цената на взаимодействието" дава представа не само за конкретните разходи. Тя отразява комплексния ефект от конкретното пазарно партньорство (вж. табл. 7). Във връзка с това значение придобива разграничаването на следните основни видове трансферни цени,³¹ отразяващи в най-пълна степен ефекта от виртуализацията на "пазарното взаимодействие" :

- *Цена на търсене (searching price)*. Това е цената, при която акцентът пада върху разходите за специализирани услуги, за телекомуникационни средства, за on line-услуги, публикации и консултинг при търсенето на подходящ по компетенции партньор за алтернативно сътрудничество (извън корпорацията).
- *Цена на информацията (information price)*. При нея се набляга върху разходи за преводи, за ползване на технически средства за извеждане или отпечатване на информация, но също и върху загубите от липсата на информация или от нарушения обмен на информация между участващите партньори.
- *Цена на решението (decision price)*. Тя отразява допълнителните изгоди, които се реализират вследствие от правилно взети решения и извършени действия в рамките на конкретни договорености при оптимално съчетаване на време и място.
- *Цена на споразумението (bargaining price)*. Тя е резултат от процеса на договаряне, при което под внимание се вземат не само разходите, възникващи от участието на адвокати, консултанти и вещи лица, но също и резервите, свързани с премии или отбиви от първоначалната цена.
- *Цена на контрола (control price)*. При нея акцентът пада върху разходите за контрол, вкл. технически, оперативен, контрол по текущи операции/транзакции и др.
- *Цена на съответствието (adjustment price)*. Отразява основните елементи, които би трябвало да се вземат под внимание при ценообразуването, а именно допълнителните разходи, възникващи вследствие промяната на техническите стандарти, на държавните изисквания или санитарните предписания при производството или вноса на стоки.
- *Възпираща цена (deterrentive price)*. Тя придобива значение в изключителни случаи, при които се променя поведението на доставчика или партньора – например поскъпване на доставките на специфична продукция или уникалност на изделията. По тази причина този вид цена на транзакциите се нарича още и опортюнистична цена.

Посочените елементи на трансферните цени кореспондират с вътрешнофирмената ефективност. Идеята за прилагането на такива цени се свързва с това, трансферните цени да се сведат до "възможния" минимум според характера на пазарната среда и според възможностите за оптимално коопериране в рамките на една фирма или корпорация. Когато "цената на

³¹ Appel, W., R. Behr. Цит. съч., с. 17-18.

взаимодействието" за извършването на определена дейност или за производството на определена кооперирана доставка е по-ниска в рамките на самата фирма, отколкото при възлагането на същата задача на външен изпълнител, то самата фирма ще мобилизира вътрешните си ресурси за това, без да търси коопериране "навън". Електронните мрежи и модерните ИКТ подпомагат вътрешнофирмения трансфер и с това понижават "цената на взаимодействие", което води до сценария на интернализацията, върху чиято основа, както вече посочихме, се осъществява фирмената виртуализация.

В обобщение на изложеното можем да открием две основни тенденции: Първата се състои в това, че в рамките на големите корпорации се наблюдава "разграждане на монолитната корпоративна структура", при което се създава мрежа от самостоятелни, специализирани и обвързани с единна инфраструктура бизнес-единици, действащи по сценария за екстернализация при реализирането на ВП. Втората описва надфирменото обединяване на независими и самостоятелно функциониращи компании, действащи по сценария за интернализация при реализирането на ВП.

И двете тенденции се свързват с реструктурирането на съвременната пазарна среда, но докато първата е показателна за процесите на децентрализация на управленските функции, настъпваща в резултат на вътрешната виртуализация на бизнеса, то втората описва специфичен вид централизация.

