

**Технически университет – Габрово**



**УЧЕБНА ДИСЦИПЛИНА**

**„СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ”**

**лекционен материал**

**за студентите**

**от Факултет „ЕЛЕКТРОТЕХНИКА И ЕЛЕКТРОНИКА”**

**специалност: „АИУТ”, „Е”, „ЕЕ”, „КТТ”, „КСТ”**

**ОКС „Бакалавър”**

**Форма на обучение: РЕДОВНА И ЗАДОЧНА**

**Съставил: доц. д-р инж. Десислава ПЕТРОВА**

**Рецензент: доц. д-р Мария ОРХАЕВА**

**2012 г.**

Лекционните записки по учебната дисциплина „**СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ**” са предназначени за студентите ОКС „Бакалавър” и ОКС „Магистър” и специализанти от инженерните и икономически специалности на Технически университет – Габрово.

Целта, която си поставя авторът, е да предостави на обучаващите се основни познания в областта на стопанското управление и проблемите, които стоят в тази област - организационни, икономически, правни, социални - в условията на бързо-променяща се бизнес среда у нас. В тази връзка настоящото издание може да бъде ползвано с успех за подобряване на организацията и управлението на предприятията.

Включени са модули от лекции и приложения посветени на „Основни на управлението”, „Управление на маркетинга” и „Управление на персонала” в дейността на фирмите (предприятията). Внимание е отделено на изясняване на практически казуси.

Авторът

© Десислава Петрова – автор, 2012 г.

Рецензент: Мария Орхаева

© Електронно издателство

ТУ – Габрово

ISBN

# 1. Характеристика на съвременното предприятие (фирма) и неговата обкръжаваща среда

Икономическите науки традиционно се разделят на:

- наука за народното стопанство (национално стопанство и политическа икономия);
- наука за икономика и управление на предприятието.

Дисциплината **“народно стопанство”** разглежда общите икономически взаимоотношения между икономическите дейности, извършвани от отделните участници в икономическите процеси. Тя изследва същността на тези процеси от по-висока перспектива на равнището – на регион, държава, група държави.

Дисциплината **“икономика и управление на предприятието”** изследва отделните организационни единици (предприятия, фирми) и свързаните с тях обстоятелства и процеси. В центъра на наблюденията са стопанските дейности и тяхната взаимна обусловеност при създаване на продукцията и нейната реализация, както и потреблението на стоки и услуги в тези стопански (организационни) единици. При това процесите на развитие в националната икономика, доколкото са от значение за тези в отделното предприятие, не могат да бъдат пренебрегнати. Икономическите процеси в отделните организационни единици (предприятия) не са откъснати от външната среда, поради което в анализите на тяхната дейност се включват технически, юридически и други компоненти, които в голяма степен обуславят вземането на решения в отделното предприятие.

В съответствие с наличието на определени комплекси от проблеми, които се проявяват по един и същ начин при всички предприятия, независимо от отрасъла, към който принадлежат и имат общоикономическо значение и такива, които са специфични за вътрешната структура и управление на предприятията от един и същ отрасъл, произтича следното деление на дисциплината **“Управление на предприятието”**:

- Обща дисциплина **“Стопанско управление”** – има за предмет описание и обяснение на общите проблеми на управлението на предприятието като елемент на националното стопанство (НС). Най-общо в нея се разглеждат три кръга от проблеми на управлението: основи на управлението; управление на персонала и на производството.
- Частна дисциплина **“Управление на предприятие (фирма)”** – има за предмет конкретното проявление на общите проблеми на стопанско управление в обособените организационни единици, т.е. предприятията.

Предприятията не възникват от само себе си. Те се основат и се разрастват, приспособяват се към променящите се условия на външната среда, или се обединяват с други предприятия, или западат, или накрая приключват дейността си чрез ликвидация или принудително чрез обявяване на несъстоятелност. Развитието на предприятието се формира чрез волеви акт на човека. Това обуславя и интереса към разкриване на причинно-следствените и вероятностни процеси, които оказват влияние върху това развитие, като се държи сметка и за непредвидимите въздействия, които характеризират възможните варианти на развитие.

За всички фази на развитието на икономическата единица (отделната фирма или предприятие) е характерно повече или по-малко структурираното взаимодействие между хора, материални и нематериални стоки. Това взаимодействие се нуждае от ред и точни правила. Трябва да бъде създадена организация, която да изгради структурата на предприятието и протичането на производствените процеси в неговите рамки.

За производствения процес (ПП) в отделните икономически единици от значение са въпросите кой, как и за кога трябва да произвежда. За това производството на стоки и услуги от предприятието е предопределено от икономическата структура на държавата.

В условията на пазарна икономика предимство се дава на свободното действие на пазарните сили в общите рамки поставени от държавата. На пазара се сблъскват търсенето и предлагането, като постигането на това равновесие се извършва децентрализирано посредством ценообразуването. Рискът при постигането на това равновесие се носи от отделната икономическа единица. В това отношение в икономиката основана на разделението на труда, пазарите трябва да се разглеждат като съединително звено между производители и потребители.

В централизираните планови икономики отговорите на споменатите въпроси се дават от органите на централното планиране, които имат за задача да планират и координират всички стопански дейности. По този начин много трудно могат да бъдат предвидени потребностите на отделните икономически субекти и пълноценно те да бъдат задоволени.

Домакинствата произвеждат изделия и услуги главно за задоволяване на собствените нужди, поради което се определят като потребяващи стопански единици. Останалите икономически единици създават продукцията за задоволяване на чужди потребности, при което от съществено значение за размяната на стоки и услуги е наличието на работеща парична система. Стопанските единици, които задоволяват чужди потребности представляват производствени стопански единици и по принцип се определят като производствени предприятия. Тези производствени предприятия създават продукцията за трети лица и предприятия и са главният обект на изследване на дисциплината **“Икономика и управление на предприятието (фирмата)”**. Следователно **предприятието представлява организирана икономическа единица, където в условията на риск наличните средства (активи) се използват за производството на стоки и услуги предназначени за чуждо потребление, т.е. за пазара.**

Често понятието производствено предприятие се използва като равнозначно на понятието предприятие. **С терминът “производствено предприятие” се подчертава дейността за производството на стоки и услуги, а предприятието изобщо се свързва с правната му форма.** Широко се използват и обозначенията фирма, бизнес, завод, фабрика.

**Фирма е юридическо понятие** и по правило обозначава името под което търговеца управлява своето предприятие. Напоследък обаче, фирма се употребява като синоним на предприятие, т.е. между двете понятия е поставен знак на равенство. **Бизнес обикновено се нарича търговско предприятие или някое от направленията на производственото предприятие.** Все по-често обаче бизнес се употребява като обобщаващо понятие за делова активност от различен род.

Завод и фабрика от техническа гледна точка са обекти, където се произвеждат стоки и услуги, т.е. това са производствени предприятия.

**Предприятия съществуват в пазарната икономика и в централизираната планова икономика.** И в двете стопански системи **предприятията трябва да притежават определени белези, независимо от икономическата система, в която функционират.** Най-кратко тези белези могат да се обобщят така:

- **създаването на стоки и услуги чрез целенасочено комбиниране на производствените фактори – оръдия и предмети на труда, жив труд;**
- **всяко производство на стоки и услуги е подчинено на принципа на икономическата ефективност;**
- **всяко предприятие трябва да е в състояние да погасява задълженията си без съществени нарушения на вътрешните процеси (принцип на финансовото равновесие).**

Освен това предприятията се характеризират и със специфични белези в съответствие със стопанската система, в която функционират. **Предприятията в пазарната икономика притежават:**

- възможност за самостоятелно определяне на деловата си активност (принцип на автономност);
- стремеж към възможно най-голяма печалба при отчитане на пазарните рискове, за да се осигури съществуването на фирмата/предприятието (принцип на осигуряването на приходите);
- право самостоятелно да се разпорежда с частната си собственост (принцип на частната собственост).

На предприятието основаващо се на свободното предприемачество се противопоставя предприятието в плановата икономика. То се характеризира с:

- централизирано формиране на икономическия план, при който видът на продукцията, както и цялостната стопанска дейност се определят от вишестоящата инстанция;
- стремеж към възможно най-добро изпълнение на този план;
- принцип на общата собственост и произтичащите от това права за участие в управлението.

Трябва да се отбележи, че **неспазването на принципа за финансовото равновесие може да бъде пагубно за предприятията в пазарното стопанство. В централизираното планово стопанство централната планова инстанция се грижи за финансовото равновесие на предприятията.** Предприятието, независимо от ефективността му, може да бъде закрито само с решение на оторизираните държавни органи.

Предприятия от този тип се срещат както в държавите с планово стопанство, така и в системата на социалното пазарно стопанство. В тези предприятия държавата влага средства за изграждане на инфраструктурата, необходима за функциониране на пазара и на обществото (смесена икономика). Те представляват обществени, публични предприятия и административни служби (административни предприятия). Те се възприемат като общи органи на националната икономика като цяло и затова държавата ги поддържа и стопанисва. Тяхна задача е да задоволяват обществените потребности от определени блага (напр.: пътища) и услуги (напр.: пенсионното осигуряване) колективно или чрез пазара.

Обществените предприятия могат да са или да не са юридически лица (ЮЛ) и предметът на стопанската им дейност е предимно в областта на транспорта и застрахователното дело. Обикновено те предоставят стоки и услуги на индивидуални потребители срещу заплащане. При тях стремежът е да се постигне “задоволителна” печалба, която да отговаря на някакви социални изисквания, или се търси само покриване на разходите. Не рядко те съществуват за сметка на специални субсидии от държавния или общински бюджети, или на обществени фондове.

**Службите на обществената администрация представляват предприятия, които произвеждат стоки и услуги за колективно потребление,** като по този начин служат за осъществяването на политически цели (например: вътрешна и външна сигурност, образование, социална сигурност, култура, правна защита и др.). Тези предприятия се финансират от данъчните постъпления. Резултатите от тяхната дейност се предоставят на обществото безвъзмездно, а понякога и задължително (напр.: задължителното образование). Към тях могат да се отнесат обществените образователни институции, музеите, обществените библиотеки и др.

Наред с тези държавни дейности все по-често съвместната дейност на стопанските субекти се проявява под формата на сдружения. Стопанските сдружения оказват на своите членове най-вече услуги като предоставяне на информация, консултиране, обучение или застраховане с цел да се поощри и подобри дейността им.

**Основните аспекти от дейността на една фирма най-кратко могат да се резюмират така:**

- **Реализиране на печалба.**

Основната цел на всяко предприятие е реализирането на печалба. Това се постига посредством оползотворяване на пазарните шансове и като се отчита рискът, който крие всеки пазар. Производствената програма се съставя така, че да е подчинена на тази основна цел, а задоволяването на нечий потребности има второстепенно значение.

- **Задоволяване на потребности.**

От съществено значение за обществените предприятия е задоволяването на определени обществени потребности (например при електроснабдяването или при обществените болници и т.н.). При това трябва да се запазва финансовото равновесие. Задачата за реализиране на печалба при тези предприятия има второстепенно значение. В този случай институцията отговорна за предприятието (напр.: местната общинска администрация), трябва да се грижи за съхраняване на необходимия за функционирането им капитал чрез субсидии или чрез покриване на част от разходите им.

- **Подпомагане и стимулиране.**

При стопанските сдружения и кооперациите на преден план изпъква задачата за подпомагане на членовете им. Такива предприятия могат да са в икономическата сфера (напр.: осигуряването на снабдяването и пласмента), но също и в извъникономическата сфера (напр.: образование, култура и т.н.). Особен случай представлява благотворителната насоченост на производствената програма на предприятията от областта на социалното дело.

- **Частноикономически интереси.**

Предприятието обслужва интересите на собствениците си.

- **Обществени интереси.**

Предприятието работи в полза на обществения интерес (и поради това в интерес на общност от хора, които стоят над отделния индивид). Това могат да бъдат интереси на съюзи, географски региони, общини, но също така и на органи на самоуправлението (напр.: камари), представителства на работниците (профсъюзи) и други обществени институции (напр.: политически партии).

Тези аспекти на ориентацията на предприятията могат да бъдат съпоставени в две направления:

- **Ориентация към печалба** – към задоволяване на потребности – към подпомагане и стимулиране. На ориентирани към извличане на печалба предприятия се противопоставят предприятията, ориентирани към задоволяване на потребностите и предприятия ориентирани към подпомагане и стимулиране. Поради това последните два типа предприятия се определят като нестопански.
- **Частноикономическа – общоикономическа ориентация.** Интересът на собственика (принципала) има определяща роля. От функционална гледна точка стопанската дейност с обществен интерес представлява такова поведение на стопанските единици, чиято цел е дългосрочното осигуряване на хората със стоки и услуги, при което не се цели постигането на печалба или нарастването на техния капитал. При тези предприятия доминират икономическите интереси на общността като цяло.

На практика съществуват многобройни възможности за съчетаване на различни признаци. Частните предприятия поначало са ориентирани към получаване на печалба и по този начин преследват частноикономически интереси. От своя страна обществените (публичните) предприятия по правило работят основно в области, къде-

то частните икономически интереси не са представени или са представени само частично. Поради това техните цели са насочени главно към на обществени потребности (задоволяване потребностите от електроенергия например). Допустимо е обаче обществените предприятия също да имат за цел реализирането на печалба от дейността си (например в промишлеността, въздушния или железопътен транспорт и др.). Също така има случаи когато частни предприятия дават предимство на обществените интереси от съображения за социално съпричастие (транспорт до отдалечени райони и др.п.).

В заключение може да се направи изводът, че **разликите между частните и обществените предприятия произтичат от поставените цели и от формите на производство, а не от собствеността.**

**Най-общо предприятията се разделят по два белега – според стопанския отрасъл, в който функционират и според големината им.**

**Според стопанския отрасъл** предприятията се разделят на:

- индустриални предприятия;
- търговски предприятия;
- банки;
- транспортни предприятия;
- занаятчийски предприятия;
- туристически предприятия;
- логистични предприятия и т.н.

**Според големината им** те се разделят на: **малки, средни и големи.**

Това разделение може да се отнася както до всички предприятия независимо към кой стопански отрасъл принадлежат, така и до предприятията (фирмите) от точно определен стопански отрасъл. Категоризацията с/д големината на предприятието е трудна и проблемна, защото става въпрос за много различни изходни показатели, като например брой на заетите, оборота, размер на капитала и др.

От друга страна разграничаването на предприятията според стопанския отрасъл и големината им не дава отговор за вида на резултата, който те произвеждат. Затова при класифицирането се взема под внимание и противоречието м/у предприятие, което произвежда материални стоки и предприятие, което произвежда услуги.

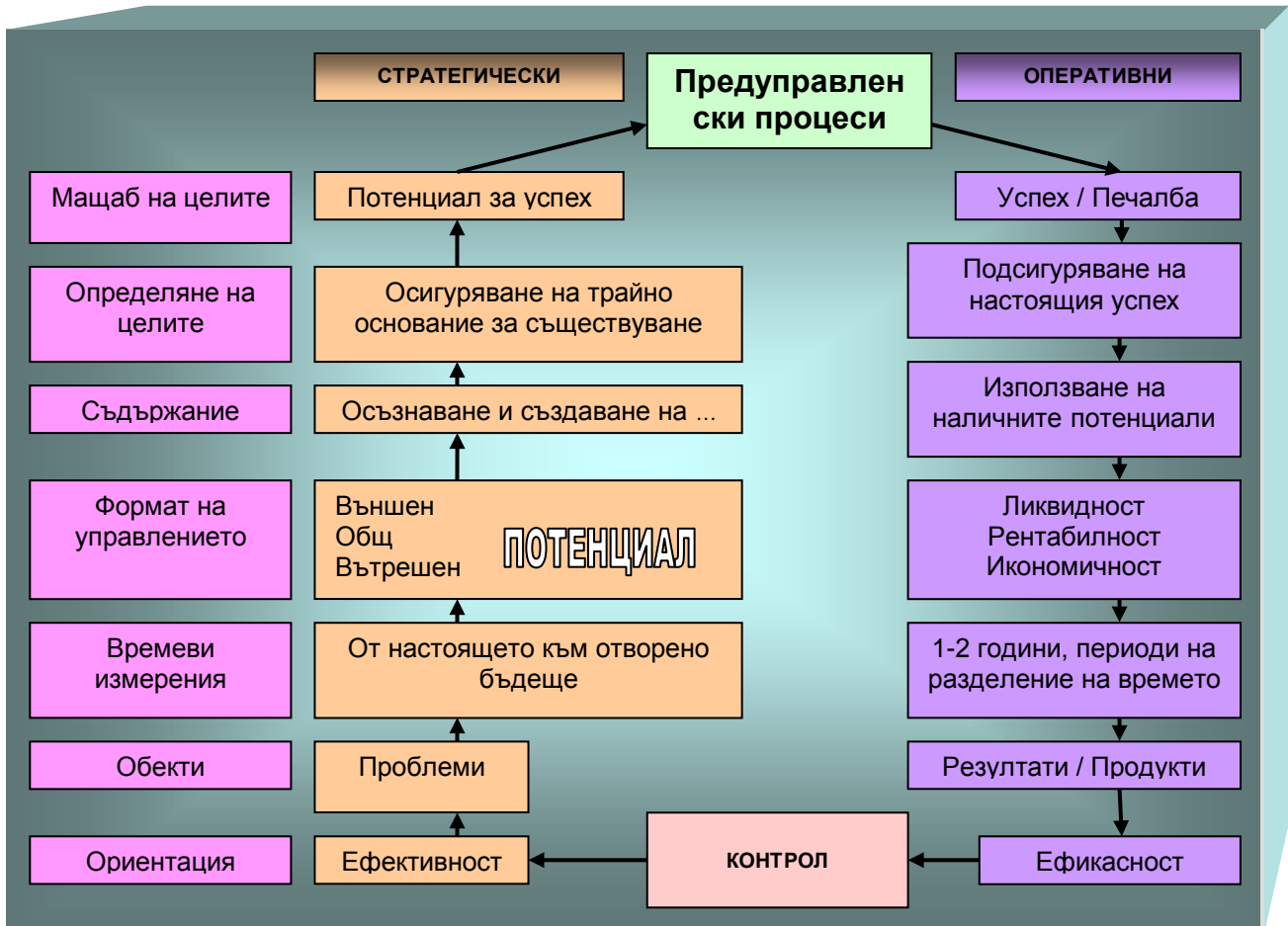
Имаме предприятия, които произвеждат материални блага, добиват суровини или произвеждат стоки. Имаме също и предприятия за услуги, които не създават материални резултати, а само предоставят различни услуги (напр.: търговски предприятия, транспортни предприятия, банки и други).

