

СИНЕРГИЯ И СЪЗДАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА БЪЛГАРСКИТЕ ФИРМИ

На кръгла маса, проведена на 28 април 2011 г. в сградата на Европейския колеж по икономика и управление, гр. Пловдив бяха представени основните резултати от завършения първи етап на изследователската дейност в рамките на проекта “Синергия и конкурентоспособност на българските предприятия в европейски контекст”.¹

С него са ангажирани научноизследователски екипи от Европейския колеж по икономика и управление, Института за икономически изследвания при БАН и Пловдивския университет “Паисий Хилендарски” (факултет “Икономически и социални науки”). Освен участниците от трите институции, работещи по проекта, присъстваха и представители на други висши училища, на бизнеса, изследователски организации, агенции и сдружения, учени, преподаватели и студенти.

Работата на кръглата маса беше открита с доклада “*Методология и методика на изследването “Практики на междуфирмени дейности”* от проф. д-р Желка Генова и д-р Цветан Коцев. В първата част на проекта е направено национално представително проучване за фирмите в България “Изучаване на практики на междуфирмени дейности с цел постигане на по-добър ефект и по-висока конкурентоспособност”. В доклада е разработена философията на базовото изследване и неговата методическа основа. През ноември-декември 2010 г. чрез мрежата на НЦИОМ са реализирани 547 полустандартизирани интервюта със собственици и мениджъри на фирми в цялата страна. Голяма част от изследванията и докладите са основани върху резултатите, получени при това проучване.

Проучването е представително за фирмите в България. Използвани са бази данни на “Сиела” и свързаната с нея база на “Golden Pages” (общо около 200 000 реално работещи фирми). Обемът на извадката е изчислен при максимална грешка от 2%. Това е основанието за изследване на 500 фирми. Извадката е завишена, предвид допустимия 20-процентен отказ от участие в проучването. Фактически реализираният ѝ обем е 547 от 600 фирми.

Предвид неравномерното териториално разпределение на фирмите и различията в броя на наетите лица, в изследването е приложен методът на стратифицирана извадка със случаен подбор на единиците за наблюдение. Разпределението на изследваните фирми по населени места е: София – 23.2%; Пловдив – 10.8%; Варна – 8.7%; Бургас – 7.2%; Благоевград 3.9%; друг град – 46.2%. Преобладават фирмите с брой на наетите служители, как-

¹ Проектът се финансира от фонд “Научни изследвания” на МОМН и е с продължителност 36 месеца. Разработва се от началото на 2010 г.

то следва: до 9 човека – 87.4%; от 10 до 49 – 9.7%; от 50 до 249 – 2.3%; над 250 човека – 0.7%.

Както количественият анализ на реализираната извадка, така и качественият анализ на дадените отговори недвусмислено доказват репрезентативност на резултатите от изследването и надеждност на базираните на тях изводи за познаването и прилагането на различните видове синергизъм в практиката на съвременните български фирми.

В доклада *“Търговски синергизъм”* на проф. д-р Митко Димитров е изследван един нов за страната ни начин на дистрибуция. При него различни фирми действат като обща система, в която се реализира доминиращата роля на една или няколко фирми върху основата на реализиране на ефектите на каналовия контрол.

В съвременните условия дистрибуционната синергия, позната от класическия дистрибуционен канал, се мултиплицира многократно от създаването на вертикални и хоризонтални връзки между фирмите, които осъществяват взаимна координация, съвместно планиране на дейности, изграждане на структури, подчинени на общ каналов контрол. Възникващата синергия в такива дистрибуционни канали, които в литературата се наричат маркетингови системи, се разпределя между всички участници в процеса на интеграция, без значение дали притежават, или предоставят такъв контрол. Ефективността на вертикалните маркетингови системи (ВМС) извежда ролята на синергичния фактор при съвместната им дейност, която те осъществяват като участници (подсистеми) на една обща система на организация на дейностите.

Разгледани са същността на взаимодействието при тези вертикални и хоризонтални маркетингови системи и характерът на възникващите синергични ефекти.

Предимствата на вертикалните маркетингови системи пред традиционния дистрибуционен канал се свързват с възникването на някои синергични ефекти:

- предотвратяват се конфликтите между отделните участници;
- общият единен контрол създава условия за по-голяма ефективност на функционирането;
- осъществява се най-ефективният вариант от гледна точка на размерите на канала (брой участници);
- изключва се дублирането на усилията.

Освен основните дейности по дистрибутирането (класическите функции на дистрибутора) в каналите се осъществяват и т. нар. допълнителни или съпътстващи дейности. При тяхното реализиране също възникват синергии, когато има взаимодействие в условията на ВМС. Те могат да се изследват и измерват най-често в следните направления:

1. Съвместна изследователска работа – събиране на информация, планиране на пазарните потенциали, прогнозиране на конкурентната структура и очакваните условия на размяната.