3.2. Структурна концепция за функционирането на виртуалните предприятия

Съчетаването на електронни мрежи и на мрежи от бизнес-единици прави възможността за глобализиране на бизнеса не само реална, но и привлекателна от стратегическа гледна точка. Синергичните ефекти от разгръщането на виртуалните предприятия чрез световната електронна и комуникационна мрежа са убедителна мотивация за реализиране на междуфирменото сътрудничество в този вариант, защото предполагат стратегически предимства във времеви и пространствен аспект. Ето защо ВП се разглеждат като виртуални общности, реализирани като мрежи, чиито ключови елементи са постоянни в конфигурацията, макар съставът на участващите бизнес-единици да е променлив. Конфигурацията се утвърждава като рамка за глобален виртуален бизнес в резултат от практическия опит.³² Тя включва: виртуални индустриални клъстери (ВИК); брокер на виртуалните предприятия (БВП) и самите виртуални предприятия. Рамката за глобален виртуален бизнес се създава със следните задачи:

- идентифициране на процесите и на компетенциите за конфигуриране на ВП;
- комбиниране на компетенциите, дефиниране на ролите и съгласуване с изискванията на правната регламентация на съответния пазар.

³² Доклади за прецеденти в практиката са публикувани в: Proceedings of the 2-nd International VoNet-Workshop. Zurich, Sep. 23-24, 1999.

Виртуалните индустриални клъстери се създават чрез **агрегирането** на бизнес-единици с допълващи се компетенции без ограничения за национална или корпоративна принадлежност в рамките на тяхната автономност. Обвързването им в единна информационна инфраструктура спомага за преодоляване на географската им отдалеченост. По същество клъстерите са виртуални мрежи за създаване на стойност. Те формират общност от предприемачества, която разполага с общи ресурси, активи и компетенции. Бизнес-единиците, съставляващи клъстера, имат свободен достъп до ресурсите на другите участници.

При вътрешната корпоративна виртуализация индустриалният клъстер се ограничава в рамките на корпоративната организация. Например при американската верига супермаркети “Уол-Март” само за последните десет години се наблюдава разрастване на вътрешната виртуализация успоредно с разширяването на бизнеса. “Уол-Март” излиза успешно извън Америка и благодарение на новите технологии и организация увеличава приходите от задграничните продажбите – 17% от продажбите и 11% от печалбата на веригата са от магазините зад граница. Тази корпорация е водеща в търговията на дребно за страни като Канада и Мексико, заема трето място във Великобритания (след закупуването на “Асда” (Asda Group за 11 млрд. щ. дол. през 1999г.), подобрява позициите си в Германия (особено след като беше обявено намерението да купи немската верига хипермаркети “Метро”, струваща 4 млрд. щ. дол.) и навлиза на пазарите на Китай и Аржентина. Този размах, регистриран през последните десет години, не би могъл да се осъществи без вътрешната виртуализация, основана на единната информационна база и новите логистични технологии, базирани на модерна техника. Компютърът, контролиращ логистиката на търговската верига, е най-мощният в света след този на Пентагона.³³

При стабилното ВП **ВИК** се формира аналогично, както при вътрешната виртуализация. За разлика от посочените два типа при динамичните ВП и при уеб-компаниите виртуалният клъстер е гъвкаво формиране на равнопоставени партньори, обединени на базата на допълващи се компетенции. Успехът му зависи до голяма степен от това дали е фокусиран правилно спрямо целевия пазар според дефинираните компетенции на участниците. Ключовият ресурс на ВИК е информацията, а предпоставката за възникването му са допълващите се компетенции на участниците. Ето защо при него от първостепенна важност е изработването на информационен модел според определените компетенции на участниците и според техните нужди за събиране, разпределение и достъп до информационния ресурс. **При формирането на всеки ВИК възниква необходимостта от управление на клъстера и управление на основните компетенции.**

Първото се свързва със селекцията на партньорите и включва проучване, търсене и избор на партньори и подготовка за формиране на клъстера. Втората необходимост произтича от идентифицирането и защитата на основните компетенции, с които партньорите постъпват във ВИК, защото този момент предполага по-нататъшното успешно управление на общите ресурси и на пазарното поведение на участниците.

³³ Световното лице на “Уол-Март” ...