И тези критерии за групиране на предприятията не винаги са достатъчни за нуждите на икономическия анализ, защото както предприятията за услуги, така и тези които произвеждат материални блага могат да се различават по основния производствен фактор. В този смисъл трябва да се прави разлика и между предприятия с интензивно използване на човешкия труд, предприятия с интензивно използване на оръдията на труда (машини и съоръжения) и предприятия с интензивно използване на предметите на труда (суровини и материали).

При предприятия с интензивно използване на човешкия труд в общата структура на разходите преобладават тези за живия труд. При предприятия с интензивно използване на оръдията на труда от първостепенно значение са разходите за доставяне и поддържане на машините и съоръженията, а при предприятия с интензивно използване на предметите на труда в общите им разходи преобладават разходите за суровини и материали. Едната интензивност не изключва другата. Например транспортните предприятия, които използват много и скъпи машини и съоръжения, но имат и високи разходи за жив труд.

Приведените критерии за разграничаване на предприятията далеч не изчерпват всички признаци по които предприятията се разграничават, но те насочват изследванията и анализите в съответен частен аспект.

**Съвременното предприятие (фирма), като отворена социално-икономическа система**  
**Общи положения**



Фиг. Съществени критерии на управлението на предприятието (фирмата)

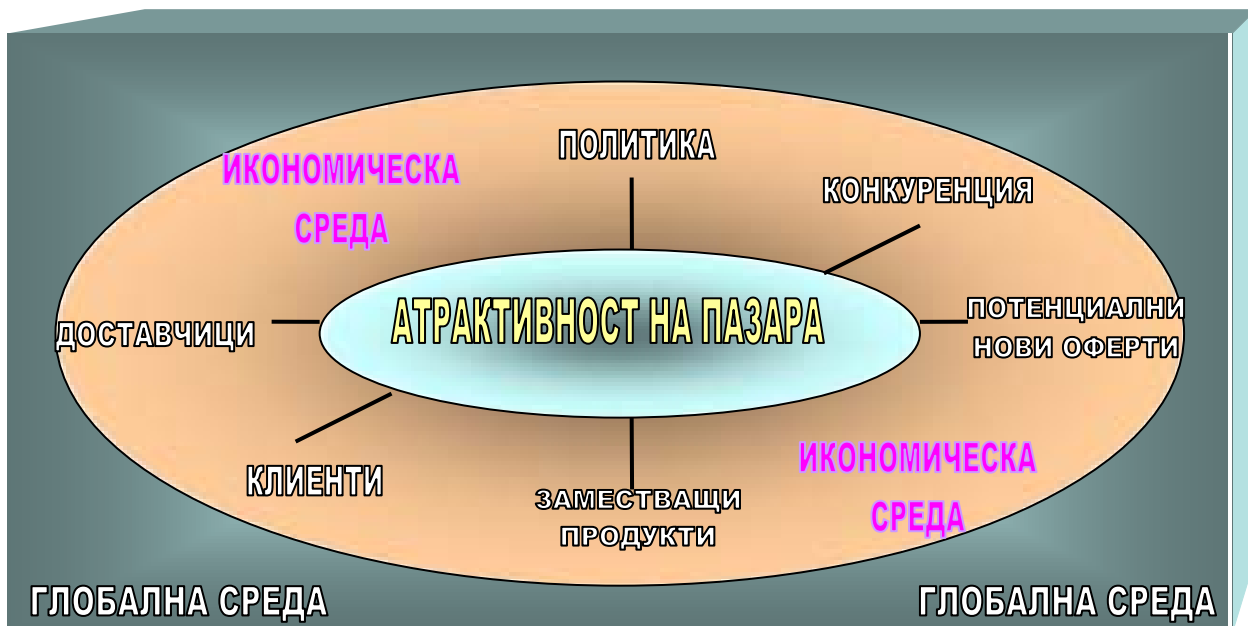
Най-общо предприятието може да се определи като отворена социална система, която се проявява навън като частноправна и по-рядко в публична форма. Извършва стопанска дейност като предоставя стоки и услуги на пазара. Предприятието загубва възможността си да съществува, когато не е в състояние да реализира толкова приходи, колкото е необходимо за покриването на разходите за производството на стоки и услуги. Към приходите се причисляват и онези приноси, които не се получават от непосредствените потребители на стоки и услуги (държавни субсидии, компенсации на разходи и др.).

Освен осигуряването на временна помощ за саниране на изпаднали в тежко положение предприятия, държавни субсидии се отпускат и в случаите, когато поради обществено-политически съображения е необходимо производството на определени стоки и услуги (напр. в здравеопазването, образованието, културата), но потребителите не са в състояние да заплатят сами пълната им цена. Запазването на финансовото равновесие е задължително условие за съществуването на една фирма (фиг. Съществени критерии на управлението на предприятието (фирмата)).

Принципът на икономическата ефективност има голямо значение за всяко предприятие. Неговото спазване му осигурява възможност за осъществяване не само на възпроизводствения процес, но и на разширено възпроизводство.

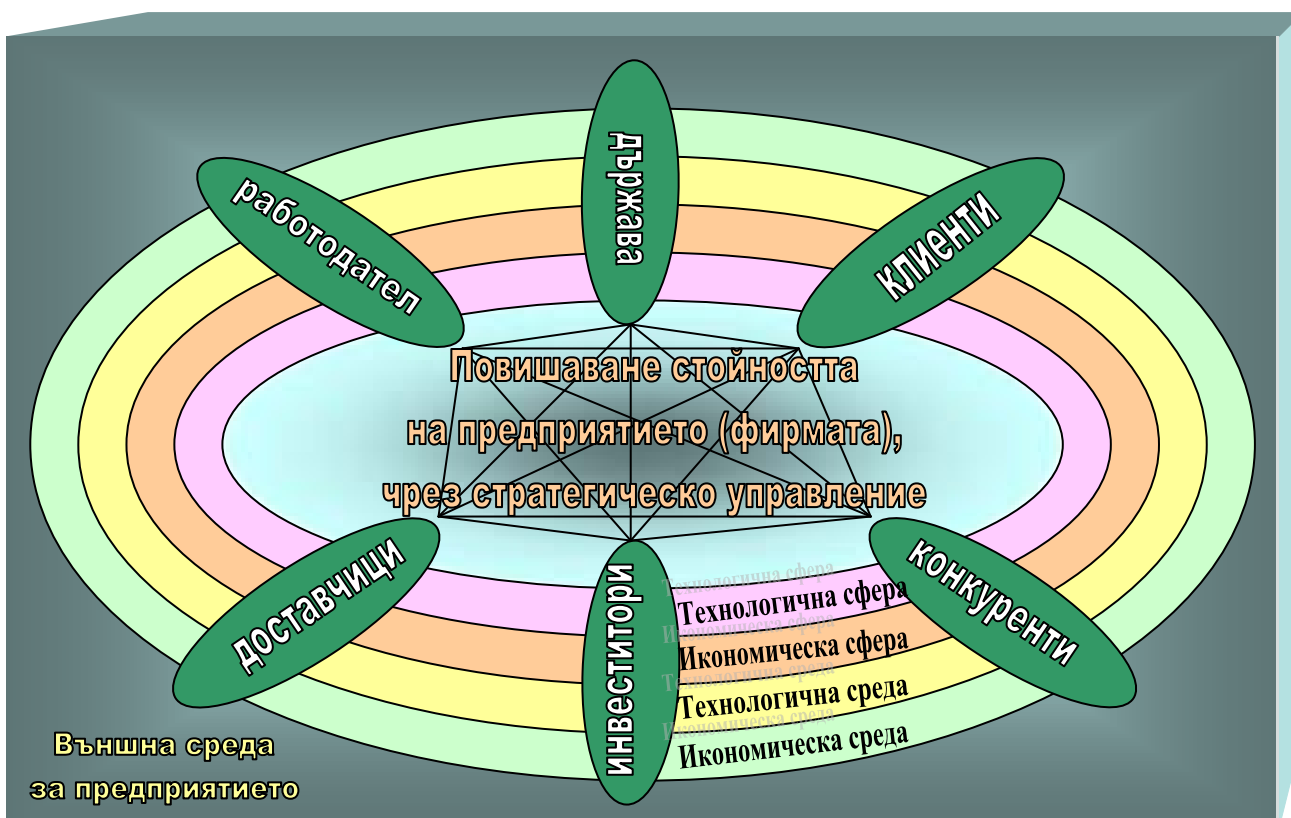


Освен глобалният анализ на заобикалящата среда за стратегическото управление от съществено значение е и извършването на систематичен анализ на потяната икономическа среда (пазар, бранш, клон на индустрията).



Фиг. Анализ на заобикалящата среда (дефиниране полето на действие)

При анализа на заобикалящата среда (фиг. Анализ на заобикалящата среда (дефиниране полето на действие) и фиг. Фактори, влияещи върху стратегическото управление на предприятието (фирмата)) се дефинира и полето на действие на предприятието (фирмата).



Фиг. Фактори, влияещи върху стратегическото управление на предприятието (фирмата)

**Атрактивността на сферата на дейност (пазара) се определя от:**

- Заплаха от страна на конкуренти (напр. минимален размер на предприятието, лоялност на купувачите, държавни ограничения, канали за пласмент и др.);
- Купувачи /анализ на клиентите/ ориентация на клиентите;
- Доставчици;
- Заместващи продукти;
- Конкуренция;
- Отношения с конкуренцията и държавата;
- Структура на оборота и разходите;
- Анализ на вътрешните процеси и иновациите.

Полюето на действие на предприятието се нагажда към актуалното развитие на пазара или търси нови сфери на дейност.

### **Маркетинг обкръжение – същност и фактори**

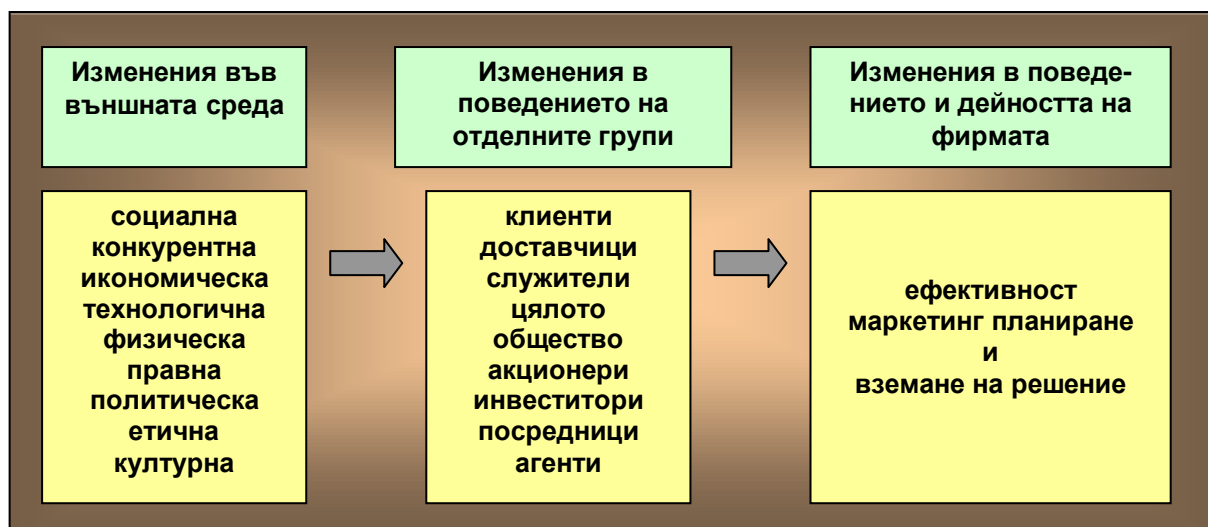
**Ф. Котлър определя маркетинговата среда, като „ ..... съвкупност от активни субекти и сили извън пределите на фирмата, влияещи върху възможностите на ръководството на маркетинг поделението да установява и поддържа отношения на успешно сътрудничество с целевите клиенти.”**

Бидейки изменчива, налагаща ограничения и пълна неопределеност, маркетинг средата дълбоко засяга живота на фирмата.

В процеса на динамичното взаимодействие с тези външни и неконтролируеми от нея фактори компанията взема управленските решения. Ето защо ситуационният анализ (SWOT анализ), като начален етап на стратегическото маркетинг планиране има два основни обекта:

- вътрешното състояние на системата (предприятието) и заобикалящата я среда (фиг. *Влияние на външната среда*);
- маркетинг обкръжението като сложен комплекс от взаимодействащи разнородни фактори.

За да постигнем най-добрите резултати от изследването и оценката на характера и силата на влиянието на външната среда върху предприятието, е необходимо разпределение на въздействащите фактори в отделните групи, които на свой ред са свързани с макро- и микроравнището.



*Фиг. Влияние на външната среда*

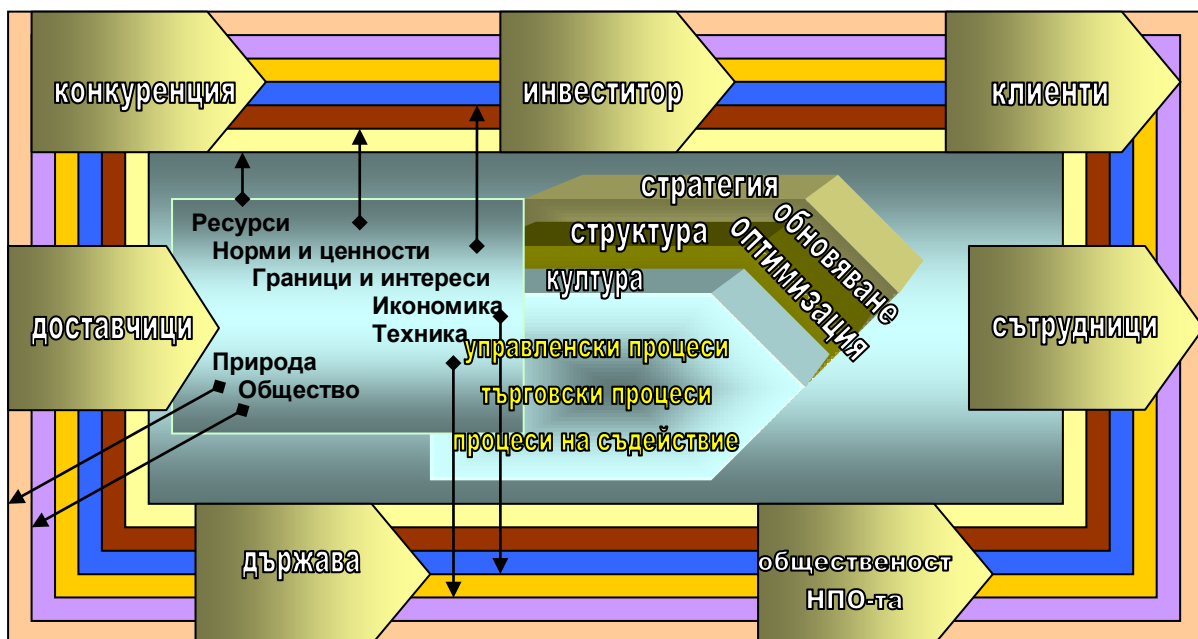
**Макрофакторите са: социалните, икономическите, технологичните, правно-политическите, културните, както и тези на деловата етика и морал. За мезоравнището са ха-**

рактерни преди всичко конкурентните фактори, влиянието на пазара, на отрасъла, към който принадлежи компанията, и др. Микрофакторите са непосредствено свързани с влиянието, което оказват междуфирмените връзки на компанията с нейните доставчици, клиенти, посредници и др.

Микросреда, представена от силите, имащи непосредствено отношение към самата фирма и нейните възможности за обслужване на клиентите, т.е. доставчиците, маркетинговите посредници, клиентите, конкурентите и контактните аудитории. Макросредата е представена от силите на един по-широк социален план, които оказват влияние на микросредата, например факторите с демографски, икономически, природен, технически, политически и културен характер. Стратегията на предприятието отговаря на въпроса в кои области трябва да развива дейността си предприятието (фирмата) и в какви отношения трябва да бъдат поставени тези области помежду си.