2. Стимулиране на продажбите – създаване и разпространение на убеждаващи комуникации за стоката.

3. Установяване на контакти – създаване и поддържане на контакти с потенциални купувачи.

4. Приспособяване на стоката – “докарването” ѝ до изискванията на потребителя. Това се отнася до такива видове дейности като производство, сортиране, монтаж и опаковка.

5. Провеждане на преговори – опити да се съгласуват цените и други условия за последващо осъществяване на акта на предаване на собственост или владение.

6. Организация на стокодвижението – транспортиране и складиране на стоките.

7. Финансиране – търсене и използване на средства за покриване на разходите по функциониране на канала.

8. Приемане на риска – поемане на отговорността за функциониране на канала.

Изследването сочи, че над 20% от българските фирми реализират продуктите или услугите си чрез тази съвременна маркетингова система.

Каналовата интеграция се проявява в три групи маркетингови системи (според характера на каналовия контрол).

Най-голяма част от фирмите използват т.нар. директен дистрибуционен канал – оценката им за него е “много добър” 4.87. Висока оценка дават 90% от фирмите, регистрирани като еднолични търговци. Малките фирми масово се отказват от посредничеството и поемат цялата грижа по дистрибуцията. Най-често директен дистрибуционен канал използват фирмите, свързани с туризма, селското стопанство, търговските фирми, както и тези от тежката и леката промишленост, строителството и транспорта

Големите предприятия също заявяват, че предпочитат да лансират продуктите си директно до крайния потребител (чрез система от фирмени магазини и др.). Не случайно 40% от фирмите, които дават много висока оценка на директната дистрибуция, са събирателни дружества.

Другата група включва търговци на едро и на дребно. За тези класически дистрибуционни канали оценката е “добър” 4.22. Ползват ги 1/3 от анкетираните мениджъри, като 80% са сравнително доволни от тях. Колкото по-големи са фирмите, толкова по-често използват като посредници за продажба на своите продукти и услуги търговци на едро и дребно. Най-доволни от този дистрибуционен механизъм са фирмите от селското стопанство.

Всеки пети от мениджърите, обхванати в изследването, твърди, че при тях посредниците се използват не само като търговци на едро и дребно, а също като агенти и брокери, които не участват в трансфер на собствеността. Оценката за агентите и брокерите е по-ниска (4.12). Българският бизнесмен все още не може да получи от тях квалифицираната помощ, която очаква, или обратно - не може да я оцени по достойнство.

12% от фирмите посочват, че дистрибуционните им практики се свеждат единствено до използването на търговци на дребно. Почти всички малки и повечето от големите фирми участват в такъв канал за дистрибуция. Едновременно с това по-голяма част от тях дават най-ниска оценка тъкмо за него. Този процес е уникален в България. Вероятно вече навлезлите международни вериги за търговия на дребно с цялата си сила и мощ, с високата си ефективност, с големия си опит извличат твърде много от производителя и го поставят в недобра ситуация.

Над 20% от фирмите са обвързани (участват в каналова интеграция). Това обвързване става чрез договори (върхът на които е франчайзът), но 80% от тях предпочитат други характеристики на свързване. Всичките дават оценка на дейността си, варираща между “добър” 4.05 и “добър” 4.12. Същевременно 72% от компаниите в изследването си сътрудничат с такива фирми и дават сходна оценка на това сътрудничество – “добър” 4.21.

Синергията при хоризонталната интеграция възниква в резултат от оптимизиране на разходите за пазарни проучвания, реклама, специализиран персонал и т.н. Нейните слаби страни също не са малко - едромасщабно планиране, затруднена координация, трудности при необходимост от бърза реакция на динамичните пазарни промени, особено по отношение на диференциацията на потреблението и др. Затова, както се потвърждава от реалната стопанска практика, според голяма част от изследователите развитият потребителски пазар все по-еднозначно отхвърля хоризонталните маркетингови системи.

В доклада си *“Синергия по веригата на стойността”* проф. д-р Георги Кузманов уточни, че веригата на доставки включва всички организации, които са свързани помежду си в осигуряването на определени стоки и услуги до крайния клиент – от тези, които добиват суровините, до заетите с търговията на едро и дребно, в т.ч. предприятията, ангажирани с транспортирането, складирането, информационната обработка и манипулацията на материалите, финансови институции и други посредници, улесняващи движението не само на материалните, но и на финансовите и информационните потоци.