Например виртуалната книжарница AMAZON.com (с пазарна капитализация 9 млрд. щ. дол.)³⁴ ни представя казус, при който във ВИК са обединени дистрибуторска фирма за печатни издания и издания на информационен носител (средногодишно 4,7 млн. предлагани заглавия) и логистични фирми, което описва характера на едно динамично ВП. Дистрибуторската фирма поддържа офиси/представителства навсякъде по света – в 45 държави, свързани в система, базирана на световната информационна магистрала Интернет. Тя създава и актуализира своята страница в световната мрежа, която представлява каталог на предлаганите изданията с анотация за съдържанието, информация за цената, срока на доставката и оформлението на книгата. По същество тя изпълнява функциите на диспечер, който координира и направлява няколко потока от информация: първият обвързва дистрибуторската фирма с издателските къщи, вторият – информацията от и към потребителите,³⁵ а третият информационен поток се движи между нея и логистичните фирми-партньори. Високата степен на координираност, която е предпоставка за доброто обслужване на потребителите, не би била възможна без поддържане на качество в управлението на клъстера и на компетенциите на участващите в него. Допълването на компетенциите в случая е необходимо условие за реализиране на положителна синергия. Така на пазара на Германия виртуалната книжарница създава индустриален клъстер с Deutsche Post, на която са възложени логистичните функции. По този начин, от една страна, се запазва изискването всеки от участниците да се придържа към своята специализация в областта, в която има предимства, а от друга, успешното допълване на компетенциите води до понижаване на разходите за единица доставка.

Брокерът на виртуалните предприемачества е втората фигура в рамката за глобалния виртуален бизнес. Той заема отговорно място в процеса на конфигуриране на виртуалната мрежа, затова е наричан още мрежови или информационен брокер. Неговата задача е **да идентифицира пазарните възможности за потенциалните участници в един ВИК** и чрез анализ и селекция да определи подходящите партньори за конфигурирането му. При стабилните виртуални предприемачества ролята на брокера е поета от основния партньор, защото той заема лидерски позиции. Тези позиции се определят от факта, че той разполага с най-развитата техническа инфраструктура, необходима за обработката и координирането на междуфирмената информация, за функционирането на бъдещия клъстер. Пример в това отношение ни предлага сътрудничеството между шведската фирма "Ериксон" и японската "Сони". През 2001г. се създава "Sony Ericsson Mobile Communications" като ВИК, чиято основна дейност се развива в областта на дизайна, иновациите, маркетинга, продажбите, дистрибуцията и потребителските услуги на мобилната телефония. Целта на клъстера е да се

³⁴ Дамянов, А., Т. Горчева, Др. Илиев. Учебно пособие по международен маркетинг и международни пазари. Свищов, Академично издателство "Д. А. Ценов", 2001, с. 224-226.

³⁵ Броят на клиентите на виртуалната книжарница нараства лавинообразно. Например през 1996г. той е възлизал на 180 хил., при това 40% са постоянни клиенти, през 1997г. той е 1,5 млн., от които 58% постоянни, а през 1998г. е 5 млн., от които 64% постоянни. (Вж. Дамянов, А., Т. Горчева, Др. Илиев, Цит. съч.).

превърне в номер 1 на пазара в следващите години чрез създаването на интуитивни достъпни мобилни мултимедийни продукти, които да накарат потребителя да “усети вкуса от живота” с помощта на комуникации, бърз достъп до информация и забавления в реално време.³⁶ За реализирането на целта клъстерът залага на творческия потенциал на 3500 свои служители и привлечени администратори от цял свят.