В стратегията на сферите на дейност въпросът е как може да бъде преборена конкуренцията в определена област. Глобалната среда съдържа:

- Макроикономическа среда;
- Технологична среда (жизнен цикъл на технологията);
- Политико-правна среда (интернационализация);
- Социално-културна среда (изпълнение на предварителен сценарии);
- Естествена среда (местоположение).



Фиг. Маркетинг обкръжение – същност и фактори

**Икономически фактори** - свързани са с доходите, респ. с платежоспособността на потенциалните и реалните клиенти, с жизнения стандарт на избраните целеви пазарни групи, със склонността и възможността за спестявания, с достъпността на кредитите, с промените в позициите на съответната компания производител в индустриалната и пласментната структура на националната икономика. Маркетологът е задължен детайлно да следи, анализира, прогнозира и планира връзките и зависимостите между комплекса от маркетинг дейности и развитието на съответните фази по хода на бизнес цикъла - подем, рецесия и оживление. В противен случай забавянето на икономическите темпове на развитие, нарастването на безработицата, оскъпяването на кредитите и други неблагоприятни явления се оказват в основата на дългосрочни проблеми за всяка фирма. Концентрацията на маркетинг дейности и р-ди за тази цел, спектърът на елементите на маркетинг микса и други не следват в

право пропорционална зависимост кривата на икономическия растеж (фиг. *Маркетинг обкръжение – същност и фактори*). Нещо повече, професионалният анализ на икономическите фактори трябва да изпреварва критичния момент на промените в движението на бизнес кривата.

Макроикономическият фактор, като същност, спектър и сила на въздействие върху съвременното предприятие е затворен в платежоспособността на клиентите, което означава зависимост от величината на доходите на потребителите.

Не е трудно да се установи зависимостта на производителя от мястото, което заема спрямо различните нива на човешките потребности в качеството на предлагаш стоки и услуги за тяхното задоволяване. Колкото по-нагоре по йерархичната стълба се предвижва производителят, толкова по-силно той усеща влиянието на икономическите фактори и се стеснява кръгът на целевите пазари, въпрос, който е тясно свързан и с поведението на клиента на пазара.

**Социални фактори** - социалната значимост на маркетинг обкръжението (фиг. *Маркетинг обкръжение – същност и фактори*) свързана главно с демографските фактори. Социалните фактори предлагат съществената информация, когато става дума за международен пазар: социално разслоение на обществото, гъстота на населението, величина и структура на заетост на активното население, семеен статус, равнище на култура, възрастова и професионална структура и т.н.

**Технологични фактори** - показват нарастваща роля и значение в отраслите, предлагащи наукоемка продукция. Резултатите от технологичният анализ могат да докажат целесъобразност от обновяване на продукцията, да обосноват изработването на онзи раздел на маркетинг програмата, който е най-тясно свързан с приложението на диференцирания маркетинг инструментариум по хода на жизнения цикъл на предлаганите изделия.

**Правно регулиране на бизнеса** - развитата пазарна икономика означава добре регулиран бизнес, писани и неписани, но утвърдени от практиката правила на играта. Най-голямата трудност на анализа и оценката на въздействието на правния фактор е неговата изключителна динамичност.

**Политически фактори** - системата за държавно регулиране на икономиката е производна функция на стратегията и тактиката на политическото ръководство на държавата, олицетворено от различните държавни ведомства и институции.

**Култура, делова етика и морал** - културата е един от най-сложните обекти на маркетинг анализ и оценка. Културата може да бъде решаваща за поведението на купувача при вземане на решение за покупка, за характера на реакциите му след покупката, за особеностите на неговите изисквания и претенции. Културата е в основата на стила на живот, на предпочитания към дизайна, разфасовката и опаковката, към видовете реклама, както и към видовете канали за реализация. Като фактор културата заема особено важно място в международния маркетинг.

**Конкурентни фактори - основни типове конкурентни пазарни структури:**

- **Свободна** (периферна или идеална), с класически представител борсовата търговия;
- **Монополистична** – характеризира се с голям брой продавачи, висока степен на заменяемост на продуктите, приоритетна роля на ценовата конкуренция и висока степен на свобода за движение на производствените фактори в границите на дадения отрасъл;
- **Олигополна** – малък брой продавачи, притежаващи солидни пазарни дялове, добра диференциация на продуктите и сравнително лека заменяемост, приоритет на неценовата конкуренция, затруднено до невъз-

можно движение на производствените фактори в границите на отрасъла;

- **Монопол**, концентриращ контрола в/у цените и пазара у един производител, което най-често е свързано с уникалност на продукта или с въвеждането на нов продукт. Тук практически отсъства свобода за движение на капитали, технологии и хора в рамките на отрасъла.

Конкурентните фактори оказват влияние върху предприятието и чрез измененията в интензивността или силата на конкуренцията.

Анализът и оценката на външната среда не е еднократна задача на предприятието, свързана с определен етап на процеса на стратегическо маркетинг управление и планиране. Това е системна текуща дейност на специализираното маркетинг поделение, на пласментните или на други поделения на фирмите.

**Ресурси и конкурентни предимства на фирмата** - основните ресурси, на които би могла и трябва да разчита една фирма в общовалидният смисъл на понятието, са:

- **Финансови ресурси** (налични собствени и заемни финансови средства);
- **Човешки потенциал** като количествена и качествена характеристика, професионално и управленско умение, опит по основните сфери на дейност;
- **Производствен капацитет, производителност на труда, технология и технологични възможности на оборудването;**
- **Основни материали и суровини за производството;**
- **Капацитет, знания и умения на персонала** по продажбите на националния и международните пазари, възможности за приложение на маркетинг инструментариума и др.

Интелектуалните ресурси или резерви на фирмата играят не по-малка роля от материално-техническото ресурсно осигуряване – суровини, материали, енергия, както и наличието на финансови средства.

Таблица: Основни типове конкурентни пазарни структури

Параметри	Свободна структура	Монополистична структура	Олигополна структура	Монополна структура
<b>1. Брой на продавачите</b>	Много голям	Голям	Малък	Един
<b>2. Характер на продукта</b>	Еднороден и напълно заменим	Добре диференциран и леко заменим	Много добре диференциран и заменим	Уникален и много трудно заменим
<b>3. Ценова конкуренция</b>	Приоритетна	Много съществена	Фирмите се опитват да я избегнат	Не е необходима
<b>4. Неценова конкуренция</b>	Не е необходима	Съществена	Приоритетна	Известно приложение с цел разширяване на пазара

Според Evans и Verman – маркетинг стратегията начертава начина, по който ще се прилага маркетинг микса, за да се привлекат и задоволят целевите пазари и изпълнят целите на една организация. Решенията на маркетинг микса се концентрират върху плановете за продукта, дистрибуцията, проникването на пазара и цените. Всяка маркетинг стратегия трябва да бъде колкото е възможно по-точна, за да осигури правилно ръководство.

**При планирането на маркетинг стратегията фирмата се съобразява с:**

- **Състоянието на организацията** – какви са целите, възможностите и ресурсите на компанията;

- **Състоянието на продуктивния пазар** – дали продуктът е относително нов за пазара, във фазата на нарастване, зрялост или упадък; какъв е текущият обем и очакваното бъдещо нарастване на обема на продажбите на продукта;
- **Състояние на конкуренцията** – колко са конкурентите; какви са техните характеристики и подходи; може ли/би ли могла фирмата да бъде лидер на пазара, да предизвика пазара, да следва пазара или да заеме па-зарна ниша;
- **Състояние на външната среда** – кой са най-важните предимства и заплахи на външната среда за отрасъла и специално за компанията?
- **Управленските решения за избор на корпоративна или фирмена маркетинг стратегия** се разпределят в следните направления:
- **Избор на целеви пазари**, респективно изработване на стратегия за всеки от тях;
- **Избор и обосноваване на най-ефективни маркетинг инструменти** за постигане на целите, заложи в маркетинг стратегията (**4P** – четири-факторен модел на Маккарти: продукт - **Product**, цена - **Price**, пласмент-на политика - **Place**, проникване на пазара - **Promotion**);
- **Определяне на необходимите финансови средства** за реализиране на маркетинг стратегията, или изработване на проект на бюджета на маркетинг действията.

**Маркетинг плановете могат да бъдат:** краткосрочни (до 1г.), средносрочни (от 2 до 5 години) и дългосрочни (от 5 до 10 или до 20г. понякога). Предпочитания към един или друг от посочените варианти се обуславят преди всичко от характера на дейността на предприятието, мащабите на неговата дейност, дълготрайните тенденции в развитието на общостопанската конюнктура на приоритетните пазари и др. Фирмите, предлагащи продукти и услуги на инвестиционен пазар или наукоемка (високотехнологична) продукция, изработват по необходимост дългосрочни, т.е. стратегически по всички пара-метри маркетинг плановете за своето развитие.

Критерият **сфера на приложение** позволява разграничаване на маркетинг плановете по основни продуктови редове или основни видове продукти, интегриран маркетинг план за цялата продуктова номенклатура на предприятието или изработването на фирмен бизнес план с раздел за маркетинг.

**Целевият пазар**, дефиниран като група купувачи (клиенти), диференцирани от глобалния разнороден пазар, е този, който компанията се стреми да привлече, разчитайки на своите възможности, ресурси и конкурентни предимства за задоволяване на сродните продуктови потребности на клиентите. Това се постига чрез сегментиране на пазара и означава условното му разделение на приблизително хомогенизирани целеви групи клиенти (потребители) въз основа на избрани критерии за целта.

**Изработване на маркетинг програма** - програмирането на маркетинг действията за постигане на заложените в маркетинг стратегията основни цели означава възможно най-конкретен отговор на следните приоритетни въпроси: Какво точно ще бъде реализирано? Кой конкретно ще го реализира и кога? С какви методи, форми и средства ще бъдат постигнати целите? При каква система за организация и управление може да се разчита на успех? Колко ще струва изпълнението на набелязаната програма?

**Изработването на маркетинг програмата е основа за съставяне на бюджета на маркетинг дейностите, а в своята съвкупност като процес на конкретно изпълнение те са обект на контрол и корекции от специализираното маркетинг поделение и/или от ръководството на дадената компания.**

Организирането и изпълнението на маркетинг програмата и постигането на целите на маркетинг стратегията означава прилагане на пазара на избраната марке-

тинг тактика, чрез използване на маркетинг инструментите за участие в конкурентната борба.

**По своята същност процесът на осъществяване на маркетинг дейности означава създаване и предлагане на потребителни стойности на пазара, най-пълно задоволяващи реалното потребителско търсене. В този смисъл маркетинг процесът е в основата на пазарно ориентираното стратегическо планиране на фирмената дейност и на дейността на създадените СБЕ (стратегически бизнес единици).**

**Маркетинг процесът като обект на планиране предполага следните основни етапа:**

- SWOT анализ;
- изработване на мисията на фирмата и нейните СБЕ;
- определяне на целите;
- избор на стратегия;
- определяне на целевите пазари;
- изработване на програма за реализация на избраната стратегия;
- изработване на маркетинг бюджета;
- изпълнение на програмата и контрол върху изпълнението.

Решаващо значение за успеха на планираните маркетинг дейности имат резултатите от SWOT анализа, предмет на който са предимствата и недостатъците на самата фирма в сравнение с конкуренцията и благоприятните условия и рискове на маркетинг обкръжението.

**Маркетинг обкръжението е съвкупност от групи фактори: социални, технологични, икономически, правни, политически, физически, географски и др., които се характеризират с динамизъм, противоречивост на въздействието, не подлежащи на контрол от страна на отделната фирма.**

Маркетинг плановете могат да бъдат диференцирани от позицията на фактори като: срок на действие (краткосрочни, средносрочни, дългосрочни), сфера на приложение (по продуктови редове, интегриран маркетинг план, бизнес-план с раздел за маркетинг).

## **2. Необходимост и определения за мениджмънта**

### **Управлението – характеристика и определения**

Един по-обхватен и задълбочен обзор на литературни източници в областта на управлението, публикувани през последните 30 години, като и наблюдението на управленската практика, показва, че тази тема и свързаните с нея проблеми са атакувани от многобройни изследователи и ръководители, заемащи различна места в управленската йерархия. Това е довело до огромен брой публикации, в които отделните автори от позициите на своята компетенция, лични цели и задачи разкриват характеристики и тенденции в управлението. Независимо от големите различия във вижданията си, всички без изключение се ръководят от няколко обобщаващи цели – да се разработят стратегии, правила и принципи, които позволяват да се управляват по-ефективно и резултатно организациите (предприятията и институциите), като се осигури тяхната устойчивост и конкурентноспособност.

Потребността от управление възниква най-напред в практиката, когато се появява разделението на труда и нуждата от организиране на разнообразни дейности както вътре в организацията, така и извън нея по повод осигуряване на необходимите условия за производство и пласмента на произвежданата продукция. Значително по-късно възниква потребността от анализ и обобщаване на полезните резултати от управлението и създаване на управленска теория, която от своя страна постоянно се обогатява и обновява чрез управленската практика. На определен етап

от развитието на производствените отношения настъпва разделение между функцията на собствеността и функцията на нейното управление, където водеща роля имат ръководенето и организирането на производствените процеси. Тогава се появява фигурата на мениджъра, който е висококвалифициран наеман работник и ръководи и организира дейността в предприятието, като защитава интересите на собственика. Може би затова дълго време се приемаше, че “мениджмънта”, като термин е присъщ за конкретните производствени процеси и на предприятието, а “управлението” е по-общо понятие и се отнася до ръководство и организация на по-високите равнища – управление на държава, на отрасъл и т.н. През последното десетилетие на XX и началото на XXI век, обаче това схващане беше опровергано, защото вече се появиха термини като “мениджмънт в спорта”, “здравен мениджмънт”, “застрахователен мениджмънт”, “мениджмънт на културата”, “мениджмънт на околната среда” и др., които са извън производствената сфера. Затова считам, че на настоящия етап от развитието на науката за управлението и възприемането и утвърждаването на чуждите термини у нас, и за изследователите и за приложниците е по-добре да се възприеме употребата и на двете понятия, като равностойни. За да се избегнат недоразумения обаче, е необходимо винаги да се прави предварително уточняване на съдържанието, което се влага при използването на тези понятия.

В богатото разнообразие на наша и чуждестранна литература по въпросите на управлението има изобилие от определения и характеристики на управлението, някои, от които са твърде сходни, а други коренно се различават. Това не означава, че част от определенията могат да се окажат като грешни или неточни. Всеки опит да се прави класификация и да се структурират определенията и характеристиките за управлението, без да се съобразят условията и равнището на управление, от които са изхождали отделните автори може да доведе до формиране на невярна представа за същността и характера на управлението. Разнообразието от становища по-скоро е показател, че става въпрос за нещо актуално, и много динамично, което предизвиква творческите търсения на многобройни изследователи и практики. Без да се впускаме в сериозни методически спорове и критики, ще разгледаме някои определения на автори, станали популярни в нашата и чуждестранната литература, като се опитаме да открием общото и специфичното в техните размисли.

На **първо място** се появяват терминологичните различия – част от авторите използват основно думата “управление”, други предпочитат думата “мениджмънт”, а трети ги употребяват като синоними и отдават по-голямо значение на съдържанието. У нас най-често се среща третия случай, защото се приема, че **”мениджмънт”** е чужда дума, която в превод означава **“управление”**. Ако сакралната дума на считащите се за модерно мислещи икономисти преди 20 – 30 години бе “управление”, то сега тя е “мениджмънт”. Във връзка с опитите да се изяснят приликите и разликите между тези две понятия в литературните източници се развири сериозна полемика. Тя беше много полезна, защото постави началото на осмислянето на понятията и на тяхното съдържание, както в чисто теоретичен план, така и от гледна точка на практиката. Така например, Питър Дракър пише, **“съвременният мениджмънт и съвременното предприятие не биха могли да съществуват без базата знания, създадена в развитите общества. ... само мениджмънтът направи тези знания и образованите хора производителни. Появата му превърна знанието от обществено украшение и лукс в истински капитал на всяка икономика”**. Във връзка с това са направени опити да се разграничава мениджмънтът като практика и теорията на управлението. Основните цели на мениджмънта се разглеждат като **“... стремеж за обединяване усилията на хората на базата на общите цели, координация на действията в колективите на база на създаване на общи дейности и формиране на такива структури, които позволяват**



пълноценно реализиране на човешкия потенциал, на базата на активно действащи мотивационни фактори”. За резултатното и ефективно осъществяване на мениджмънта са необходими знания, които обединяват в себе си различни области на човешкото познание. В него преобладават хуманитарните и обществени науки.

На **второ място** се очертават съдържателните различия, които авторите влагат в разбирането си за управлението. Понякога тези различия произтичат от конкретизацията на управленската дейност в определени организации, друг път различията са във връзка с равнището на упражняване на управлението, или авторите са повлияни от лични цели и интереси на изследователската си дейност.

На **трето място** трябва да се посочи, че различията са резултат от позицията, от която авторите разглеждат управлението – едни го изследват от фундаментални научни позиции и създават теорията на управлението, а други – го виждат като практико-приложна дейност и търсят конкретни правила и принципи за подобряване на управленската практика.

На **четвърто място** различията се свързват с начина на възприемане на управлението – като процес, функция или специфична дейност.