Веригата на доставките започва с клиента и преминава през няколко последователни етапа, включващи дистрибуцията, производството на готовите стоки и снабдяването с материали и компоненти. В тази верига протичат четири основни вида потоци: материални, информационни, финансови и потоци от знания. Информационните, както и потоците от знания протичат в двете посоки: поръчките и сделките се движат към източника на доставка, а данните за състоянието на поръчките - към клиента.

При придвижване на продукта към потребителя във всяко звено от веригата съответният участник добавя определена стойност (ценност). Целта е да се увеличи добавената стойност чрез оптимизация на веригата.

Разгледани са общо пет направления на синергия по отношение на веригата на стойността: управление на веригата на доставките; всеоткриваща взаимопомощ и сътрудничество по нея; съвместно планиране; съвместна система за управление на качеството; трайно тотално коопериране.

От гледна точка на различните синергийни практики по веригата на стойността резултатите от проучването сочат следното:

- *Първо* - за ползването на оборудване от други фирми и отдаването на производствено или търговско оборудване на други фирми. 80% от интервюираните посочват, че до момента не са предоставяли такова (машини, апарати, съоръжения и др.). Най-често те обясняват това с аргумента, че не са се обръщали към тях с подобно искане. Други причини, които анкетирания изтъкват, са липсата на свободни съоръжения и нежеланието да се предоставя собствено оборудване за чужда употреба.

Сред фирмите, които посочват, че не са предоставяли на други компании да ползват тяхно оборудване, преобладават тези от сферите на търговията и транспорта. Най-често са предоставяли производствено и търговско оборудване за ползване на други фирми компании от строителния бранш, от тежката промишленост, както и големите компании – тези, които са с над 50 служители и работници, а също и фирмите, работещи в големите градове. Едва една пета от мениджърите, участвали в изследването, посочват, че са ползвали при нужда производствено или търговско оборудване, предоставено им от други фирми. На близо 80% това не се е налагало.

Сред ползвалите чуждо търговско или производствено оборудване преобладават фирми с предмет на дейност в сферите на строителството и туризма, както и такива, ситуирани в столицата и в малките градове на страната.

- *Второ* – за ползването на персонал от чужди фирми и предоставяне на собствен персонал за подпомагане на други фирми. 89% от компаниите, обхванати в изследването, не са ползвали персонал на други фирми в своята дейност. Едва 11% от интервюираните собственици и управители посочват, че подобен персонал им е бил нужен и имат опит в това отношение. Фирмите с предмет на дейност в сферите на строителството и туризма са ползвали персонал на други фирми по-често от останалите, което е обяснимо предвид естеството на предлаганите от тях продукти и услуги. Това се отнася и за компаниите, които посочват, че са част от обща маркетингова система.

Малко повече са фирмите, които според данните са подпомагали други фирми със свой персонал при нужда – 13%. Те отново са предимно от строителството и туризма. Такава практика е по-характерна за организациите в столицата. 60% от фирмите, които са подпомагали други фирми с персонал, посочват, че в същото време не са се колебали и те да търсят подкрепа с персонал от чужди фирми при нужда.

В своята дейност българските предприятия най-често прилагат следните практики:

1) коопериране с други фирми с цел получаване на по-изгодни условия от доставчиците на суровини и материали. Това са посочили 16% от мениджърите. Кооперирането с подобна цел е най-характерно за фирмите, заети в строителството.

2) използване на обща складова база с други фирми (за суровини и материали, както и за готова продукция). Тази практика се прилага от 14.5% от фирмите, и то главно в столицата.

3) съвместно планиране - 6% посочват като практика на своите фирми използването на системи за планиране и контрол на производствения процес съвместно с доставчици или клиенти. Това е особено разпространено сред фирмите от тежката промишленост.

4) общи системи за управление и контрол на качеството - 5% използват съвместно с други фирми такива системи, като тази практика е по-често срещана в сферата на транспорта.

5) общи инвестиции и съвместни дългосрочни проекти с други фирми:

- 87% от отговорилите не участват съвместно с други фирми в проекти с цел технологично развитие и усъвършенстване.

- 6% посочват, че извършват проучвания, анализи и разработки за създаване на нови продукти и услуги заедно с други фирми. Това са компании, за които разработването, позиционирането и налагането на нови продукти на пазара са важни. Подобна политика е характерна преди всичко за сферите на леката промишленост и строителството, както и за столичните фирми (пет пъти по-често от ситуираните в провинцията).

- 4% развиват съвместна дейност с други фирми с цел разширяване на влиянието си чрез навлизане на нови пазари. Това са предимно туристическите фирми.

- 3% от участвалите в проучването имат общи инвестиции с други фирми за създаване или придобиване на нови производствени мощности. Подобни практики са разпространени в строителството, както и във фирмите с персонал над 50 човека. Туристическите компании също са склонни на общи инвестиции с цел предлагане на по-добра туристическа услуга.