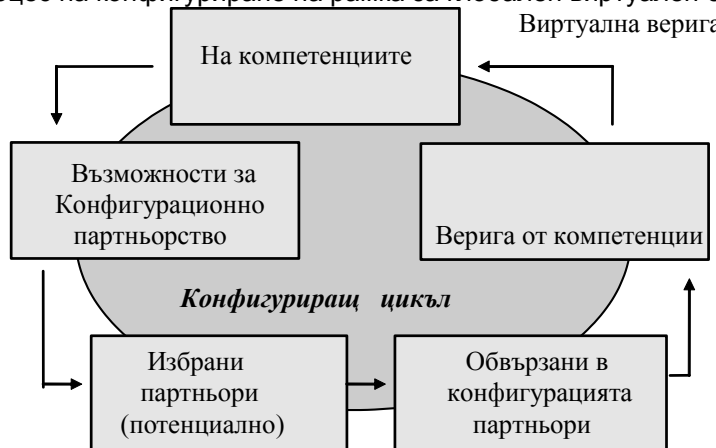
При динамичните предприемачества, особено ако партньорите са малки или средни фирми, отсъства ролята на лидера. В аналогични случаи ролята на брокера се поема от държавна агенция или от научно-технически център към определен научен институт или публична организация.

Тъй като уеб-компаниите са едни от най-динамичните виртуални бизнес-мрежи, при тях виртуалният брокер е заменен от информационен, базиран на технологията и ресурсите на Интернет. Информационният брокер в случая е високоспециализирана компания за информационни технологии, която разполага с необходимата инфраструктура за функциониране като брокер, а именно поддържа електронен интерфейс с “потребители (клиенти)” от цял свят. Целта на селекцията, която се осъществява от брокера, е да се осигури разгръщане на компетенциите на членовете на ВИК, като се даде възможност за реално интегриране на партньорите в мрежата. Процесът на конфигуриране, при който селекцията е водеща задача, може да се опише с трифазен модел, включващ: допитване за намиране на потенциални партньори чрез изготвяне на въпросник; обмяна на визити с цел взаимно проучване и организиране на работни срещи. При това брокерът носи отговорност за конфигурирането на **адекватна на компетенциите на участниците инфраструктура** във физически, информационен, правен и социо-културен аспект.

Това е изключително важно с оглед изграждането на конкурентни предимства и стратегическото фокусиране на виртуалния клъстер, който той ще конфигурира.

Фигура 2

Процес на конфигуриране на рамка за глобален виртуален бизнес



³⁶ M-tel ревю. С., 2002, бр. 44, с. 17.

Третата фигура в рамката за глобалния виртуален бизнес са самите **виртуални предприемачества**. При селекцията на партньорите във виртуалната мрежа виртуалният брокер се води от следните “ограничаващи фактори” за реализиране на виртуалното сътрудничество: правна структура и статут на клъстера; съвместяване на вътрешния модел за комуникации с този на партньорите; депозиране, архивиране и съхраняване на информация; защита на базите данни; регламентиране на достъпа на външните за клъстера и на публичните потребители на информация; взаимодействие с клиентите.

Положителен пример при конфигурирането на рамка за глобален виртуален бизнес ни предлага проектът VIRTEC.³⁷ Той стартира по инициатива на Центъра за авангардно производство, който е част от Инженерното училище на гр. Сао Карлос, интегрирана част от университета в Сао Пауло, Бразилия. Центърът обединява научения потенциал и творческите възможности както на техническия университет, така и на Селскостопанския изследователски институт EMBRAPA, друг утвърден изследователски център в региона. Рамката за виртуален бизнес включва трите основни съставни части: индустриален клъстер (ВИК), виртуален брокер (БВП) и партниращи си предприемачества (ВП) (табл. 8). Центърът за авангардно производство в случая играе ролята на виртуален брокер. Дейността на участващите предприемачества се концентрира върху производството и доставката на високотехнологична техника и услуги в областта на електрониката, нови прогресивни материали, полимери, мекатроника, флуидни системи и приложен софтуер.