Сигурно могат да се посочат и още причини за различията в определенията, но за читателя ще бъде по-важно да се запознае с мислите и разсъжденията на известни наши и чуждестранни автори – теоретици и приложници, които са дали своя принос за науката за управлението и за нейната апробация в практиката. По-важни и съдържателни становища за същността и съдържанието на управлението са следните:

- **П. Дракър**, наричан **“баща на науката за управлението”** счита, че управлението “... е особен вид дейност, която превръща неорганизираната тълпа в ефективна целенасочена и производителна група. Управлението като такова се явява и стимулиращо елементите на социалните изменения”.

- Според **Анри Файол** да управляваш, значи да водиш предприятието към неговата цел, като извличаш максималните възможности от всички налични ресурси.

- **Донъли, Гибсън и Иванчевич** определят мениджмънта като процес, който се предприема от едно или повече лица за координиране дейностите на други хора, с което се постигат резултати, недостижими за човек, който работи самостоятелно. “Мениджмънтът може да се определи и като процес, като последователност от дейности, действия или операции, които водят до определен резултат”.

- “... потребността от управление се поражда тогава, когато работата е специализирана и се извършва от двама или повече души. Тогава специализираните дейности, подразделени между участниците, трябва да бъдат координирани и това поражда потребността да се извършва управленска дейност”.

- “Управлението е процес на планиране, организиране, мотивиране и контрол, необходими за формулирането и достигането на целите на организацията”.

- “Управлението като информационен процес е непосредствено свързано с процеса на получаване, преработване и предаване на информация... Управлението в своята дълбока същност е информационно въздействие и взаимодействие”.

- Управлението може да се разглежда и като многофазен процес, при който се открояват различни фази или етапи. Според **Д. Панайотов** управленският процес се реализира чрез фазите ръководене, планиране, организиране, контролиране и регулиране.

- “Управлението може да се дефинира още като целенасочен начин за въздействие върху поведението на организацията за достигане на предварително формулирани цели и др.

Посочените становища показват голямото разнообразие от виждания за съдържанието на управлението на отделните автори. В литературните източници са представени и техните подробни аргументи защо и от какви позиции се дефинира

съответното определение. Голяма част от тях разглеждат в съдържателно отношение управлението като система от функции, които се изпълняват в конкретните организации. Те имат свои виждания по въпроса за съвкупността от функциите на управлението, но един задълбочен преглед на техните становища дава възможност да се направи заключение, че има функции, които се повтарят като планирането, организирането, мотивирането, контрола др. Освен тези функции отделните автори посочват още функциите координиране, отчитане, регулиране и др. В малко по различен аспект се очертава и социалната функция на управлението.

**Определенията за понятието управление, независимо от тяхното разнообразие, могат да бъдат систематизирани и разглеждани и от три изходни позиции според подходите на управлението:**

- **от позицията на системния подход;**
- **от позицията на функционално-структурния подход;**
- **от позицията на процесуалния подход.**

От позицията на системния подход най-широко е разпространено определението, че **управлението е система, която обединява съвкупност от взаимосвързани елементи, чието функциониране е подчинено на ясна и точно определена цел.** Тази система обикновено обединява **два основни елемента - обект и субект на управление.** Това определение е свързано с **кибернетичния модел**, където обектът и субектът взаимно се предполагат като елементи на една система за управление с **“права” и “обратна” връзка.** Чрез **“правата”** връзка управляващият субект осъществява управленското въздействие върху управлявания обект, а чрез **“обратната”** връзка се получава информация за резултата от това въздействие.

Системният подход позволява да се свържат анализа и синтеза, квалификацията и квантификацията в изследването на социалните процеси, което открива по-нататък възможностите за приложение на логико-матеметическите методи и използването на електронноизчислителните техники.

От позицията на функционално-структурния подход широка популярност в учебната литература има становището, че **управлението е съвкупност от взаимосвързани функции съответстващи на определена структура за въздействие от страна на субекта върху поведението на обекта на управление** или, че **управлението е съвкупност от функции, принципи, методи, средства и форми за въздействие върху поведението на стопанството и на стопанските единици с оглед максимално оползотворяване на ресурсите и повишаване на тяхната ефективност** (така наречения **функционално-поведенчески аспект**).

Функционално-структурния подход предполага ясно и точно определяне на най-важните функции, които осигуряват постигане на целта на системата и които формират функционалната структура на управлението. Предимствата на този подход се изразяват в ясната диференциация и обхващане на всички функции, необходими за постигане целите на системата и намаляване на възможността за тяхното дублиране. Недостатъците на този подход се свързват с невъзможността да се отчита влиянието на околната среда, недостатъчна гъвкавост и адаптивност към бързото изменение както на вътрешните, така и на външните фактори, недостатъчна връзка между елементите на организационната структура и личностите, изпълняващи определени функции и пр.

Разнообразието от функции, които се включват в съвкупността е огромно, но най-често се срещат функциите планиране, организиране, работа с персонала, контрол и регулиране.

**От позициите на процесуалния подход управлението се определя като процес на изработване на управленско решение, чрез което се цели рационално и ефективно обвързване на ограничени ресурси за навременно разрешаване на възникнали проблемни ситуации.** Най-новото направление на процесуалния подход е свързано с **реинженеринга** в управлението.

Независимо от различията във възгледите и начините за описване съдържанието на понятието управление, различните автори, живели през две столетия и при силно различаващи се обстоятелства (различни икономически и политически условия, народностни традиции и обичаи, природни ресурси и пр.) имат твърде близки и общи възгледи за управлението. Те позволяват да се изведе едно **обобщаващо определение на управлението като подобряване, изменение и реорганизация на дейността на държавата, обществото, отделното предприятие или групата, чрез прилагане на науката и натрупания положителен опит за създаване на условия за възможно най-пълното и рационално координиране и използване на ресурсите, в т.ч. човешки, материални, трудови, финансови, информационни и др., за постигане на определени цели.** Особено ясно е изразена тази идея от председателя на сдружението за научно организиране на труда в САЩ, основано още през 1881 г. - **Хербърт Ховър**, който счита, че само чрез организация, а не чрез търсене на изключителни личности, могат да се предотвратят огромните загуби, че за успеха е потребна организация, основана на истинската наука, на определени правила, принципи и закони, които могат да се прилагат във всички човешки дейности - от най-простите в управлението на производството до най-сложните в управлението на държавата. Според него американският напредък не се дължи на специалните предимства на ресурсите, а преди всичко на дадените директиви и приложените методи и системи за постигане на максимален рандеман при най-малък разход на сили чрез организирането и утвърждаването на връзките между икономическите условия и човешката воля.

#### **Определение на понятието „Мениджмънт“:**

**To manage** – боравя, управлявам, водя, ръководя;

**Managing** – постигане на резултати, чрез работата на другите;

**Manager** – въздейства, чрез разпределение/ решителност, мотивация и квалификация върху другите с цел те да действат според неговите възгледи.

Обикновено се приема мениджмънта, като синоним на управлението на предприятието (фирмата).

Методите на стратегическо планиране се развиват от 60<sup>-те</sup> години на XX век, когато за първи път са разработени от Харвардското бизнес училище в САЩ. Стратегическото планиране или стратегическият мениджмънт служи за дългосрочно обезпечаване на сигурност в предприятието, чрез постепенно преминаване от приоритетни мерки към стратегически цели.

Според **Уайлд** „Мениджмънтът може да бъде дефиниран като обработка на информация и превръщането ѝ в целена сочено ръководство на хора и процеси“. **Щайнман Шрьог** го формулира така: „Мениджмънтът представлява комплекс от управленски задачи, които трябва да бъдат извършени в процеса на изготвянето и обезпечаването на резултатите в системи функциониращи при разпределението на труда. Тези задачи, а следователно и мениджмънтът, по правило се изпълняват в институционален план от специално ангажирани с тях служители – **ръководни кадри**“.

Въпреки продължителните и интензивни разисквания по темата „Управление на предприятието (фирмата)“, в рамките на науката „Управление на предприятието (фирмата)“ понастоящем са по-скоро размити, отколкото ясно очертани е мнението на **Мартин Велге**. Управлението включва процес на вземане на решение – съответно, процес на планиране, както и процес на ръководство и контрол – винаги свързан с едно специфично управленско поведение (**Хаан, Дийтгер**). Според **Мюлер Щевенс** – стратегическо е всичко онова, което води до изграждане или обезпечаване на потенциал за постигане на успех. За **Ансоф** - мениджмънтът е една комплексна задача, с която трябва да бъдат провеждани анализи, да бъдат вземани решения, да бъдат извършвани оценки и да бъде упражняван контрол.

### 3. Принципи и функции на мениджмънта

#### **Въпроси за самоподготовка:**

1. Как може да се представи организацията от гледна точка на управлението и?
2. Кои са основните принципи на управление в съвременния мениджмънт?
3. В коя ситуация е по-подходящо да се прилага в по-голяма степен тоталитарен тип на управление и в кои – либерален?
4. Какви видове планове се разработват на различните нива на управление според принципа на плановост в управлението?
5. Кои са основните групи методи на управление? С какво се характеризира всеки от тях?
6. Каква е същността на мениджърските функции?
7. Кои са трите групи функции на мениджмънта и какво включва всяка от тях?
8. Какви качества (умения) трябва да притежават различните мениджъри?
9. Кои са ролите, които мениджърите изпълняват според официалната власт и статута, който имат в организацията?

Управление може да се характеризира като процес на непрекъснато интегриране на ресурсите и задачите за постигане на определени организационни цели.

1916 г. Анри Файол издига функционалния подход в мениджмънта и издига тезата, че всички мениджъри изпълняват сходни дейности, независимо от равнището на което се намират, дейността с която се занимават и организацията в която работят.

Фирма (предприятие)

Фирма (организация)

По своята същност управлението е процес на въздействие на управляващата система върху управляваната. Това въздействие се базира на определени *принципи*, използва определени *методи* и се реализира чрез своите *функции*.

#### **ПРИНЦИПИ на управление в съвременния мениджмънт**

- **Разделение на труда** - специализацията на труда - хоризонтала и вертикална - води до повишаване на производителността чрез усъвършенстване .
- **Дисциплината** в управлението - подчиняване на правила и процедури;
- **Баланс между централизацията и децентрализацията** в управлението;
- **Ефективен Подбор, разпределение и развитие на кадрите** - да се създават условия за издигане на младите хора с нови идеи;
- **Принципа за материалната и морална заинтересованост (мотивацията)**. Подчиняване на личните интереси над интересите на организацията;
- **Инициатива на персонала** - работниците да разполагат със свобода да разработват и прилагат в действие своите планове;
- **Стремеж към икономия** на ресурсите във всички стадии на планирането, проектирането, производството и управлението. Свеждането на разхода до възможния минимум не бива да противоречи на принципа на РАЗУМНАТА ДОСТАТЪЧНОСТ. Намалването на разходите не трябва да става за сметка на качеството или безопасността.
- **Контрол и проверка (мониторинг)** на изпълнението - всяко решение трябва да бъде проверено за изпълнението му.

Според Питър Дракър мениджърите изпълняват пет основни дейности: **определяне на цели, организиране, мотивиране и общуване, измерване и оценяване, развитие на хората**. Те обаче могат да бъдат интегрирани в три основни съставки: **функции, умения и роли**, които мениджърите изпълняват. Например при управле-

нието на фирмата, изпълнителният директор трябва да обхване всички дейности на фирмата – транспорт, маркетинг, финанси и т.н. да разбира техниките и методите на управление – да притежава определени управленски умения и да разпредели задачите между своите подчинени – да делегира права, които определят ролите, които всички участници изпълняват в цялостния процес на съществуване и опериране на фирмата.

Под функции на мениджмънта се разбира комплекс от логически взаимосвързани дейности, които се извършват от хора в управлението на организацията и са обединени от постигането нейните цели и задачи в рамките на техните задължения.

Те са сложни и разнообразни. Функциите са форми на проявление на въздействието на управляващата върху управляваната система, чрез които се постигат целите на стопанската система като цяло. Основните функции на управлението изпълват съдържанието на управленския процес.

Класификацията на функциите на управлението дава възможност да бъдат изучени използвани пълноценно. Функциите на мениджмънта могат да бъдат класифицирани в две основни групи:

**А. Стопански** – подготвителни (осигуряват ресурси, - доставка, договаряне); основни (същински) – транспорт, ремонт; заключителни – реализация, маркетингови, спедиция.

**Б. Управленски** (общи) – действията на мениджърите за успешно реализиране на стопанските функции. Управленските могат да бъдат класифицирани като: общи - без оглед на конкретната стопанска дейност – планиране, организиране, ръководство (мотивиране), контрол и специализирани – диспечирание, разпределение на работата между подчинените и др.

Мениджърските функции са форми на проявление на въздействието на управляващата върху управляваната система, чрез които се постигат целите на стопанската система като цяло.

- **Планиране** - дейност, стремяща се да подскаже бъдещи действия и насоки във фирмата. Включва определяне на целите и задачите на системата, пътищата и средствата за постигането им. Обхваща подготовка на дългосрочни, средносрочни и годишни прогнози, концепции и планове за всички дейности на организацията. Използва се за разработване на оперативни процедури и подпомага процеса на вземане на решение.
- **Организиране** – дейност свързана с установяване на структурата на фирмата по отношение на права, власт, отговорност, и задачи. Обхваща формирането на предприятието, фирмата или стопанската система - управляващата, управляваната, техническата, технологическата, трудовата и икономическата система;
- **Ръководство** - (координирането) - обхваща насочването на подчинените. Осигурява съгласуваност между различните участъци в хода на функциониране на системата, стремеж за осигуряване на оптимални количествени и качествени взаимоотношения. Ръководството осигурява директното реализиране на взетите решения. Тук влизат и концепциите се комуникациите, мениджърското поведение и дейностите по награждаване и наказване - (**Мотивиране**) - включва разработването на ефективни методи и средства за стимулиране с цел да се постигнат оптимални резултати от функционирането на системата;
- **Контрол** - обхваща разработване, внедряване и използване на система за установяване на съответствието между протичането и развитието на производствения процес и плановете, стандартите, нормативите и инструкциите, разработването и внедряването на система за проверка на изпълнението на решенията.

- **Вземане на решение** е една специфична и много важна функция на управлението, която се съдържа във всички останали функции на управлението.

Анализ на времето дейности мениджъри	Планиране	Организиране	Контрол	Ръководство
Висши	50%	30%	10%	10%
Средни	20%	30%	20%	30%
Оперативни	10%	10%	30%	50%

- оперативно управление на експлоатационната работа;
- организация на труда и работната заплата;
- осигуряване на безопасност на движението и охраната на труда;
- подготовка и преподготовка на кадрите;
- управление на материално-техническото снабдяване;
- управление на счетоводно-финансовата дейност;
- иновационна дейност и др.

Общото за всички тези функции на управлението е че всички те включват в по-голяма или по-малка степен петте основни функции на управлението. От всяка отделна функция може да се формира (при необходимост) отделно звено, което да я осъществява.

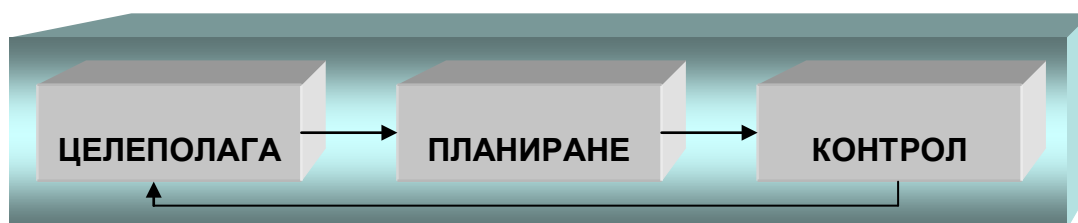
**Ръководните решения** касаят съществуването на предприятието и третират цялостната му дейност, като могат да се вземат само при познаване на всички обстоятелства и зависимости, които са ги предизвикали. Отнасят се до:

- **Задаване на целите на предприятието;**
- **Определяне на дългосрочната политика на предприятието.** С помощта на тези решения трябва да бъдат постигнати дългосрочните му цели. Такива са напр. решенията за закупуване на акции и дялове, за избора на местоположението на производствените единици, за избор или промяна на правната форма, както и решенията за обединяване с други предприятия;
- **Координация на големите функционални дейности на предприятието.** С координирането на основните функционални дейности (снабдяване, производство, администрация, пласмент и финанси) предприятието е в състояние да осъществи своите цели. Липсата на координация може да доведе например до неправилно снабдяване или до разминаване в производствената и пласментна политика. Координиращата функция на ръководствата трябва да подчини всички частни цели за постигането на общата цел;
- **Определяне на кадровата политика.** Към тези решения принадлежат на първо място подборът на хора за ръководните длъжности, политиката на заплащане на труда, социалната политика, политиката на обучение на персонала;
- **Стопански дейности са от изключително значение.** Поради различните схващания кои дейности имат изключително значение за предприятието ръководството му може да издаде списък за съгласуването, който да съдържа всички стопански действия, излизащи извън определени рамки. С този списък се определя кои стопански действия един ръководител или звено може да извърши сам, за кои е необходимо съгласието на ръководството на предприятието;
- **Определяне на основните правила за ефективно опазване на околната среда.** Във времето на нарастващо замърсяване на околната среда към

задачите на всяко предприятие се отнася и тази да не нанася, чрез действията си вреда на природата, било чрез замърсяване на водата, въздуха и почвата, била с вреден шум и миризми.