- 2.6% от мениджърите посочват, че фирмата им е инвестирала съвместно с други фирми при изграждането на прилежаща инфраструктура. Това е характерно най-често за работещите в сферата на туризма и строителството, както и за по-големи фирми.

- само 1.6% са фирмите с общи инвестиции в научноизследователската дейност.

По отношение опита на фирмите в съвместни проекти с други организации, ориентирани към обучение и развитие на човешките ресурси, три четвърти от отговорилите нямат опит в подобни практики. Това е в сила най-често за фирмите от сферата на селското стопанство, транспорта и търговията, както и за ситуираните в провинцията. Без опит в съвместни проекти за обучение и разви-

тие на човешките ресурси се оказват регистрираните като еднолични търговци малки фирми.

В сферите на туризма, услугите и строителството регистрираме най-много фирми, които посочват, че работят по съвместни проекти с други компании за обучение и квалификация на своите сътрудници или работници. Това е присъщо за големите фирми и особено за тези с персонал над 250 служители и работници.

От персонално-оценъчна гледна точка съвместната дейност дава определени предимства на фирмите, включени в обща система (т. нар. верига на доставки). Най-голямата полза за включените в подобна верига предприятия е бързият обмен не само на бази данни, но и на всякакъв вид полезна информация. На такова мнение са 53% от мениджърите на фирми, извършващи съвместни дейности с други стопански субекти. Информационният обмен е предимство най-вече за работещите в сферите на транспорта, туризма и услугите.

Съвместното планиране и координиране на бизнес-дейности е голям плюс за 48% от фирмите, които извършват съвместни дейности с други предприятия. Това е присъщо най-вече за големите фирми (ползващи услугите на консултантски агенции и координиращи голям брой бизнес-единици), както и за заетите в сферата на туризма (които не могат да работят ефективно, ако действат самостоятелно, без туроператори, превозвачи и т. н.)

За 46% от участвалите в изследването “веригата на доставки” позволява на тяхната компания да проектира, да произвежда, да доставя и да ползва продукти и услуги съвместно с други фирми. Това е характерно най-вече за средните и малките предприятия, за заетите в сферата на строителството, транспорта и туризма, както и за фирмите, базирани в София.

За 56% от фирмите кооперирането по “веригата на доставки” води до подобряване на обслужването на техните клиенти. Най-голям ефект от това отчитат средните и големите предприятия, фирмите от малките градове, както и от транспорта, услугите, търговията, туризма.

40% от мениджърите отчитат, че кооперирането формира конкурентни предимства за фирмите им. Това се отнася най-вече за ръководителите на малки предприятия, за заетите в селското стопанство, туризма, леката промишленост и транспорта. Вследствие от коопериране с други стопански субекти 35% от фирмите са намалили разходите си. Такъв ефект отчитат предимно средните по големина и базирани в столицата предприятия, както и работещите в туризма, леката и тежката промишленост и търговията.

Изводът, който може да се направи, е, че сравнително малка част от фирмите в България развиват съвместна дейност с техни бизнес-партньори. Основните фактори за това са:

- Икономическата ситуация в страната - липсата на достатъчно пазари и оборотен капитал, междуфирмената задлъжнялост, неизгодното кредитиране, високите данъци и такси, многобройните лицензионни режими, неполялната конкуренция спъват синергийните практики.

- Структурата на бизнеса в България, в която преобладават микропредприятията - повечето собственици на такива фирми не са професионални мениджъри, а са трупали управленски стаж през годините на прехода, по време на трансформацията от планова към пазарна икономика.

- Психологията на дребния бизнесмен, която често се запазва и когато той започне да управлява корпорация. Синергийните практики се спъват от вродено чувство за индивидуализъм; преследване на максимална печалба в краткосрочен план без ясни стратегически цели; недоверие към бизнес-партньорите; изграждане на управленски екип от доверени лица (роднини и приятели), а не от професионалисти; опит за тотален контрол на цялата фирма, без да се спазва съществуващата формална структура на субординация.

- Опитите за "побългаряване" на бизнес-практиките, дори и в случаите когато става въпрос за някакъв тип съвместна дейност с мултинационални компании.

В доклада на доц. Радка Илева "Синергията в управлението на българските фирми" в теоретичен, методологически и практико-приложен план е обоснована връзката между целенасоченото търсене и създаване от страна на фирмата и нейното управление на синергия по отношение на екзогенните и ендогенните фактори и изграждането на стратегическата пазарноориентирана фирмена политика. Подчертана е изключителната важност и ролята на синергията като елемент на конкурентоспособността в съвременните условия на развитие на българската икономика. Посочени са необходимостта от използване на съвременни методи за анализ и управление на конкурентоспособността при изграждане на ефективна пазарна стратегия на фирмата.