Таблица 8

Рамка за виртуален бизнес по проекта VIRTEC

Рамка за виртуален бизнес	Елементи	Брой
Виртуален клъстер	Производство и доставка на високотехнологична техника и услуги	2
Виртуален брокер	Център за авангардно производство-университетски център	1
Участващи предприемачества	Малки и средни предприятия от района на Сао Карлос	9

Двигателят на идеята за изграждане на рамката за виртуален бизнес е виртуалният брокер, който дава възможност на участващите предприемачества да се срещнат на полето на високотехнологичния бизнес с допълващи се компетенции и да изградят общ потенциал, като диверсифицират риска. Нещо повече - той предлага пазарна реализация извън Бразилия въз основа на задграничните си контакти с контрагенти от САЩ и по този начин създава възможности да се реализират печалби от участието в клъстера.

ВИК се конфигурира в съответствие с правителствените мерки за консолидиране и подпомагане дейността на малките и средните фирми в областта на модерните технологии и високорисковите производства. Реализирането на идеята става възможно заради благоприятната макросреда, при която действат правителствени мерки за подпомагане и

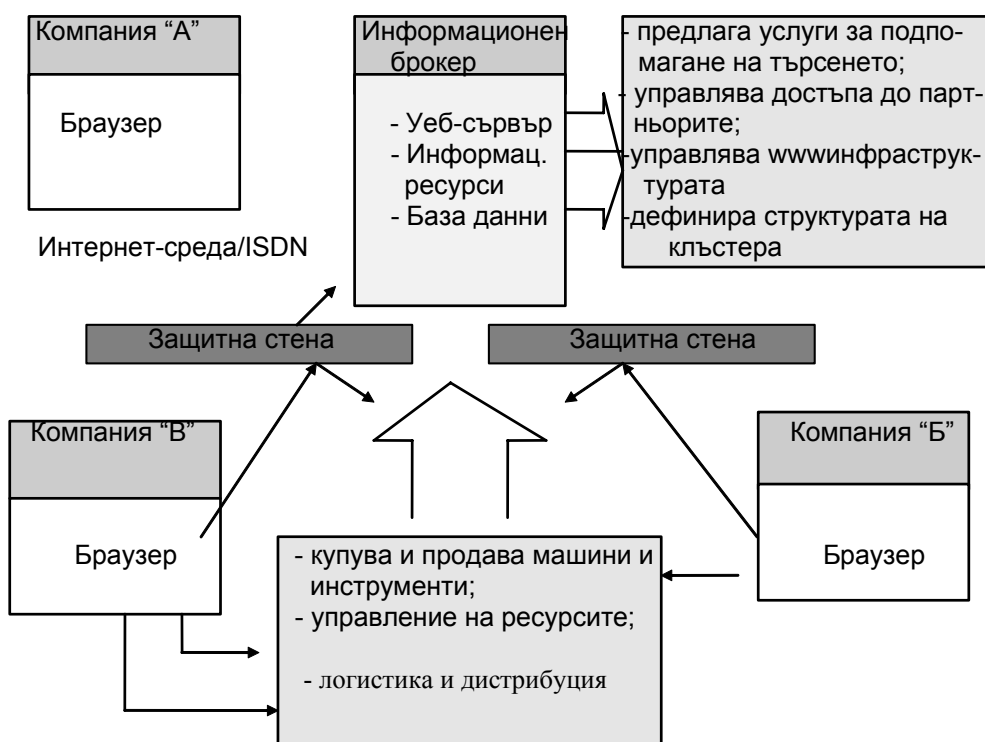
³⁷ Bremer, C. New Product Search and Development as a Trigger to Competencies Integration. Case Study of Virtual Organization in Brazil. – Vo Net Newsletter, 1999, Vol. 3, N 1, p. 35-39.

консолидиране на малкия и средния бизнес, основан на нови и модерни технологии. Рамката за виртуален бизнес на проекта VIRTEC гарантира инфраструктура, която по изброените аспекти се характеризира със следното:

- *във физически аспект* – има комплексен характер, защото обхваща не само производствени дейности, но и логистика, комуникации и дистрибуция;
- *в информационен аспект* – виртуалният клъстер дефинира стандартите и спецификата на информационната мрежа;
- *в правен аспект* – рамката се базира на бразилското икономическо законодателство, но съблюдава и неформалните закони на бизнес-етиката;
- *в социо-културен аспект* – водещо значение придобива сигурността на участващите партньори от злоупотреби, опазването на интелектуалната собственост и съответствието между дялово участие и интереси при разпределяне на печалбата.