**Докато ръководството на предприятието взема първични решения под формата на ръководни решения, то средното и ниско управленски равнища вземат решения в рамките на политиката на предприятието. Тези решения се наричат производни решения.** Задачата на средното и долно равнище на управление е чрез конкретни инструкции да реализира зададените от ръководството на предприятието цели и принципи.

**Една от най-важните задачи на мениджмънта е целеполагането, т.е. решенията, свързани с определяне целите на предприятието, които засягат дългосрочната му политика и не спадат към решенията, които могат да бъдат делегирани.**



Фиг. Управленски цикъл

### Конфликти и компромиси между целите

Всеки процес на вземане на решения, малко или много, поражда определени конфликти. Конфликтите свързани с целите се дължат на различни интереси на членовете на ръководството на предприятието. **Конфликтите между целите биват: между краткосрочните и дългосрочни цели; хоризонтални и вертикални конфликти.**

При определянето на краткосрочните цели могат да възникват конфликти между обвързаните с различни планови срокове целеви компоненти. Напр. при интензивни усилия за подобряването на предлаганите в момента изделия се пренебрегват усилията за изследване и развитие свързани с бъдещите изисквания на пазара. По този начин краткосрочната и дългосрочната пазарна политика по отношение на печалбата на предприятието изпадат в противоречие.

**Хоризонтални конфликти** възникват между равнопоставени лица като служебни и лични конфликти относно целите. Те могат да възникнат на висшето управленско равнище при определяне на главните цели като лични конфликти, но по правило се проявяват като служебни по въпросите на инвестициите, производствената програма, складовото стопанство, пазарната стратегия, м/у технически специалисти, финансовите ръководители и мениджъри. Хоризонтални конфликти между целите възникват напр. когато финансовият ръководител на предприятието се стреми към възможно най-голяма ликвидност и с това ограничава инвестициите, необходими на ръководителя на производството и т.н. На по-ниските равнища на управление хоризонталните конфликти възникват предимно поради недостатъчна информация на тези ръководители за фирмената политика в определени сфери.

**Вертикални конфликти** м/у целите възникват, когато целите на отделните функционални звена не съвпадат с общите цели на предприятието. Причините за такива конфликти се крият в незадоволителната и недостатъчна информация за целите на предприятието, както и в това, че участието на лица и групи при целеполагането е ограничено. Друга причина за възникването на вертикални целеви конфликти е стремежът на по-ниските звена в йерархията към укрепване на положението им, към запазване на шансовете за развитие в кариерата на техните членове, което води до по-силно обвързване с подцелите отколкото с общите цели.

**Една от задачите на ръководството на предприятието е предотвратяването на конфликтите между целите и доколкото е възможно намиране на взаимноприемливо**

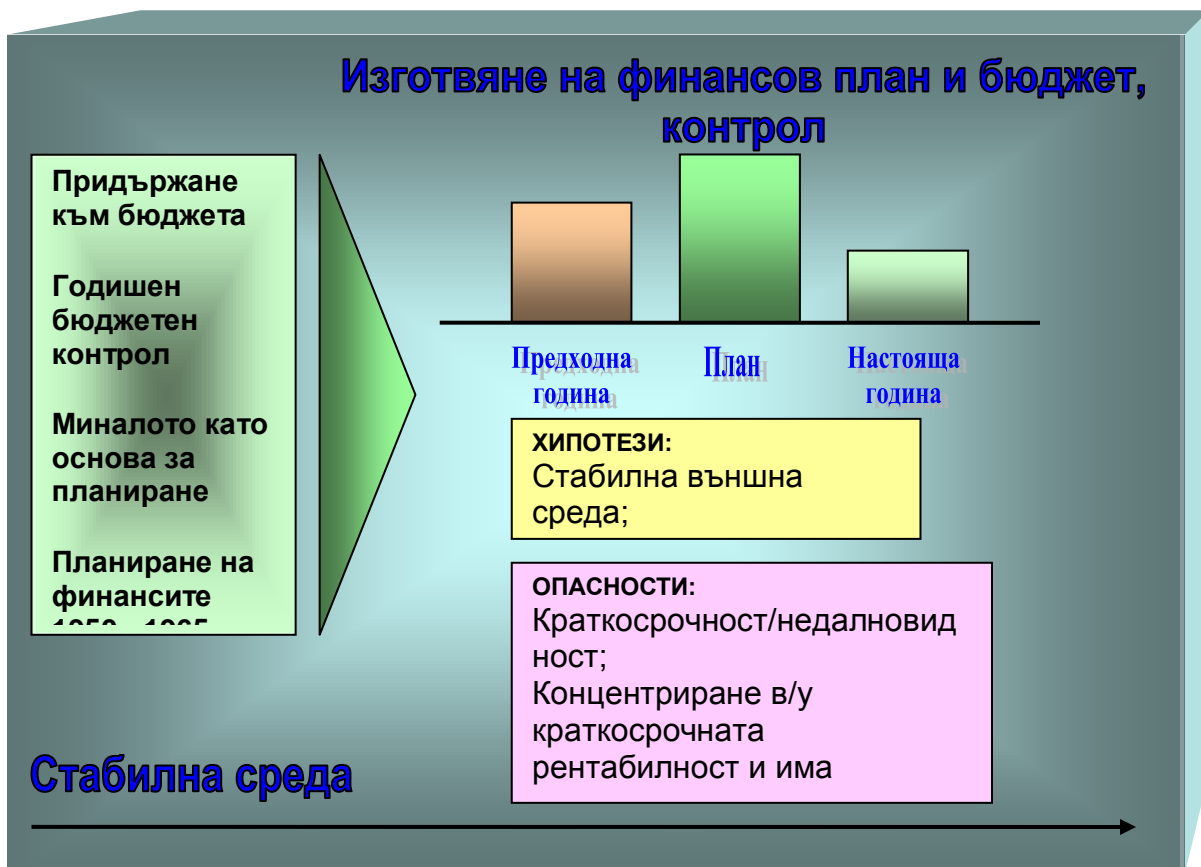
**решение.** Начинът, по който се решават конфликтите, до голяма степен е въпрос на стила на управление.

В рамките на авторитарния стил на ръководство конфликтите се решават чрез определяне на строги правила, основаващи се на принципа на заповедите и подчинението. Напротив, при ръководство на фирмата в стил на сътрудничество конфликтите се решават още на етапа на планирането. При условие, че е постигнато задоволително решение, сътрудниците полагат особени усилия за реализиране на целите на предприятието. **Мирното решаване на конфликтите между целите може да бъде постигнато и чрез гласуване. Най-добрата възможност за решаването им обаче е в компромиса.** Компромисите предполагат гъвкавост и готовност за сътрудничество не само на лицата вземащи решение на висше управленско равнище, но и на тези на средното и низше равнище.

### Планиране

Управлението означава вземане на решения и в условия на несигурност. Качествата на такива решения, т.е. вероятността да настъпят желаните следствия зависи от информацията, с която ръководителят, вземащ решението, разполага и използва. Получаването, подготвянето и преработването на цялата информация от гледна точка на най-добрата реализация на целите на предприятието е задача на неговото планиране.

С помощта на планирането най-напред трябва да се намерят алтернативните възможности за постигане на целта. По този начин то може да бъде определено като едно мислено изпреварване на бъдещите действия чрез оценяване на различни алтернативи на действие и на решения за намиране на най-изгодния подход.



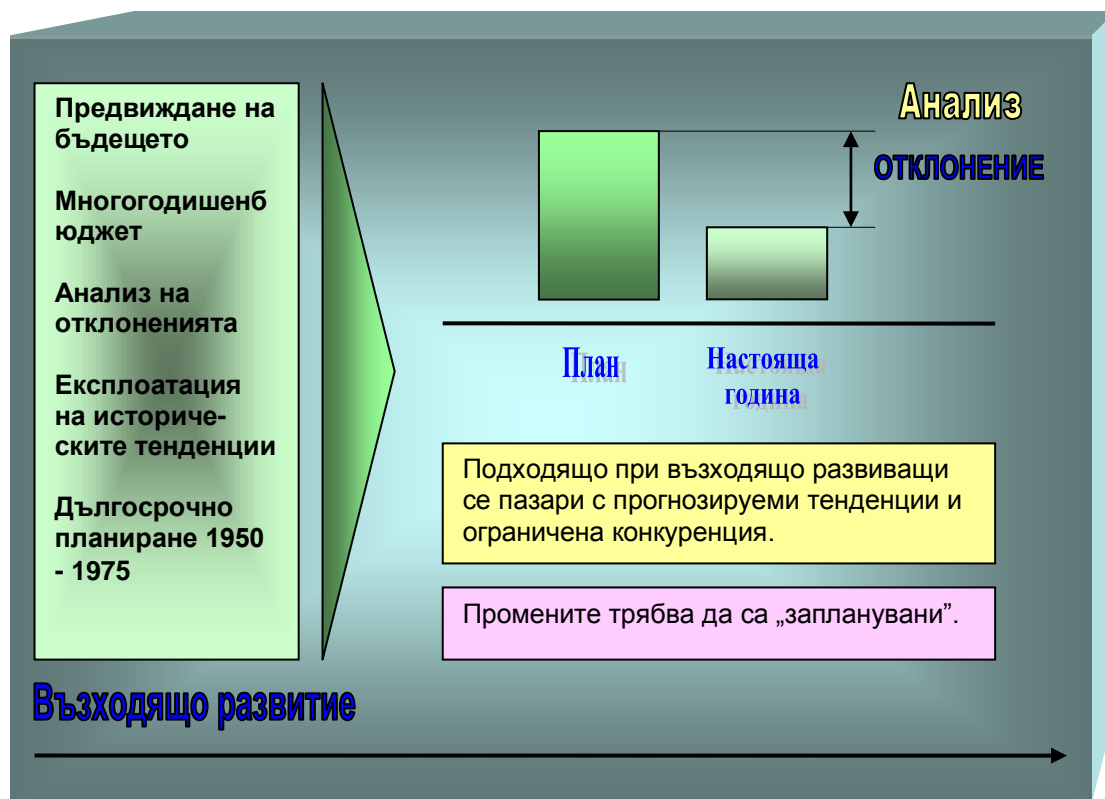
Фиг. Финансово планиране

Планирането се различава от импровизирането по това, че решенията се вземат в зависимост от условията, характерни за моментната ситуация, след като вече е започнал да тече периодът, за който се отнасят решенията.



Планирането се различава от прогнозирането по това, че прогнозата изхожда от настоящето състояние и описва възможни бъдещи състояния на фирмата под формата на обосновани очаквания. Ако поради външни обстоятелства не е възможно да се окаже влияние върху определени величини в бъдещето, т.е. не може да се планира, то може само да се прогнозира. Прогнозите предоставят информация за реалистично планиране и затова са помощни средства при планирането.

Под планиране не трябва да се разбира една дейност извършвана на рационална основа. Вярно е, че в предприятията усъвършенстваните методи за набиране на информация, в комбинация с добре разработените методи на счетоводно отчитане, все повече заменят вземането на решения основани само на интуицията и опита, но факт е, че при вземането на всяко решение влияние оказват и величини, които не се подават на изчисление. Също така за бъдещите събития могат да се правят само предположения, но не и те да се определят със сигурност. Това води до необходимостта да се правят допускания, които нито са математически доказуеми, нито се извеждат чрез методи приложими в ежедневната практика на предприятията. Отговорността на стопанския ръководител за такива решения, липсата на сигурност, че процесите в предприятието ще се развиват точно по предвидения начин придават на планирането характер на диспозитивна човешка дейност, която само отчасти се основава на точни помощни методи за вземане на решения (фиг. Финансово планиране и фиг. Дългосрочно планиране).



Фиг. Дългосрочно планиране

### Планиране на производството и на производствения капацитет

Производственият капацитет представлява обема продукция, който фирмата/предприятието (неговите структурни звена) може да произведе за единица време (ден, седмица, месец, година и т.н.) с наличните си производствени сили (предмети на труда, оръдия на труда, работна сила). Определянето на капацитета на входа или изхода на производствената единица дава възможност да се вземат планови решения свързани с обема на произвежданата продукция (фиг. Стратегическо планиране на компания).

Различават се няколко вида капацитет:

- **Проектен** – количеството продукция, която организацията може да произведе съгласно проектната си документация;
- **Максимален** – количеството продукция, която би могла да се произведе при максимално натоварване на производствените мощности и при интензивно използване на работната сила и предметите на труда;
- **Оптимален** – количеството продукция произведена с минимални производствени разходи.

Производственият капацитет е тясно свързан с ДМА (дълготрайните материални активи) и по специално с групата на машините и съоръженията. Тяхната производителност в най-голяма степен обуславя производствения капацитет на предприятието или с други думи мащаба на производството.

Основните цели при планирането на производствения капацитета са:

- Да се гарантира достатъчен капацитет за задоволяване на дългосрочните изисквания на производството в предприятието;
- Да се разработят краткосрочни оперативни, агрегатни производствени планове;
- Да се осигури удовлетворяване на потребностите на клиентите при спазване интересите на предприятието за икономично използване на производствените фактори;
- Да се разработят инвестиционни проекти (ИП) за увеличаване или намаляване на капацитетните възможности в съответствие с изискванията на пазара за времето на плановия хоризонт.



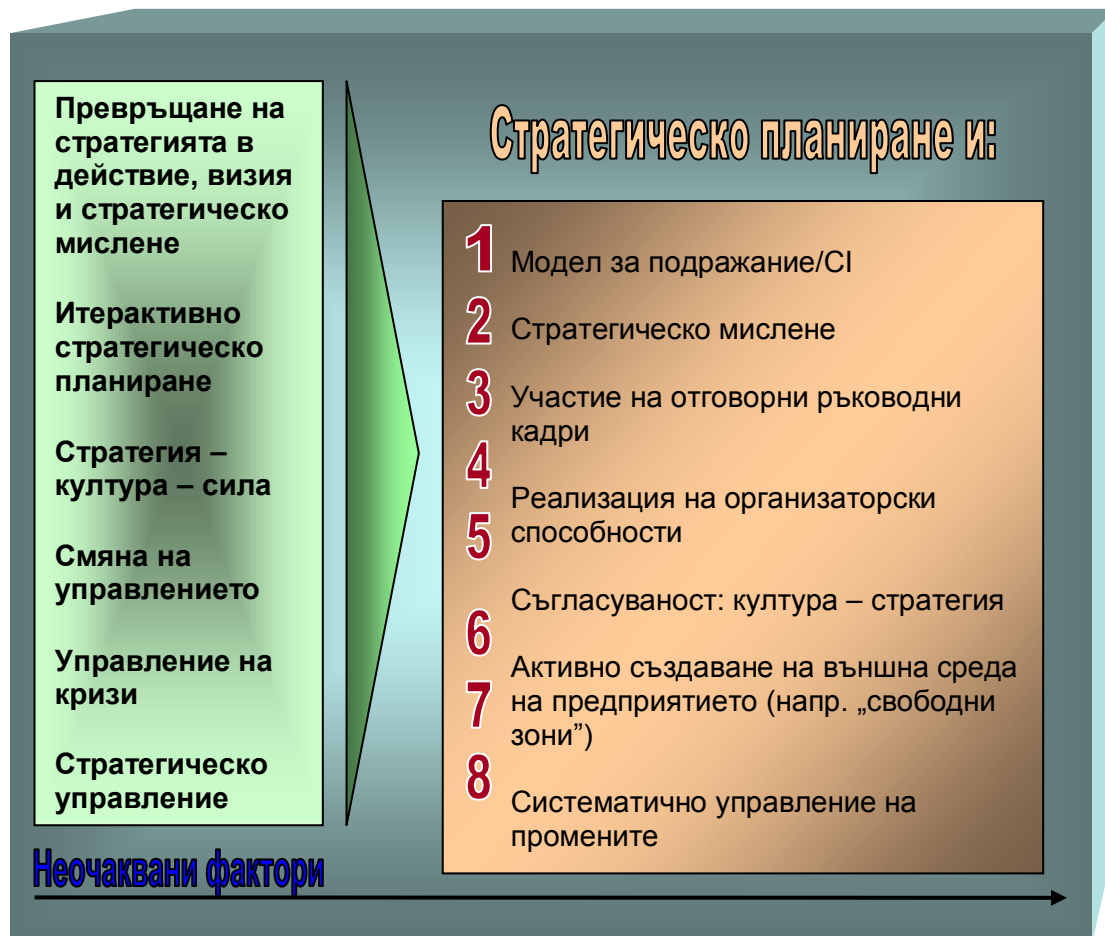
Фиг. Стратегическо планиране на компания

Изходно начало за решения, свързани с производствения капацитет е анализът на производствената система: тип на производството (единичен, сериен, масов), вид на производствените процеси (индивидуален, групов, поточен), начин на съчетаване на елементите на процеса в пространството (предметен, технологичен, смесен тип) и във времето (последователен, паралелен, паралелно - последователен).

Резултатът от анализа на посочените направления води до общо описание на три възможности:

- **Първа** – получава се необходимост от запазване или увеличаване на капацитета за производство на продукти със стабилна номенклатура;
- **Втора** – обхваща производителите с променлива, непостоянна номенклатура и различни прогнозни количества за пазарна реализация;
- **Трета** – при намаляването на капацитета, породено от загубени пазарни позиции на производителя, от продукти във фаза на отмиране на жизнения цикъл, от намалена конкурентоспособност и други причини.