Ефектите на управленската синергия се тълкуват в широкия смисъл на понятието и се откриват в две различни посоки. От една страна, те възникват като резултат от добра управленска вътрешнофирмена дейност, при която се максимизира връзката на разглежданите фактори и условия и тяхната прогнозна динамика, като те се съчетават по начин, водещ до максимални ефекти – синергия на управляемите параметри и развитието на външните фактори. От друга страна, ефектите са резултат от прилагане във фирмата на примери на висока корпоративна култура и добри мениджърски практики, взаимствани от водещи конкуренти (можем да възприемем общоприетото им разделяне на вътрешна и външна форма на управленски синергизъм).

В микроикономически план синергията на фирмата е неразделна част от нейната пазарно-продуктова дейност. Тя може да бъде резултат от собствената стратегическа и пазарна дейност или от съвместни дейности с други фирми, групи от тях, стратегически обединения или съюзи. Възниква при съвместни производствени или пазарни дейности, при участия във формални или неформални организации и структури за оказване на обратно въздействие върху факторите на заобикалящата среда (вкл. правителствени решения или друг вид лобиране), при решаване на общи дългосрочни или краткосрочни проблеми или реализиране на общи интереси, като резултат от верти-

кални (по маркетинговата верига) или хоризонтални маркетингови системни връзки и зависимости.

Между синергията на фирмената дейност, изграждането на оптимална стратегическа и/или пазарна структура и достигането до висока конкурентоспособност съществува тясна и неразделна взаимна връзка.

Анализът на синергията в микроикономически план засяга всички вътрешнофирмени фактори и условия, тенденциите на развитие на основните външни икономически и извъникономически фактори (демографски, социални, политически, географски и др.). Достигането до оптимални стойности на синергичните ефекти при функционирането на фирмите е свързано с избора и съчетаването на факторите по отношение на стратегическите решения и действия и елементите на пазарното позициониране.

Проблемите, свързани с максимизирането на синергичните ефекти и конкурентоспособността, стават изключително важни в процеса на изграждане на българската икономика и нейните пазарни структури в условията на европейския пазар. Те трябва да се третират с познатите методи и средства, разработени за нуждите на развитите пазарни стопанства на страните от Западна Европа и Северна Америка и с помощта на избрани и модифицирани методологически подходи, съобразени със специфичните условия и изисквания на съвременния период на разширяване границите на ЕС, финансовата криза, икономическата стагнация, специфичните пазарни условия и изисквания към фирмите от Югоизточна Европа и конкретно от България. Откриването и измерването на ефектите на синергията при изграждането на стратегии за индустриално развитие, определянето и аргументирането на водещите приоритетни икономически сфери, политиката за ефективно вграждане в европейските и световните пазари не биха се реализирали успешно без анализ на възможностите и необходимите условия за конкурентоспособно пазарно присъствие на фирмите и организациите.

Изводите от направения анализ са следните:

1. Използването на съвременни подходи и методи за стратегическо фирмено управление и изграждането на модерна пазарна стратегия са част от реалната дейност на българските фирми. Допускат се обаче съществени слабости:

- Липсва яснота за характера на конкурентното предимство и вида на стратегическото позициониране; не се анализират структурата на отрасловата конкуренция, съотношението и ролята на конкурентните сили, видът на основните конкурентни противопоставяния и заплахи.

- Състоянието на дейностите, свързани с вътрешнофирмения и ситуационния анализи, показва, че в дейността си фирмите отделят по-голямо внимание на вътрешните, отколкото на външните фактори. Тази често срещана грешка се дължи на по-доброто познаване на вътрешните ресурси и възможности, но така се пренебрегва и изпуска задължителното условие управленските параметри да се извеждат и да се адаптират към динамичните промени

в пазарната среда в стратегически план. Основните заплахи идват от промените във външните фактори, които пряко (чрез елементите на хоризонталната конкуренция) или косвено (вертикалните конкурентни сили) ще влияят върху фирмените резултати и конкурентоспособността.

- в) Анализът на конкуренцията в сферата на дейност на фирмите по отделни елементи (конкурентни сили, видове заплахи, родова конкуренция) показва доста тревожна картина на стратегическото управление на българските фирми. В условията на криза, когато най-съществените промени се очаква да настъпят в конкурентната структура, вида и характера на заплахите, повече от 70% от големите фирми вземат стратегически решения, изграждат фирмената си политика и ще се борят за запазване и увеличаване на конкурентоспособността си на основата на "средна представа" за интензивността на конкуренцията. Причина за този застрашително неблагоприятен резултат е и отсъстващата или недостатъчно развитата консултантска дейност в сферата на фирменото управление.