Фигура 3

Рамка на виртуалния бизнес на проекта VIRTEC



Основната цел на формирания клъстер в описаната на фиг. 3. рамка за виртуален бизнес е поддържане на такава активност на пазара, от която всички участници да извличат определени изгоди, разполагайки с предимства

в информационната осведоменост, бързина на доставката и уникалност на продуктите (качество, нови материали, нестандартност на техническите решения).

Посочените примери за реализиране на рамката за глобален виртуален бизнес дават възможност да се установи разнообразието от форми на проявление на бизнес-мрежите, които могат да се разглеждат като относително нов феномен във фирмената организация. Въз основа на изнесените факти и примери от практиката се налага идеята, че ВП въвеждат един нов модел на управление на предприемаческата дейност, който позволява да се извличат изгоди от глобалното измерение на пазара за всички участници във виртуалната рамка.

4. Тестване на концепцията за типология и конфигуриране на виртуалните предприемачества

Последната задача на изследването, която ще бъде решена тук, е свързана с тестването на теоретичните постановки, които бяха изведени в предходните параграфи. Първото тестване е свързано с дефиницията за ВП, формулирана въз основа на идентифицираните основни и допълнителни характеристики, а именно: **степен на външно обвързване с други действащи предприемачества; степен на концентрация върху основните управленски компетенции; степен на индивидуализиране на произвежданите или реализираните продукти; степен на виртуализация при разпределението на приходите като краен резултат от съвместната дейност.** Тестването е направено въз основа на сравнителен анализ по показатели към всеки от посочените критерии. Данните за сравнението са извлечени и селектирани от следните източници: фирмените уеб-страници; фирмени доклади, публикувани в периодични издания и публикувани бизнес-казуси за 10 европейски, 6 американски и 5 японски фирми. Изборът на предприемачествата е направен въз основа на сравнимостта и съпоставимостта на информацията, която поради фрагментарния си и често пъти противоречив характер не позволи включването на по-широк кръг обекти за наблюдение (вж. табл. 9).

Важен момент от методологична гледна точка при извършване на сравнителния анализ е съблюдаването на следните опорни точки, изведени вследствие на проведения анализ върху предпоставките за възникването на ВП, а именно на четирите взаимозависимости, описващи модификацията на пазарната среда. Изхождайки от тази постановка, поставяме акцента върху възможността пазарната среда да създава условия за противопоставяне от:

първи вид – на малки срещу големи фирми;

втори вид – на европейски срещу фирми от САЩ и Япония и съответно на американски срещу фирми от Япония и Европа;

трети вид – на фирмите, базирани на модерни ИКТ, срещу фирми, които не са.

Таблица 9

Фокусирани в изследването фирми

№ по ред	Име на предприемачеството	Национална регистрация	Предмет на дейност
1	Airbus	Германия/Франция/Великобритания/Италия/Испания	Самолетостроене, аеронавтика и летателна техника
2	Wail-Mart	САЩ	Търговия на дребно с хранителни стоки
3	Nestle	Швейцария	Продоволствени стоки, козметика
4	Renault	Франция	Автомобилостроене
5	Prolion	Франция/Холандия	Проектиране и биомекатроника
6	ING	Холандия	Банково дело и финансови услуги
7	Nike	Холандия/Дания	Спортни артикули
8	Lufthansa (Star Alliance)	Германия и &	Въздушен транспорт и логистика
9	TMG	Франция	Проектиране, конструиране
10	Craisler/Deimler&Benz	САЩ/Германия	Автомобилостроене
11	Wal-Matr	САЩ	Логистика, търговия на едро и дребно с хранителни стоки
12	Cisco	САЩ	Компютърна техника, информатика и софтуер
13	Boieng	САЩ	Самолетостроене
14	Ford Motor Co.	САЩ	Автомобилостроене
15	Amazon.com	САЩ	Книгоразпространение
16	Motorola	САЩ	Електроника и мобилна телефония
17	VIRTEC	Бразилия/САЩ	Инженеринг, иновации, конструкторски бюра
18	Mitsubishi Co.	Япония	Автомобило- и машиностроене
19	Toyota Co.	Япония	Автомобилостроене
20	Nicon Corp.	Япония	Фото техника и електроника
21	Nippon Yusen	Япония	Химическа промишленост
22	Sony Co.	Япония	Битова и промишлена електроника