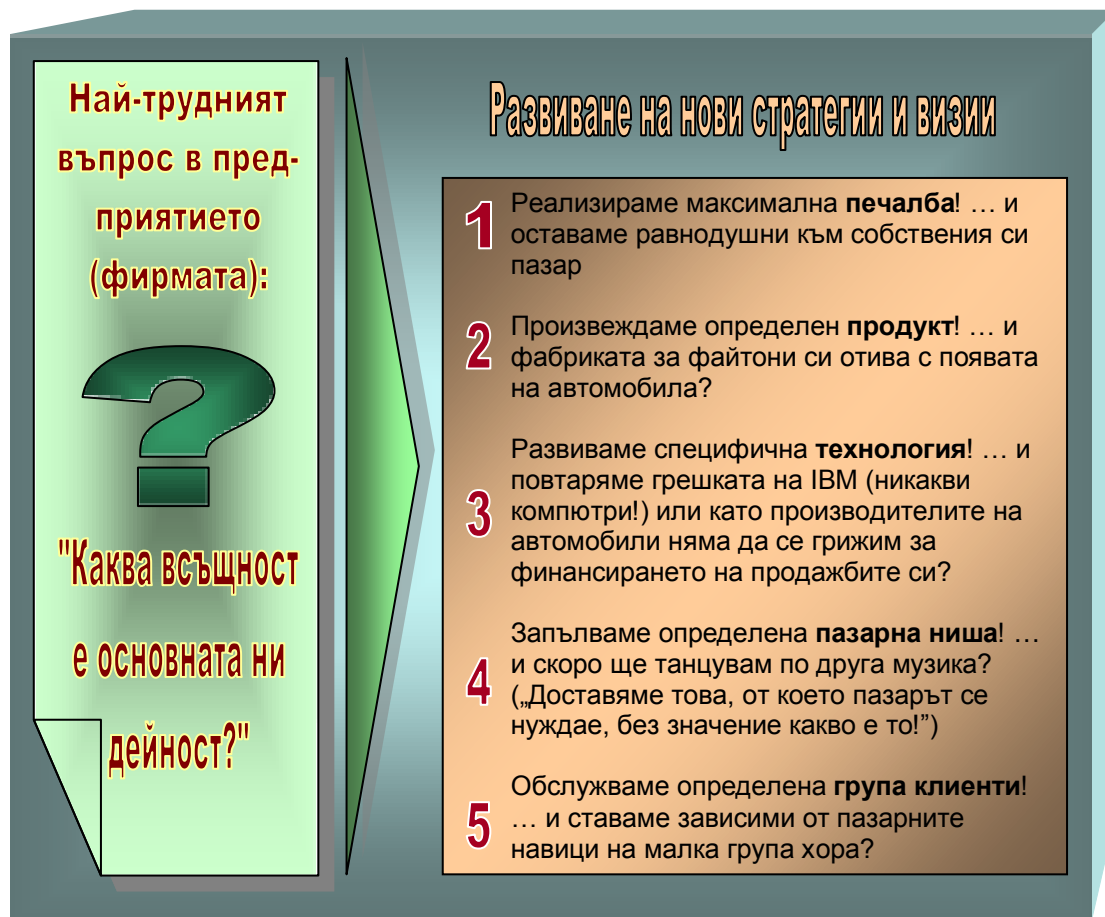
Практически решаваните въпроси на планирането на капацитета са какъв вид капацитет е необходим, колко и кога във времето е необходим. Отговорите са в зависимост от състоянието на конюнктурата на пазара и видовете и количества стоки и услуги, които се планират да се произведат. Изборът на решение е съпроводен от задълбочен финансов анализ на необходимите инвестиции, при което се отчита степента на усвояване на капацитета. Допълнително се отразяват технологичните възможности за избор, действията на конкурентите, ограниченията на законодателството, качеството и количеството на трудовите ресурси и др. (фиг. *Превръщане на стратегията в действие, визия и стратегическо мислене*).



Фиг. *Превръщане на стратегията в действие, визия и стратегическо мислене*

Резултатът от анализа е възможно да покаже необходимост от намаляване на капацитета за определен интервал от време, породена от актуалното състояние на пазара или от вътрешнофирмени или стратегически причини.

Не са редки случаите когато бъдещото търсене и капацитет са трудни за прогнозиране, а от там и за планиране. Решенията в условия на риск изискват използване на вероятностни модели за определяне на плановия капацитет, при което главни променливи са търсенето и пазарната възприемчивост на произвежданата продукция, които могат да бъдат категоризирани като “успех – неуспех”. Един от тях е “дървото на решенията” за алтернативите на капацитета в зависимост от различните състояния на средата и вероятността за тяхното настъпване.



Фиг. Развитие на нови стратегии и визии в дадено предприятие (фирма)

Основен въпрос свързан с капацитета е, кои от компонентите на крайния продукт да се произвеждат в предприятието и кои да се купуват от други производители по схемата за кооперирани доставки. Определящи, при вземане на решение, е съпоставката между производствените разходи при собствено производство и разходите по доставката при коопериран доставки, величината на наличния в предприятието капацитет, изискванията за качество и т.н. илюстрирано от фиг. Развитие на нови стратегии и визии в дадено предприятие (фирма).

### Агрегатно планиране

Агрегатното планиране се използва за създаването на краткосрочни и дългосрочни производствени планове, в случаите когато видът и обема на капацитета и оборудването са относително постоянни величини. Идеята е да се гарантира, че разполагаемият капацитет е в състояние да задоволи прогнозата на търсенето на продукцията при минимални допълнителни разходи и в определени граници. По този начин агрегатното планиране приспособява производствения капацитет съобразно прогнозата за потребностите на пазара от определена стока или услуга.

Условията за неговото приложение са следните:

- Разработена пазарна и производствена стратегии на фирмата с прогнози за количествата от стоки и услуги през различни интервали от време;
- Уточнени и отразени в документацията изисквания на клиентите към произвежданите стоки и услуги;
- Сключени договори за производство и доставка на определени стоки и услуги;
- Предварително определени производствени разходи за единица изделие (услуга);
- Техничкоикономически анализ на производствения капацитет.

На основата на информацията получена от изпълнението на посочените условия се решават и следните основни изисквания:

- Определяне на степента, до която трябва да бъде подържан допълнителен капацитет;
- Осигуряване на необходимото количество ресурси – привлечени или освобождавани за нормалното протичане на производствения процес;
- Изчисляване на допълнителните разходи за коригиране на капацитета в съответствие с промените в търсенето.

**С помощта на агрегатното планиране за всяка произвеждана стока или услуга се осъществява управлението на контролируемите променливи в производствената система – равнище на материалните запаси, работата на изпълнителския персонал, използването на капацитета.** Ако в разчетите за допълнителните разходи се променя само една променлива се говори за **чиста стратегия на агрегатното планиране**. Комплектността на управлението на производството обикновено налага използването на смесени стратегии, при които чрез различни променливи се отразяват колебанията в търсенето на дадена стока или услуга през определен период от време.

**В практиката се прилагат следните подходи на агрегатно планиране:**

- **Преследване на търсенето** – осъществява се промяна в капацитета, като се отчитат промените в търсенето на продукта през различните периоди. В резултат на това се увеличава стабилността на производството, но се създават излишъци от материални запаси (МЗ) през различни периоди, което е свързано с разходи за съхранението им и замразяване на оборотни средства.
- **Изглаждане на производството** – капацитетът се поддържа през периоди на слабо търсене на продукта за да се обезпечат очаквани по-високи потребности в бъдеще. Когато търсенето нараства равнището от запасите от готова продукция трябва да бъде предварително определено. Приложението на този подход се ограничава от значителните разходи за подържане на запаси от стоково-материални ценности, складове ограничения, замразяване на оборотни средства и др.
- **Приспособяване на търсенето към капацитета** – въздействие върху търсенето на определена стока или услуга чрез използването на маркетингови средства – реклама, специални разпродажби, промени на цените и др. средства за насърчаване на търсенето и нарастване на продажбите.

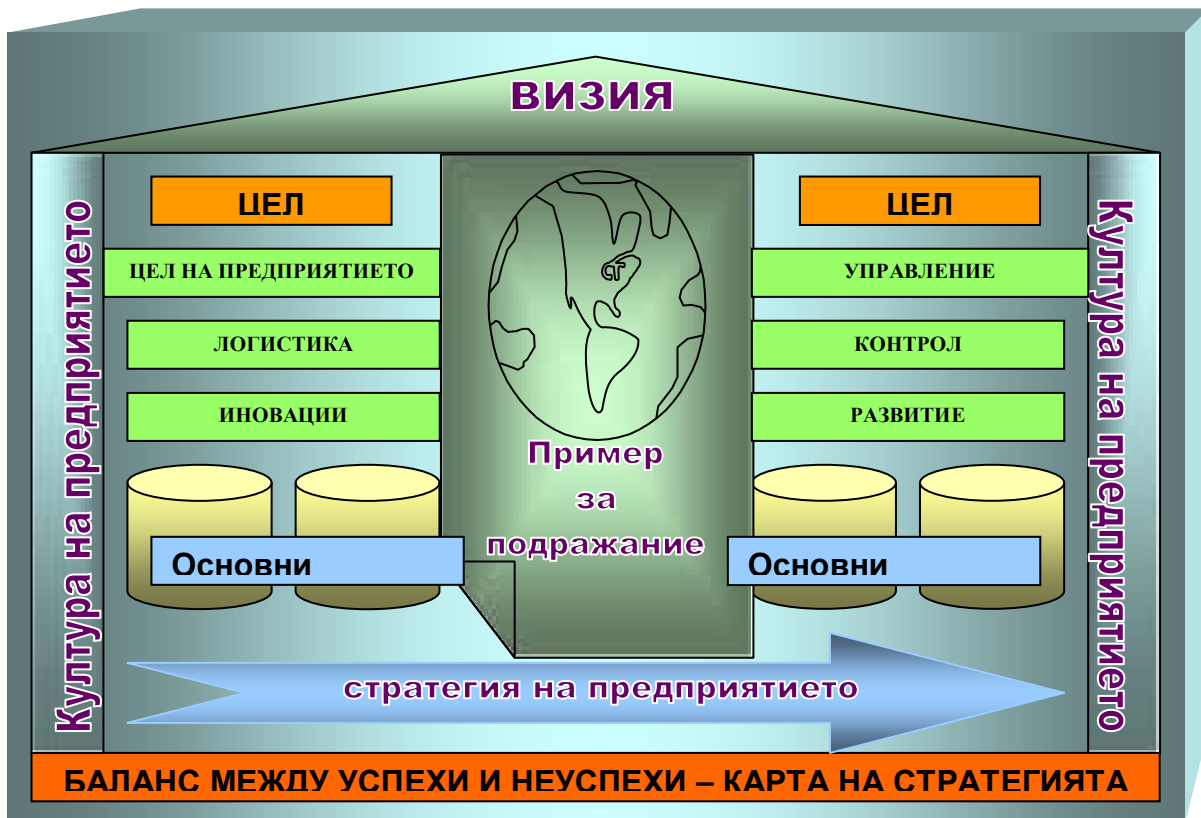
Приспособяване на капацитета към търсенето се осъществява с краткосрочно коригиране на капацитета чрез:

- Сключване на договори за привличане на допълнителен капацитет през периоди на нарастване на търсенето или преотстъпване на част от соб-

ствения капацитет на външни клиенти в периоди на спад на търсенето на стоката;

- Планиране на работата на персонала така, че по време на голямо търсене да се разширява кръгът от задачи;
- Увеличаване (в т.ч. и полагане на извънреден труд) или намаляване на трудовата натовареност на персонала, в съответствие с изменението на прогнозата за търсенето на пазара.

Разработването на агрегатни планове при спазването на посочените подходи позволява да бъде съставен оптимален план, основан на критерия за минимални допълнителни разходи за неговото реализиране (фиг. Архитектура на стратегията).



Фиг. Архитектура на стратегията

### Планиране на материалните потребности и запаси

Материалните запаси са стоково-материалните ценности на склад. Това са запаси от суровини, материали, незавършено производство, готова продукция. Те играят важна роля за осигуряване разделянето по време на производството от реализацията, което дава възможност за временно елиминиране на влиянието на инфлационните процеси и за получаване на отбивки от цените на доставчиците. Особено важно е да се прецени къ-де е оптималната граница за величината на вложените пари в запаси, разходите за съхранението им и равнището на обслужване на потребностите.

Съществена предпоставка за управлението на запасите е класификацията им с помощта на **ABC** – анализа:

- **клас А** - включва много важните критични номенклатурни позиции на запасите, на които се пада голяма част от общия обем на запасите в парично изражение;
- **клас В** - обединява по-малко значимите номенклатури от материалните запаси, чиито относителен дял в общата стойност на материалните запаси е по-скромен;

- **клас С** - включва номенклатури с ограничено значение и незначителен дял в паричния обем на материалните запаси.

За да се осигури непрекъсваемост на възпроизводствения цикъл и се избегнат престои, поради липса на суровини и материали за производството и готова продукция за реализацията, е необходимо да се осигури стриктна документация на складовите наличности.

За надеждното планиране на МЗ – тяхната доставка, съхранение и движение – са необходими следните групи информация:

- **План-график за основните дейности**, който да съдържа разпределението по количество и време на етапите на производствения процес за определено изделие;
- **Конструктивни спецификации на изделието**, в които е показана йерархичната структура (компонентите, от които се състои изделието със съответните разходни норми), т.е. етапите на технологичния цикъл (ТЦ) на изделието;
- **Документация за складовата наличност** от готовото изделие или съдържащите се в него компоненти;
- **Поръчки за покупка от външни доставчици** (кооперирани доставки);
- **Разходите за суровини, материали, възли и детайли** по време и операции според технологичния цикъл.

Плановете за потребностите от суровини, материали възли и детайли се конкретизират в план-графиците за основните дейности и са съставна част на следните планове:

- **план за brutните материални потребности от определен компонент** – включва произведението от количествата готови изделия заложи в общия план-график и разходната норма за единица от същото изделие, а също така началната и крайна дати (час, минути и т.н.) за неговата обработка;
- **план-график за недостига**, който определя компонентите с необезпечено количество и момента на тяхното потребление, както и коригиращите действия за неговото преодоляване.

В редица големи предприятия у нас вече съставянето на планове и прогнози е компютъризирано което създава възможности за рационализиране на работата, създаване на множество варианти, бърза адаптация при промяна на условията, работа в реално време и т.н.

### **Оперативно планиране на производството**

Оперативното планиране на производството определя продукцията, която трябва да се произведе в съответствие с производствения план, подготвя необходимите ресурси за производството и контролира текущото протичане на отделните етапи и фази на производствения процес и технологичния цикъл.

Оперативното планиране на производството се осъществява на два етапа:

- Оперативно производствено планиране;
- Диспечеране на производството.

Планирането и контролирането на текущите производствени дейности е гаранция, че производствените програми са изпълнени и това ще удовлетвори търсенето при минимални разходи. Те са продължение и завършващ етап на реализираното планиране на капацитета, на агрегатното планиране и планирането на материалните потребности.

Дейността по оперативното планиране започва с уточнена програма за продажбите и утвърден производствен план. Разработването на план-график за производството определя последователността, в която се изпълняват отделните видове работи; определя времето за изпълнение на всяка поръчка и разпределя ресурсите (материали, производствен персонал и оборудване) съобразно тяхната наличност конкретната работна поръчка.

**За разработването на производствени графици има множество методи и техники, които се прилагат съобразно конкретните условия.**

**Планиране на потребностите от материали.** Използва се при партидно планиране. Материалите необходими според поръчките на клиентите се сравняват с наличностите в складовете и се разработва план-график в рамките на наличния капацитет.

**Диспечирание** се използва в единичното производство за да се определи поредността на извършваните дейности в рамките на наличните ресурси.

**Системата “точно на време”** е съвременна система, развита в Япония. Определя поредността на операциите през малки интервали от време. В основата ѝ е много добрата организация и подаването на необходимите материали точно на време. Съкращава обема на незавършеното производство и складовите запаси. Изисква точно производство от масов тип и стабилни схеми на доставка.

**Групов план-график.** Определят се оптималните размери на партидата и в съответствие с това за всяка партида се изготвя план-график на изпълнението, като се използват наличните възможности.

**Мрежов график.** Използва се в комплексни проекти за планиране на различни сродни и взаимозаменяеми дейности с всякакво свободно или плаващо време, което би било идентифицирано

**Балансова черта** - използва се в производството на партии, за да се изчислят количествата компоненти на крайния продукт, които трябва да бъдат завършени към междинна дата за да се гарантира изпълнението на план-графика на крайната поръчка.

**Съставяне на разписание (план-графици)** за съоръженията, ресурсите и приспособленията в поточното производство за възможността за тяхното използване. В съответствие с конкретните особености на производството и неговата организация могат да се съставят и други план-графици.