2. В съвременните условия на осъществяване на дейността на фирмите онези от тях, които са успели или успяват да репозиционират дейността си на европейските пазари, са най-слабо засегнати от кризата и първи успяват да излязат от нея. Това е свързано с по-благоприятното развитие на отрасловата еволюция и жизнените цикли на продуктите в условията на европейските пазари в сравнение с националния пазар. Предимството за фирмите, които работят основно за износ, не е само в разширените пазари, но и във факта, че осъществяват бизнеса си в условията на различни отраслови характеристики (разширени до мащабите на ЕЕП или друга регионална структура, или интегрирани от средните показатели на страните-вносителки).

3. Европейският пазар поставя задължителни и много високи качествени параметри и изисквания по отношение на технико-икономическите и експлоатационните характеристики на стоките и услугите. Това високо ниво на изискванията се превръща в своеобразна бариера и в известна степен намалява възможностите за конкуренция чрез продукта, когато отсъства елементът уникалност. Неценовата конкурентоспособност на фирмите се променя и в условията на вътрешните пазари.

4. Ценовата политика е най-чувствителният елемент на пазарното управление и средство за позициониране на конкурентните предимства. Относително добри резултати за състоянието на управленската практика на българските фирми се получават по отношение равнището на използване на методите и средствата за изграждане на системата на цените. Това е най-трудната за управление сфера, която най-динамично е засегната от кризата

5. Промоционната дейност на фирмите продължава да бъде лишена от единен системен подход при оптимизиране на дейностите на елементите на промоционния микс, не е обвързана с останалите управляеми параметри на маркетинг микса, не е съобразена с отрасловите характеристики. Фирмите разглеждат промоцията и рекламата като фактор за стимулиране на реализа-

цията на стоките и услугите, а не като системен фактор за изграждане на конкурентоспособността на стратегическата пазарна единица. Информационните и рекламните мероприятия продължават да са произволни и до голяма степен случайни.

Повечето от изводите от изследването, извършено през декември 2010 г., съвпадат със заключения, направени в предишни изследвания и публикации на автора. Това показва забавено и трудно отстраняване на негативните практики и липса или недостатъчно ефективно използване на съвременни методи за анализ, прогноза и планиране при изграждането на стратегическото фирмено управление, както и повторение на некоординираността и дефицит на системно мислене и действие при оперативното пазарно позициониране на фирмите и стратегическите бизнес-единици.

В доклада на ас. Георги Георгиев *“Клъстерният подход и приложението му в българската икономика”* е представена една форма на синергия, избрана за проучване, първо, защото е много популярна в глобален мащаб (за първи път цялостно е представена едва в началото на 90-те години на миналия век) и второ, защото носи значими преки и косвени ефекти (ползи). Изследването си авторът базира на определението на Майкъл Портър: “Клъстер е географски близка група от взаимосвързани компании и асоциирани институции в определена област, свързани от общност и взаимно допълване ... Повече от отделна индустрия клъстерите обхващат поредица от свързани индустрии и други организации, важни за конкуренцията.”

На първия въпрос от изследването *“Участват ли в клъстери?”* 7% от всички респонденти дават положителен отговор. Може да се твърди, че този показател е изкуствено занижен – от общия контекст на отговорите се вижда, че голяма част от анкетираните фирми не са напълно наясно с понятието “клъстер”.

От гледна точка на отрасловото разпределение по-широко застъпване на клъстерната форма има в тежката промишленост, туризма и транспорта. Нормално застъпена (с около 7%) е в три други сфери – услуги, лека промишленост и търговия. Формата е практически непозната в селското стопанство и строителството. Това са два отрасъла, в които дори и да има клъстерни форми, те са може би най-слабо застъпени.

От гледна точка на размера на фирмата данните от изследването сочат, че микропредприятията са най-малко готови и практикуващи подобна форма на синергия в своята дейност. При средните, големите, а и при малките предприятия клъстерната форма е по-добре застъпена (16 – 18%).

От гледна точка юридическата форма на предприятията, клъстерната форма е много слабо прилагана при едноличните търговци и доста по-широко застъпена при акционерните дружества.

От гледна точка на териториалното разпределение клъстерът е от три до четири пъти по-често използвана форма за синергия във фирмите, регистрирани в София.

При втория въпрос от изследването *“В какъв тип клъстери участвате?”* се налагат два основни типа клъстери - национален и регионален (по-рядко – трансграничен).

Национален клъстер е характерен най-вече за фирмите за транспортни услуги, регионален – за туризма и търговията, а трансграничен - за предприятията от леката и тежката промишленост. Национален клъстер се среща най-често при средните и големите предприятия, а регионален - при микро-предприятията. При сравняване на този разрез с отрасловото разпределение става ясно, че в регионалните клъстери са съсредоточени фирмите от туризма и търговията, които са сравнително малки. Национален клъстер се среща главно при фирмите, регистрирани в София, а регионален – при тези от областните центрове и по-малките градове.