Източник: <http://ccs.mit.sdu/21c/21CWP001>.

Обобщените резултати от сравнението са получени при прилагането на избрани показатели към посочените характеристики и са изложени в табл. 10, както следва:

- Според първия критерий – **"Степен на външно обвързване с други действащи предприемачества"**, се тестват следните основни характеристики: мрежовидна организация, географска разпръснатост, липса на йерархия, неясни граници на общото предприемачество, полустабилни отношения.

Резултатите от тестването показват, че независимо от географския произход на изследваните предприемачества при всички е установена силно изразено обвързване с други действащи предприемачества. При това се наблюдава противопоставяне от втори вид между "Boieng" и "Airbus" по повод лоялността на конкуренцията на международния пазар; между "Ford Motor Co" и "Renault" по повод надеждност и качество на френския/европейския пазари; между "Toyota Co" и "Craisler/Deimler&Benz" по повод технологичните иновации в областта на електрониката.

- По втория критерий – **"Степен на концентрация върху основните управленски компетенции"**, резултатите от тестването са постигнати въз основа на следните показатели: фокусиране на пазарната концепция, отправна точка при целеполагането, мотивация за действие. Тестването показва, че се очертава силно изразена концентрация върху основните компетенции, съответстваща на степента на виртуализацията на

бизнеса. Във връзка с това се наблюдава противопоставяне от трети вид - на фирмите, базирани на модерни ИКТ, срещу такива, които ограничено използват тези технологии, и то при фирми, чийто пазарен дял не е достатъчно голям (както е при TMG – Франция) или чието производство е строго уникално с ограничени аналози в света (както е при VIRTEC-Бразилия).

- По третия критерий – **"Степен на индивидуализиране"**, резултатите от тестването са постигнати въз основа на следните показатели: характер на средата, обхват на дейността и степен на продуктова индивидуализация и концентрация. Самите резултати сочат умерена степен на индивидуализиране при всички наблюдавани фирми. Там, където се очаква силно изразена индивидуалност, но ограничено пазарно присъствие, което би могло да генерира противопоставяне от първи вид (както е в случая с VIRTEC – Бразилия, TMG – Франция и Prolion – Франция/Холандия), методиката не го отчита поради факта, че анализът прилага груповия подход при оценяването.
- По четвъртия критерий – **"Степен на виртуализация"**, сравнението е направено по критериите: разпределение на печалбата, оптимизиране на разходите и понижаване или избягване на загубите. Резултатите от тестването показаха, че при американските фирми се отбелязва силно изразена виртуализация на бизнеса, за разлика от европейските и японските фирми, за които тя е умерено изразена. Това очертава противопоставяне от втори вид, при което, от една страна, се поставят САЩ, а от друга, Япония и Европа.

Таблица 10

Тестване на основните и на допълните характеристики от дефиницията на ВП

Критерий/ Показател	Предприемачества от Европа, противопоставяне по видове:			Предприемачества от САЩ, противопоставяне по видове:			Предприемачества от Япония, противопоставяне по видове:			Валидност при тестването		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	общо брой	бр. позитивно	позит. в %
Критерий 1. Степен на външно обвързване с други действащи предприемачества	●			●			●			19	15	78
Критерий 2. Степен на концентрация върху основните компетенции	●			●			●			19	14	76
Критерий 3. Степен на индивидуализиране		●			●			●		19	10	51
Критерий 4. Степен на виртуализация при разпределението на крайните резултати		●		●			●			19	15	78