**Оперативното планиране е последният завършващ етап на производственото планиране. То детайлизира производствените планове на структурните звена до минимални планови периоди – десетдневки, петдневки, денонощие, смяна, час.**

## **Бизнес планиране**

Разработването на бизнес-планове придоби широка популярност във връзка с либерализирането на кредитната политика у нас. Кредитирането от страна на банките задължително се обосновава с бизнес-план, който да аргументира както нуждата от кредит, така и възможностите за неговото връщане. **Бизнес-планът представя и най-много аргументи за възприемането или отхвърлянето на всеки проект, който изисква значими инвестиции.** За да се отговори на въпроса за жизнестойността на една бизнес идея, за възможните последици от нейното реализиране или отхвърляне, може да се даде само с един компетентно и правдиво съставен бизнес-план. Именно това обстоятелство е направило актуални проблемите на техниката и технологията на съставянето на бизнес-планове.

**Всеки бизнес-план започва с описателна част,** която съдържа общи данни за предприятието (фирмата), неговите собственици, информация за: произвежданите продукти, характеристика на пазара (пазарите), на които се реализират те, по-значимите клиенти, зависимостта от вноса, маркетинга, рекламата и мениджмънта. **Наред с това се съставя и обосновава план за действие за реализация на бизнес-идеята, описват се главните задачи, съставя се списък на реалните заплахи, способни да**



възпрепятстват реализацията на идеята, дава се информация за източниците за финансиране и т.н. Разчетната част на бизнес плана започва с отчет за основните икономически показатели на фирмата през предходните обикновено от три до пет години. Целта е да се докаже, че фирмата е жизнена и способна да реализира бизнес-идеята. Същинската част на бизнес-плана представлява планиране на разходите необходими за реализацията на предлаганата бизнес идея, това са разходи за суровини, материали, жив труд, финансови и други разходи. Отделно се планират необходимите инвестиции (инсталирането на допълнително оборудване, закупуване на транспортни средства, нови терени и др.) за реализиране на идеята. Съществена част от бизнес-плана е и описването и обосноваването на очакваните резултати от реализирането на идеята: обем на производството, ако се касае за изделие, неговото качество и направление на реализация; ако се касае за технология отражението ѝ върху общите икономически показатели на фирмата и др. В заключение се посочва и аргументира очакваният икономически ефект от реализирането на бизнес-плана и значението на този ефект за повишаването на общата икономическа ефективност на фирмата, за решаване на екологични или социални проблеми и други.

Табл. Примери за модел на подражание (CI)/ визии

Фирма	Каква е дейността ѝ?
Mercedes	Сигурност в знака звезда!
Nike	Да почувстваш вълнението от състезанието, победата и разгрома на противниците!
BMW	Радост от шофирането!
Adidas	Най-добрата марка спортни стоки!
Puma	Най-желаната марка спортни стоки в света!
Walt Disney	Да направим хората щастливи!

#### 4. Мениджърът – основна фигура в предприятието

***Мениджърът е капитан на фирмата. Слаб и неефективен мениджър означава неефективно ръководство и затова обучението на мениджъра е съществено за жезнеспособността на всяка фирма, независимо дали е малка или голяма.***

Мениджърите като индивидуални икономически субекти заемат централно място и играят изключителна роля в пазарната икономика.

Мениджърът е ръководител и организатор на бизнеса. Всеки мениджър е ръководител, но не всеки ръководител е мениджър. Мениджърът е длъжностно лице, което съсредоточава власт, има на разположение определени финансови, материални и трудови ресурси, има право да взема решения по определени дейности на фирмата и носи отговорност за своите решения. Мениджърът формулира конкретни цели и програми за развитие на търговската фирма и определя конкретни пътища за реализацията на формираните цели. Той има сложни задачи, от които зависи развитието на съответната дейност.

**Според всепризнатия теоретик по мениджмънт П.Дракър – мениджъра трябва да определя целите и задачите на производството, да създава условия за развитието на хората и да създава смисъл на дейността им.** Мястото на мениджъра в съвременната организация първоначално е определено от поставените цели в организацията.

Поставянето на целите на организацията е съпроводено с разработването на прогнози, концепции, доктрини, целеви програми и други. След поставянето на целите на организацията, се пристъпва към конкретизация на целите в планове, в които целите добиват количествен израз (изразяващ се в критерии и показатели за

оценка на резултатите от дейността на организацията). Ролята на мениджъра е да следи за изпълнението на тези цели.

Духовният статус на мениджърите се доминира от сравнително високото им образователно и професионално равнище. Всички те са носители на висок професионализъм. Известно е, че мениджмънтът е специализирана, разностранна, подчертано интелектуална дейност. Успешното ѝ осъществяване е възможно само при наличие на голямо духовно богатство на нейните субекти. Нещо повече, самото ѝ осъществяване стимулира и възпроизвежда това богатство. Едва ли има друга професионална дейност, която да действа положително върху пълноценното и разностранно развитие на личността, каквато е мениджмънтът. Това обстоятелство обяснява силната професионално-дейностна мотивация на мениджърите, голямата им всеотдайност и привързаност към организациите, които ръководят.

Като начало Ъруик се занимава с изясняване на въпроса: „Каква е всъщност работата на мениджъра?” Отговорът е:

**ПОКНАКОДоб** – условно изработено словосъчетание от началните букви на няколко фундаментални административни дейности.

**Планиране** – подработване в най-широк аспект на нещата които предстои да бъдат изпълнени и методите, по които ще се изпълнява задачата, поставена пред предприятието или фирмата.

**Организиране** – изграждане на формална структура на отговорност, чрез която се създават функционални отдели и подотдели, определя се и се координира дейността им.

**Кадрово осигуряване** – подбор и обучение на персонал и осигуряване на подходящи условия за труд

**Насочване** – вземане на решение и издаване на конкретни заповеди и нареждания.

**Докладване** – подготовка на сведения върху хода на различни дейности

**Бюджетно балансиране** – планиране на финанси, пресмятане и контрол по разходи.

Задачата на мениджъра може да се опише по различен начин, но гореизложеното е много прост и полезен начин за формулиране на разнообразните задачи на мениджъра.

Интересно е да се разгледа и как се разпределя времето на различните мениджъри за осъществяване на всяка една от петте функции. Съществуват доста изследвания, както и становища, отричащи смисъла на подобни изследвания. Така напр., известният Х.Минцбърг пише:” Ако попитате мениджърите какво правят, те най-вероятно ще ви кажат, че планират, организират, координират и контролират. След това наблюдавайте какво правят. Не се изненадвайте, ако не можете да свържете онова, което виждате с горните думи”

Доверието е убеденост, силна вяра в способностите, намеренията, решенията на човека, който води хора. Аз считам, че мениджърите задължително трябва да работят за неговото създаване и устойчивост. Например, мениджърът може да изгради доверие на служителите към собствените си способности, като изразява увереност и убеденост в това, което предлага, като показва оптимизъм и се аргументира защо е настроен оптимистично. Доверие към намеренията може да бъде създадено чрез открито поведение. Мениджърът, който на часа комуникира какво харесва и какво не харесва, създава в служителите убеденост и вяра. Честността в отношенията също създава и укрепва доверието към бъдещите предложения и виждания на мениджъра, и разбира се, делата и постъпките, че се работи и за интересите на служителите, а не само за личните интереси на мениджъра. Знаете колко крехко е доверието и колко бързо се разпада, когато мениджърът говори едно, а върши съвсем друго.

Мениджърът трябва да подтиква и стимулира работниците, за да бъдат използвани напълно техните възможности. Има четири главни съставни части в една компания- капитал, съоръжения, материали и хора. Единствената съставна част,

която дава възможност на мениджъра за гъвкавост, това са хората. И тъкмо те са единствената съставна част, която не е използвана напълно. Хората /персонала/ могат да издигнат компанията над останалите компании, ако бъдат умело насърчавани и се използва потенциалът им. Но твърде често мениджърите гледат на работниците като на безлична работна единица. Във всеки индивид има една насърчителна искра и най-важното е тя да се намери.

Чрез приноса към резултата трябва да се постигне мотивация за по-голяма готовност за работа или по-силна привързаност към фирмата. Изграждането на ефективна система за стимулиране има и социално значение - намаляване на напрежението между работниците и собствениците на капитала. Най-добри мениджъри са тези, които помагат в работата на подчинените си, облекчават работата на хората, поощряват взаимодействието и взаимопомощта сред всички членове на колектива и изискват висока ефективност на труда.

Според първият в света просветен мениджър (наречен от Питър Дракър) Робърт Оуен мениджърският персонал има задача да уравни две неща: икономическо изпълнение и човешко отношение. Идеите на Оуен са изцяло смислени дори за нещото време. Мениджърите не могат да принуждават работниците, а са длъжни да спечелят задоволството им, да ги обучават, да ги развиват и да осигуряват пълнокръвното им съучастие в главното от производствената дейност на фирмата.

Файол изтъква нуждата от проверка на мениджърската дейност. Генеалният мениджър би следвало да насочва дейността си с предимство към осигуряване на единство, енергичност, инициатива в управлението. Мениджърът не трябва да бъде обременен с прекомерни подробности. Те трябва да бъдат подлагани на периодична проверка, за да се прецени как се развиват оперативните им качества, как поемат инициатива, да се изпробват техните преценки и доколко са новаторски настроени.

Отново Файол е този, който дава блестящото определение: „Мениджърът прави дисциплината“. Ако мениджърите са дисциплинирани в собствената си работа, в цялата организация царят дисциплина. Ако мениджърът е отпуснат и немарлив в работата си, хората също стават безразлични към своята.

Мениджърът в съвременната организация притежава богат набор от функции, които съвсем не се заключават само до контролирането или ръководенето на процеса на производство на стоки или услуги. Напротив, неговите функции, роля, място и значение се определят от значителни граници. От своя страна, пространствените граници се представят от управленските структури, които са определени в дадената организация. Функциите, които мениджърът изпълнява зависят и от равнището на управление. Съществуват три равнища: **производствено, техническо и стратегическо**.

Когато мениджърът е ръководител на **първото равнище** (бригадир, началник-смяна, началник-цех), неговите функции се свеждат до управление на производствените операции.

На **техническо равнище** (н-к отдел, н-к управление) той координира дейността на производствените звена и играе ролята на кординатор между тези, които произвеждат продукта и онези, които го потребяват.

На **стратегическо равнище** (президент, вицепрезидент) се осъществява общата политика на фирмата и се носи отговорности за цялостната ѝ дейност.

Всяка от посочените равнища изисква определен набор от качества на мениджъра. На най-високо управленческо равнище трябва да преобладават интелектуални качества, изразяващи се в способността да се вижда „цялата картина“, да се мисли системно и да се координира дейността на останалите равнища и звена на управление.

Средното управленско равнище предполага приоритет на техническите качества, а производственото равнище – на личностните качества.

Изпълняването на тези функции изисква наличието на определени качества, които могат да се класифицират по различен начин. Една от най-разпространените класификации е технически, хуманитарни, концептуални и базисни.

**Техническите качества** се свързват с познаването на технологията на производството и неговите технически възможности.

**Хуманитарните качества** е цялата гама отношения между ръководителя и неговите подчинени. Способността на мениджъра да предвижда, да разбира и да обвързва различните елементи и явления, като се води от стратегията на фирмата определят неговите **концептуални възможности**. Те изискват широк поглед върху нещата, способност да се отсеят незначителните проблеми и да се съсредоточи вниманието към общото, главното.

**Базисната група** е свързана с умението на мениджъра да говори , да пресмята добре ситуацияите, умело да разпределя времето си, да бъде етичен .

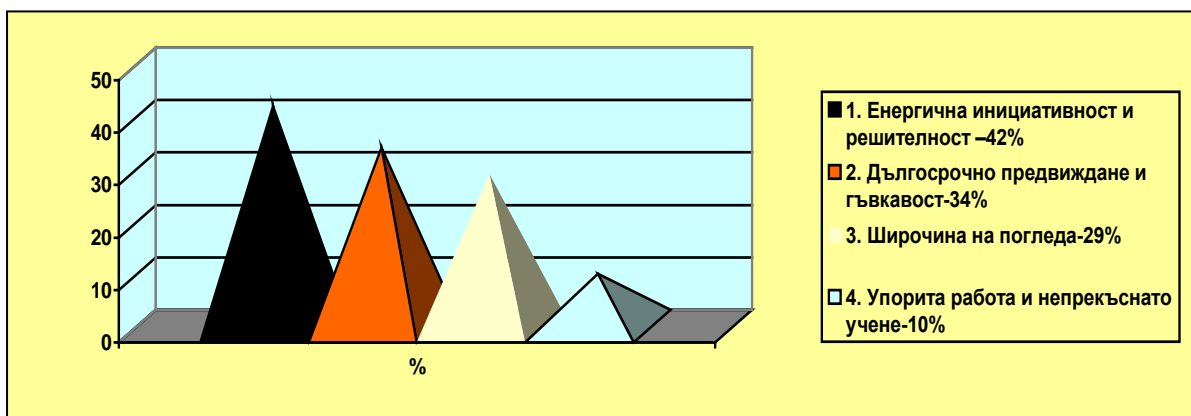
Съществува едно трудно за формулиране и измерване качество, необходимостта от което се признава за всички автори. Това е така наречената „практическа интелигентност”. Тя не се определя от тестовете за интелигентност или от образователното равнище, а се добива с опита. В нея се включват уменията да се мотивират и възнаграждават хората така, че да работят по-добре и да намират удовлетворение в работата, умението да се сработваш с хората и да се отъждествяват собствените цели с целите на фирмата. Тези мениджъри делегират повече права, избягват нереалните планове и действат съобразно конкретната ситуация. Те помагат за развитието на подчинените си, имат точна представа за възможностите им и избягват директивния стил на ръководство.

В едно изследване направено в Япония сред 41 ръководители и мениджъри, показва че най- необходимите качества за ръководителя на фирмата се разделят на две групи: концептуални и личностни.

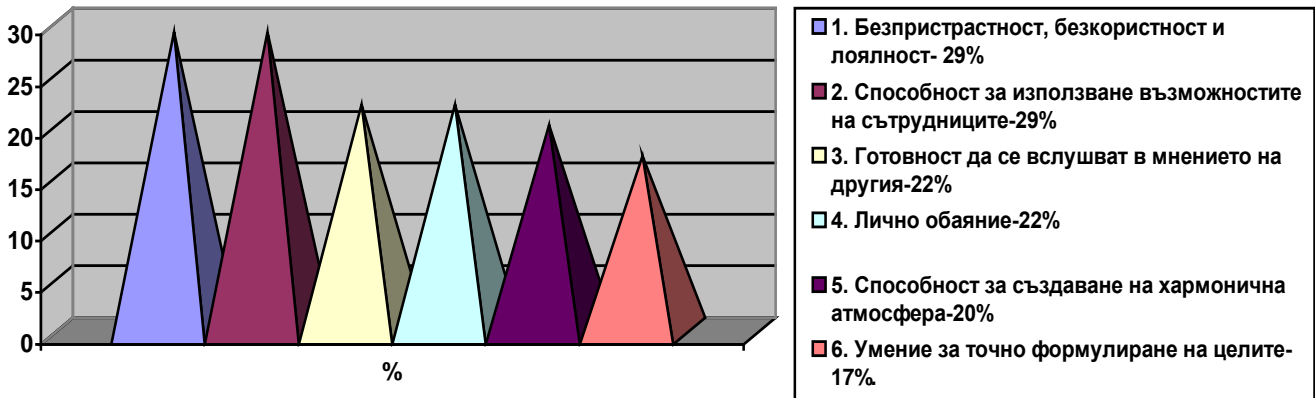
Концептуалните способности според тяхното подреждане са:

1. Енергична инициативност и решителност - 42%;
2. Дългосрочно предвиждане и гъвкавост - 34%;
3. Широчина на погледа - 29%;
4. Упорита работа и непрекъснато учене -10%.

Личностните качества са получили следните оценки:



1. Безпристрастност, безкористност и лоялност - 29%;
2. Способност за използване възможностите на сътрудниците - 29%;
3. Готовност да се вслушват в мнението на другия - 22%;
4. Лично обаяние - 22%;
5. Способност за създаване на хармонична атмосфера - 20%;
6. Умение за точно формулиране на целите -17%..



Според изследване на Д. Маклилънд, най-добрите мениджъри имат нужда от сила и по-ниска от общуване. Те не се интересуват от хората, а от дисциплината. Те вярват, че институцията е по-важна от индивидите в нея. Обичат работата, жертват личния си интерес за благо на фирмата и третират подчинените си по един и същ начин.

От казаното до тук следва, че необходимостта от различен набор от качества зависи от множество разнообразни и противоречиви фактори, което определя както различните оценки за необходимите качества, така и реално съществуващите качества на добрите мениджъри.

Други качества, които трябва да притежава мениджъра, освен гореизброените могат да бъдат разделени в две групи:

#### **А. Вродени качества**

**Логическо и абстрактно мислене.** За мениджъра не е без значение склонността към логическо мислене. То намира израз в търсенето на причинно-следствени връзки, способността му да прави обобщения, да разкрива тенденции. Абстрактното мислене намира израз в съчетаването на процесите и явленията и достигането до определени изводи.

**Наблюдателност и памет.** Добрият мениджър трябва да притежава наблюдателност и добра памет. Наблюдателността е свързана с разкриването на нещо специфично при възприемането на действителността, разкриване на някои подробности, които за други хора ще останат незабелязани, а също и съхраняването на тези впечатления за определено време. Самият механизъм на паметта е различен – запомняне на имена, визуални образи, числа. Например за мениджърите, отговорни за управлението на персонала, е важно да помнят имена, финансовите мениджъри – цифри и числа и т.н.