И накрая при въпроса относно ползите от участието в клъстери изпъкват два типа ползи. Първата са подобрените пазарни позиции. Именно те позволяват на фирмите бързо да видят конкретните резултати от участието си в клъстера. Много интересна е втората основна полза - по-ефективното използване на производствените фактори. Този ефект от прилагането на клъстери се забелязва главно в два отрасъла – тежката промишленост и туризма, и най-вече в големите предприятия. Те оценяват ползите от използването на производствените фактори наравно с тези от подобрените пазарни позиции.

В доклада си *“Фирмени синергийни практики за ефективно използване на техническа инфраструктура”*² Жан Виденов прави опит за систематизиране на формите на синергийни практики, стимулите и ограничителите пред синергийното взаимодействие, осъществявано по повод използването на местната техническа инфраструктура. Базиран е на сведенията в местните програми за развитие. Разгледани са енергийните, водните, транспортните, информационно-комуникационни и контролно-охранителни системи и системите за опазване на околната среда.

Изводите от направеното изследване са следните:

Много от съществуващите синергийни практики са по повод стара техническа инфраструктура, обслужвала преди приватизацията цели индустриални зони, в които днес оперират десетки фирми. Тези практики са с “обективно принудителен” характер и са нетрайни.

“Субективно възприетите” и “съзнателно прилаганите” синергийни практики са по-редки – главно в енергетиката и транспорта. Наличието в тези две сфери на фактически частни монополисти (собственици и концесионери на ключови елементи на техническата инфраструктура на страната) очевидно дават допълнителен тласък към взаимодействие.

Отдавна прокламираната държавната политика за насърчаване на фирмената синергия чрез различни форми на ПЧП и ЧЧП очевидно не постига нужния ефект. Във водния и в информационно-комуникационния сектор

² Докладът е публикуван в Научни трудове на ЕКИУ-Пловдив, 2011, кн. 10.

почти не се развиват дори специално предвидените в закона и подпомагани от държавата “технологични паркове” и “бизнес-инкубатори”.

Значителен потенциал за възможен тласък в развитието на фирмената синергия съдържа разработването през последните години на местни стратегии за социално-икономическо развитие. Доказателство за това са забележимо по-добрите условия (и по активната практика) за синергия в селищните системи – големи туристически дестинации.

В изследването на ас. Иван Соколов “Синергията и публично-частното партньорство” е поставен въпросът как синергията може да завоюва публично-частното партньорство и как то се възползва и предава синергията. ПЧП се гради на взаимосвързване, взаимозависимост и най-вече на взаимна изгода. То дава възможност на всеки от партньорите да съсредоточи силите си върху дейности, които са най-подходящи. Ключово предимство на публичния сектор е доставката на услуги, които са в съответствие с приоритетите на някаква дългосрочна политика, докато силната страна на частния сектор е да предостави тези услуги по възможно най-добрия и най-ефективния начин.

В действителност в съвременната икономика между двата сектора се наблюдава не само силно взаимно проникване, но и възприемане на характеристиката от единия сектор, който работи добре, и ефективното му пренасяне в другия. Тезата, че частният сектор еднолично поема функцията на създател на богатство, а публичният се ограничава единствено до грижата за общото благо, има определени слабости, защото трябва да се търси взаимодействието. Силата е именно във взаимодействието и тази синергия, която се създава за цялостното развитие на стопанството.

В глобализиращата се икономика конкурентоспособността и жизненият стандарт все повече зависят от качеството на публичните услуги. При ПЧП включените частни пазарни механизми стават коректив за решаване на публичните проблеми и за качеството на публичните услуги. На базата на извършеното анкетиране на 150 субекта от държавната администрация, неправителствените организации и частния бизнес може да се заключи, че голяма част от частния сектор проявява желание за партньорство. Над 37% от анкетираните твърдят, че вече имат някакво партньорство. Една трета 37% търсят такова партньорство като възможност, а 39% са готови да се ангажират с този процес, защото техният интерес е защитен. При налична готовност за участие далеч не всички от тях обаче могат да се похвалят с проектна готовност. Те варират между 23 и 37%, като отделните сектори са с различен капацитет за участие в различните форми на съвместна дейност и партньорство с общините. Изключение прави здравеопазването.

Според проучването пред използването на ПЧП съществуват редица пречки. Най-важният негативен фактор е липсата на финанси в публичните бюджети. Това се споделя от всеки пети анкетиран. Негативно влияеща оказва и липсата на местен икономически потенциал, който да привлича публично-частното партньорство, както и липсата на политическа подкрепа.