Легенда: 1 - силно изразено; 2 - умерено изразено; 3 - слабо изразено

Изводът, който се налага вследствие на тестването на дефиницията за ВП, е свързан с нееднозначността на практическото му проявление. Резултатите показват, че виртуализацията на предприемаческата дейност на практика се осъществява не дотам категорично по изведените основни и допълнителни характеристики, с които се опитахме да дефинираме този феномен. Реалността потвърждава изведените характеристики, но същевременно доказва, че не при всяка реализация на феномена всички те са изпълнени едновременно. Това, от една страна, се обяснява с **разнородността на пазарната среда и с различията в характера на конкуренцията в различните географски региони**, от които произхождат наблюдаваните предприемачества. От друга страна, и **динамиката във времето** е решаващ фактор за това. От него зависи в кой момент и на кой пазар да се проявят приоритетно част от посочените характеристики на ВП. Това ни кара да предположим, че точно поради многообразните форми на проявление виртуализацията на тези предприемачества не е завършен процес.

Тестването на следващата теоретична постановка се свързва с изградената типология на ВП. Въз основа на посочените източници е направен опит да се установи кои от изброените типове – вътрешнофирмена виртуализация на предприемачеството, стабилно ВП, динамично ВП и уеб-компания, преобладават в световната практика. Обобщените резултати показват, че първият тип преобладава при големите корпорации. Ако типологията на ВП се обвърже с посочените видове противопоставяния, провокирани от особеностите на конкуренцията в съответния отрасъл, то заключението от тестването на теоретичните постановки в практиката показва следното:

- Виртуализацията на предприемачеството, независимо дали то се разглежда като форма на междуфирмено сътрудничество, или като вътрешнокорпоративен процес, се реализира в отговор на нарастващата конкуренция, като често тя е в контекста на първия вид противопоставяне - малки срещу големи фирми.
- Бурното усъвършенстване на техниката, технологията и науката за управление провокира появяването на тези типове ВП, които са в пряка зависимост от системите за комуникация, за управление на данните и от световната информационна магистрала Интернет. Ето защо съвсем не е случайно взривообразното нарастване (по брой и по размери) през последните пет години на предприемачествата, занимаващи се с електронна търговия, при които във виртуална верига се свързват производствени, логистични, комуникационни и маркетингови дейности. Във връзка с това се формират тези типове ВП, които имат отношение към третия вид противопоставяне – между фирми, базирани на модерни ИКТ, и такива, които не са.

*

Различните форми на бизнес-сътрудничество допринасят за придобиване на конкурентни предимства, при това елементарната му логика

е насочена към получаване на синергични ефекти, защото осигуряват достъп на всеки от участващите партньори до ресурсите, технологиите и пазарните контакти на другите участници. По този начин се увеличават не само "стандартните изгоди" (повишаването на приходите от продажби или на реализираната печалба), но се реализират и "нестандартни" изгоди (получаване предимства пред конкурентите заради по-добра информираност, или оптимизиране на определени дейности, или диверсификация на инвестиционен риск). За разлика от "класическите" форми на коопериране и междуфирмено сътрудничество ВП предлага възможност за решаване на конкретен пазарен проблем чрез интегриране на усилията и/или на част от потенциалите на участващите партньори, залагайки на модерните информационни и комуникационни технологии.

В заключение можем да обобщим, че виртуалните предприемачества са феномен на съвременната сложна система на икономически връзки между стопанските субекти, който се оформя под въздействието на бурното развитие на новите технологии, на интелектуализацията на производството и на интернационализацията на бизнеса. Мотивацията за формирането на този вид предприемачества с характер на бизнес-мрежи се крие преди всичко в търсенето на конкурентни предимства при условията на изострящата се международна конкуренция. Те са продукт на съвременната пазарна среда, но същевременно съдействат за нейното модифициране, което разкрива взаимната обвързаност и диалектичната зависимост между двете.