Партньорството между публичния и частния сектор по принцип е една от най-добрите възможности да се гарантира качеството в проектите, свързани с публичните услуги. Тази презумпция е налице само когато публичният частен сектор подхожда отговорно и благоразумно към дефиниране изпълнението на това партньорство, независимо в коя област е проектът. Може би затова около 32% смятат, че ПЧП не е гаранция за успех. Когато обаче стане дума за конкретно реализирани проекти на принципа на такова партньорство, в анкетиранията има увереност. Посочени са два примера на територията на Пловдив - Международният панаир, Пловдив и проектът, свързан с отпадъците на Шишманци.

Няма прецизна документация и прецизен закон за това как се стига до ПЧП, което е причината и самите анкетирани да споделят, че донякъде нямат доверие в ПЧП и го смятат за някаква "далавера".

*

Представените резултати, анализи и посочените проблеми предизвикаха много интересни и задълбочени дискусии между участниците в кръглата маса.

Бяха поставени и дискутирани въпроси относно понятието "синергия" - до каква степен се припокрива и различава от понятията "синергетика", "коопериране" и "мултипликационен подход", неговото използване в природо-математическите науки и свързаните с това методи за анализ на емпиричните данни.

Бяха изказани интересни становища по обсъжданата проблематика:

Според *доц. д-р Цветан Колев* трябва да се уточни разликата между тези понятия. Те имат много по-дълга история. В края на 60-те и началото на 70-те години на XX век в света властваше системният подход като нова методология на мисленето, не само на научното изследване. Това, което правим като иновации в изследванията през последните 30 години, е да използваме понятието "емерджентност", което има много дълбок философски смисъл. През изминалите 20 години в съвременната наука се въведе и понятието "синергия". Очаква се в бъдеще да се появят нови понятия, които да имат по-високо ниво на обобщение и да събират в себе си схващането и за емерджентност на системата, и за синергия, и за коопериране, и за мултипликация на ефектите. Ние забравихме системния подход; дори в нашите висши училища вече не се преподава обща теория на системите, а също и съвременна философия, което е груба грешка.

Доц. д-р Виктор Христов посочи, че основното впечатление от проучването е, че около 2/3 от анкетиранията фирми не прилагат стратегическото управление в практическата си дейност. Те не го възприемат като принцип на управление, осигуряващ им стабилност и пазарно развитие, и не познават и не разработват корпоративни стратегии, които да им създадат конкурентно предимство. Този извод се потвърждава от данните на всички етапи на изследването.

Въз основа на анализа на резултатите от изследването и във връзка с необходимостта от повишаване на конкурентоспособността на българските предприятия в условията на функционираща пазарна икономика и създаване

на устойчивост на конкурентния натиск могат да се направят следните заключения:

1. Динамиката и съдържанието на промените в бизнес-средата, заобикаляща българските предприятия в отворения единен европейски пазар, налагат внедряване в практическата им дейност на стратегическото управление.

2. Създаването на устойчиви конкурентни предимства на българските предприятия е свързано с прилагането от тях на корпоративни стратегии за диверсификация.

3. Промените в средата, в която се развиват българските предприятия, са основание за прилагане на свързаната с мениджмънта на диверсифицираните фирми концепция на стратегическото управление - тази за синергизма.

Ас. Георги Георгиев подчерта, че логиката на синергията е разгледана като допълнителни ползи за отделни предприятия от съвместни дейности. Използвани са две равнища на анализ. Първоначално е направено едномерно разпределяне на данните, а след това са разгледани двумерни разпределения в четири основни разреза. В такъв аспект са търсени и ефектите от синергията. Резултатите от подобно научно изследване могат да бъдат добри само тогава, когато убедят конкретни фирми, че има някакви конкретни ползи и тези ползи могат да бъдат получени.

Проф. д-р Желка Генова обобщава: Нашият колектив се опря на модел, включващ в понятието "синергия" съвместни дейности в областта на маркетинга, рекламата и търговията; производственото използване на общи мощности и персонал; инвестициите; управлението. Това е теоретичният модел на изследването. Но тези видове синергизъм не са абстрактни, а се появяват в конкретни форми. Заложихме в изследването няколко основни форми - клъстери, коопериране по веригата на доставките, публично-частни партньорства (не сме включили холдингите, защото това е нещо, което констатирахме по-късно). Относно методиката на анализа това е резултат от емпиричното изследване по видове синергизъм и по форми за съвместна дейност.

В докладите и дискусиите бяха открити и подчертани важната роля и особената актуалност на разглежданите проблеми в съвременната бизнес-практика на българските фирми и необходимостта те да се решават както в теоретико-методологичен, така и в практико-приложен план.

Румяна Денчева