**Способност за концентрация.** Това е способността на мениджъра да насочва мисловната си дейност към дадено понятие, съдържание или обект. Успехът на мениджъра е свързан с концентрацията върху определени съдържателни области.

**Фантазия и творчество.** Способността да се комбинира е предпоставка за разбиране и решаване на възникващи проблеми. Наличието на идеи и тяхното превръщане в реалност е свързано с творческата дейност на човека.

#### **Б. Придобити качества**

Съществено значение за мениджъра има неговата **решителност**. Той трябва да е готов да действа, да поема риск. Решителността е свързана с постоянство и усърдие. Развитието на това качество е свързано с голямо напрежение и усилие. Важно за всеки мениджър е да определи мярката на напрежение. Необходима е също така вътрешна убеденост за превръщането на решението в действителност.

**Динамика.** За мениджъра динамиката като качество означава склонност за движение, промяна, инициативност, желание за работа. Тази динамика до голяма

степен определя приемчивостта на мениджъра и желанието да се постигне определен положителен резултат.

**Надеждност.** Мениджърът следва да бъде надежден партньор в осъществяваната дейност. За това е необходимо той да притежава: чувство за отговорност, психологическа издръжливост, постоянство, дискретност, честност, да бъде етичен. От тези качества до голяма степен зависи оказаното доверие към мениджъра от страна на акционери, членове на управителен съвет, колектива, който ръководи, клиенти, контрагенти, държавни органи.

**Самоувереност.** Мениджърът трябва да вярва в собствените сили, да не допуска чувство за безизходица при определени ситуации, да приема предизвикателствата.

Мениджърът следва да убеждава хората, с които работи, така че да му вярват и да го следват в предприемането на различни действия. Това може да се постигне ако той развива определени качества като: вътрешна убеденост, авторитет, контактност, красноречие, оптимизъм.

За съжаление на практика е невъзможно да съществува идеален мениджър, който да притежава изброените качества. В действителност мениджърът също е човек – притежава както положителни така и отрицателни черти. Добрият мениджър обаче следва да се стреми постоянно да развива своите качества в правилно избрана посока. Той трябва да е убеден, че успоредно с дейността, която изпълнява, е необходимо да създава условия и възможности за усъвършенстване на своите собствени качества, а така също и на качествата на хората, с които работи. Това е единствения начин, който може да доведе до израстване на всеки мениджър и доближаването му до идеалния.

**Чувството за единство се създава чрез ръководната дейност и моделиране на ролите.** Членовете на колектива забелязват установената практика, характера на взаимоотношенията, личния пример на висшето ръководство и формират своето поведение така, че да се вмести във създадената представа. Те се стремят да променят поведението си по такъв начин, че ролята която изпълняват, да бъде адекватна на установените колективни норми и принципи. Ръководната дейност става модел за подражание. Отделните норми се изграждат по образец за постигане на желаната организационна култура, което се явява метод за създаване на тази култура.

### **Видове мениджъри и техните характеристики**

Във всяка организация съществуват различни видове мениджъри, натоварени с управлението на различни звена и сектори, и притежаващи различни права и отговорности.

Основните критерии за разграничаване на мениджърите са: равнища на мениджмънта и характер на дейността на мениджъра.

В организацията с разгърната управленска структура могат да бъдат разграничени най-малко три равнища на управление. Те се разграничават едно от друго, но се и застъпват. При това на всяко равнище структурата на работата на мениджърите има своите специфични акценти по отношение и на трите и основни съставки.

Мениджърите от висшето равнище или топ мениджмънта отговарят за взаимодействието с представителите на външното обкръжение за установяване целите и стратегиите на организацията, нейните планове, общата оперативна политика. Въпреки голямото разнообразие от наименования на длъжностите в отделните организации, към това равнище обикновено се отнасят президентът и вицепрезидентите.

Мениджърите от средното равнище привеждат в изпълнение стратегията и политиката, осъществяват плановете и прекия контрол върху мениджърите от по-ниско равнище. Към това равнище в случая се отнасят главният мениджър на производството, изпълнителните директори по отделни продуктови групи ръководителите на производствени подразделения.

Мениджърите от низовото управленско равнище координират работата на хора, които не са мениджъри, и се отчитат пред един мениджър. В случая това са

ръководителите на смени и техните задължения включват оценка на изпълнението на ежедневните показатели, качествен контрол, поддръжка и пр.

При разграничаването на трите равнища на управление, освен термините висш мениджмънт, мениджмънт на средно равнище и мениджмънт на низово равнище, се използват и термините стратегическо равнище на мениджмънта, техническо равнище и равнище на управление на операциите.

Характерът на дейността на мениджърите е друг удобен критерий за класифицирането им. Става въпрос дали те директно участват в производствено - стопанския процес на организацията или подпомагат организацията за постигането на целите и.

Според този критерий мениджърите се делят на линейни и обслужващи.

Мениджърът на производството е един типичен линейен мениджър, тъй като той свързва всички мениджъри по линията на производството с висшето ръководство на организацията и пряко отговаря за целите на производството.

Мениджърът по персонала е един типичен обслужващ или осигуряващ дейността на линейните мениджъри. Мениджърът по производството може да подпише или отхвърли договор за наемане на работа, да подпише заповед за уволнение на работник. Мениджърът по персонала може само да използва личните си юридически знания, за да подпомогне мениджъра по производството да реши, дали договорът ли заповедта са издържани.

Различията в равнището и характера на дейността определят и разликата в структурата на работното време за различните групи мениджъри:

Изследванията сочат, че 70% от времето на ръководителя се отделя за контакти с подчинените, а 71% от дейностите му са свързани с осъществяване на комуникации.

Друго изследване сочи, че ръководителите от висшите равнища на управление използват най-голяма част от времето си за планиране – средно 35% и за промени – 20%, а най-малка – за ръководство и контрол – средно 10%.

При мениджърите от средно равнище по-голяма част от времето се изразходва за организиране – 25% и ръководство – 40%, тъй като тези ръководители отговарят преди всичко за осъществяване на стратегиите и планове на висшия управленски състав.

Ръководителите от низовото равнище са заети най-вече с ръководство – 55% и контрол – 20% и най-малко с промени – 5% и планиране – 10%.

Много ръководители използват над 90% от работното си време за решаване на текущи, краткосрочни проблеми.

**В традиционните бизнес структури, мениджърите се разделят на три нива:**

**Линейни мениджъри** - това са мениджърите на най-ниско ниво в организацията. В едно производствено предприятие, например, това са бригадирите или майсторите.

**Мениджъри от среден ранг** - възможни наименования на длъжностите на тези мениджъри са ръководител на отдел, ръководител на клон, мениджър на проект, мениджър на подразделение.

**Мениджъри от висш ранг** - тези мениджъри или влизат в състава на висшето ръководство на организацията, или я оглавяват. Това са обикновено длъжности като Генерален директор, Президент, Управител, Изпълнителен директор, Главен мениджър, Председател на Надзорния съвет и др.

Една от най-популярните класификации според М.Амстронг е следната:

1. **Харизматични /нехаризматични.** Произлиза от гр. харизма, като означава съдба, предопределеност..
2. **Авторитарни / демократични;**
3. **Вдъхновени /поощряващи/ или контролиращи /манипулатори/.**

Според д-р Джон Никълс първите са истински ръководители, които заразяват останалите с вярата си в бъдещето и "грижовно" насърчават активното участие и съпричастността на подчинените.

За разлика от тях контролиращите /манипулатори/ са администратори, които проявяват грижи главно за функционирането на системата и се отнасят към подчинените "със зле прикрито презрение".

Нито един от трите типа ръководители не съществува в чист вид, защото става въпрос за живи хора с техните характери, предимства и недостатъци. Повечето ръководители взимат по нещо от всеки тип – това зависи от личността, от задачата и от условията.

Палешутски предлага друга класификация, в която комбинацията от качества формира четири типа мениджъри:

а/ Новаторски и аналитичен - той е енергичен, новатор и добър организатор, податлив на нова информация, богат с идеи, приема бързо решения и обезпечава добра интегрираност, търпим към грешки, готов да отчита различно мнение.

б/ Новаторски и интуитивен - енергичен, новатор. Взема бързо решения без достатъчно отчитане на ресурсите, стреми се да свърши сам работата си, нетърпим към грешките, авторитарен, налагащ своето мнение.

в/ Консервативен и аналитичен - стреми се към съвършенство, не поема рискове, теоретически последователен, възискателен, неохотно приема решения.

г/ Консервативен и интуитивен - привързаност към традиционните методи, негъвкав, привърженик на миналия опит, отсъствие на ясни цели, обича да наказва и изисква подчинение.

Самият мениджър, ако има реална оценка за качествата си, може да направи самодиагностика чрез групиране на способностите си в две групи. Едната изразява различна степен на стремежа към господството и власт и се нарича „доминантност”, а другата изразява такта и дружелюбието му и се нарича „социабилност”.

Таблица

		<i>доминантност</i>	
		<i>висока</i>	<i>ниска</i>
<i>стабилност</i>	<i>висока</i>	I. Съветвам, ръководя, проявявам инициатива, лидерствам	II- покорявам се, съгласявам се подпомагам, услужвам, единоедействам
	<i>ниска</i>	III. Анализирам, критикувам, не одобрявам, съдя, съпротивлявам се	IV. Отстъпвам, избягвам, отказвам се, оттеглям се, отчуждавам се

Вариантът в I квадрат, когато и доминантността, и социабилността са високи е най-добър. При ниска доминантност и висока социабилност мениджърът е склонен към кооперативно управление.

Вариант III говори за авторитарност. При ниска социабилност и ниска доминантност мениджърът се чувства безпомощен да овладее процесите във фирмата.

Съществува и класификация на типовете мениджъри, която изразява връзката между жизнения цикъл на производството (продукта) и необходимия тип мениджър за всяка фаза:

При създаване на ново производство (продукт) централният въпрос е за пазарите, затова е необходим ръководител “пионер”, който увлича другите и е склонен да рискува. Той трябва да бъде настроен иновационно, да бъде инициативен и бързо да взема решения, за да осигури желанието “пробив” на пазара.

В следващата фаза – “растеж” е необходим мениджър – “двигател” с подчертана енергичност, реализъм, аналитичност и решителност. През тази фаза “се берат плодовете” от новото производство, което изисква целенасоченост и способност за трезва оценка на резултатите.

Във фазата на диференциране динамиката на процесите намалява, но възниква необходимост от нови пазарни и конкурентни позиции и цели. Тогава е необходим мениджър – “стратег” – мислещ концептуално, с богата фантазия и поглед в бъдещето, способен да поема рискове и да делегира права.



Във фазата на консолидация, която се характеризира с развити методи за планиране и контрол, с изградена култура и комуникационна среда е необходим мениджър – “консолидатор” – общителен, способен да интегрира и мотивира хората, да координира дейността им за постигане на поставените цели.

В зависимост от това дали притежават или не притежават собствеността, която управляват, мениджърите биват – наемници, съсобственици и еднолични собственици. Разликата между тях е в размера на притежаваната собственост. Оттук произтичат различията във властта, с която се разполага и която се използва в мениджмънта. С това се обясняват и различията в степента на независимост и самостоятелност при вземане на управленски решения и при даване на разпореждания в мениджмънта.

Икономическият статус на мениджърите е достатъчно висок, за да се чувстват самостоятелни и да могат да се концентрират изцяло върху проблемите, които решават. Разбира се, икономическият статус на мениджърите съсобственици и еднолични собственици е доста по-висок от този на наемните мениджъри.

Социалният статус на всички подгрупи мениджъри е сравнително висок. Те се ползват с уважение и с престиж в бизнес сферата, в която са включени, и в обществото като цяло. Без дори да притежават собственост, мениджърите разполагат със значителни финансови средства. Част от тях могат да използват за укрепване на собствения си социален статус.

Моралният статус на мениджърите не е обременен по начина, по който е обременен при собствениците. Особено ако те са наемни мениджъри. Тогава отпада ролята на собствеността като деформиращ фактор относно морала на нейния притежател. Разбира се, оттук не може и не бива да се правят категорични съждения, че в морално отношение мениджърите винаги и по неизбежност са по-възвишени от собствениците. Това би било много елементарно и неправдоподобно.

## **5. Еволюция (историческо развитие) на науката за управление**

Управлението има своя дългогодишна история, която е огромна съкровищница на опит и знания. Нейното изучаване и задълбочено осмисляне от младите специалисти и съвременните ръководители е необходимо по няколко причини:

- задълбочава се разделението на управленския труд, което съпътства разделението на труда в производството и нараства потребността от детайлизиране и уточняване на управленските функции и подготовката на специалисти за тяхното осъществяване;
- променя се икономическата обстановка (бърз преход към пазарно стопанство, разрушаване на старите структури на икономиката, промяна в собствеността, нов тип предприятия и нови критерии за ефективното им функциониране и пр.), която поставя нови изисквания към поведението на ръководителите на съвременните стопански единици (държавни, частни, кооперативни, акционерни и пр.), на предприемачите и на обществото;
- потребност от изучаване и усвояване на различни методи и подходи за ефективна управленска дейност, в т.ч. факторите за успех на световноизвестни предприятия, симптомите на кризата и фалита, начините за оцеляване и проспериране в условията на засилена конкуренция, уменията за работа с персонала и за създаване на условия за взаимно разбирателство между работник и работодател и пр.;
- необходимост от извършване на анализи и обобщения на създадената теория и на натрупания опит с оглед извеждане на основни принципни положения на управлението, както и от усвояване на умения за откриване и използване на най-доброто от натрупания опит и създадената наука за управлението;

- потребност от формиране на нов тип собствено поведение, начин на мислене и нагласа за научно решаване на проблемите;
- опознаване на проблемите, с които са се сблъскали ръководителите и начините за тяхното решаване, както и грешките, които са допускали.

Историята на науката за управлението води началото си още от края на XIX век. Тя е събрала в твърде пъстр букет имената на световноизвестни личности като **Фредерик Тейлър, Хенри Форд, Хербърт Ховър, Джеймс Уат, Матю Робинсън, Анри Файол, Робърт Оуен, Оливър Шелдън, Елтън Мейо, Робърт Скот, Дъглас Макгрегър, Харингтон Емерсон, Анри-Луис дьо Шателие, Джон Рокфелер, Уилям Оучи, Джордж Данциг, Чарлз Бабидж, Норбърт Винер, Ернст Солвей, Питър Дракър, Честър Бърнард, Мери Паркър Фолет, Анри Гант, Майкъл Армстронг, Питер Вейл, Алвин Тофлър, Наполеон Хил, Уилям Хил, Майкъл Брук, Дейл Карнеги, Майкъл Хамър, Джеймс Чампи** и още много други.

Ръководени от потребността за постоянно подобряване на управленската практика, изследователите и мениджърите от различните страни и краища на света са търсели и продължават да търсят рационални начини, методи и подходи за оползотворяване на ресурсите и за създаване на хармония и сътрудничество между персонала с оглед постигане на максимална ползност от всяка дейност при конкретните особености и специфика на всяка страна. В резултат на тези активни търсения в историята на управлението са се появили множество научни движения, доктрини, теории и др. Едни от тях са загивали още в своя зародиш, а други са се развивали и увличали десетки и стотици последователи. Особено показателни в това отношение са **Движението за научната организация на Фредерик Тейлър и Движението за човешките отношения на Елтън Мейо** (професор по социология и психология в Харвардския университет). Първият като баща на научното управление увеличи производителността на труда чрез подобряване на организацията, а вторият - чрез хуманизацията. Около тези две фундаментални научни движения в управлението се развиват множество други, които допълват и доразвиват отделни нюанси или добавят нови елементи към **научната организация на Тейлър и човешките отношения на Мейо**.

През 60<sup>-те</sup> години на XX век **Дъглас Макгрегър** прави задълбочен и обстоен анализ на множеството теории, научни движения, доктрини, школи и пр. и стига до извода, че независимо от голямото разнообразие те съдържат в основата си елементи на научната организация или на човешките отношения, а в някои случаи и на двете. Своите изследвания **Макгрегър** обобщава в така наречените **Теория "X"** и **Теория "Y"**, които обхващат научните постижения в областта на управлението, натрупани от края на XIX век до 60-те години на XX век, предимно в Америка и Европа.

През последните две десетилетия особено силно се проявява интерес към управлението в Далечния изток - Корея, Сингапур, Хонгконг и най-вече в Япония. Причината е в бързите успехи на японските мениджъри и в т.нар. **японско чудо**, което изведе японската икономика на първо място в света по много показатели. Основните постижения на управлението в Япония през **последните двадесет години** са отразени в т.нар. **Теория "Z"**.

За да бъде сравнително пълна и изчерпателна, класификацията за научните теории в историческото развитие на управлението трябва да се допълни и с резултатите от изследванията през последните години на XX век. В това отношение изследванията на **Питър Дракър, Авин Тофлър, Наполеон Хил, Майкъл Армстронг, Робърт Антъни, Ендрю Силаги, Майкъл Хамър, Джеймс Чампи** и др., които вече бяха посочени, е необходимо да се формулира една нова теория, основаваща се на идеята за **демасовизация на производството, нов подход към знанието и нова мотивация за качествено различен труд, осъществяван в предприятия и институции с нетрадиционни производства**. Реализацията на горната идея е пряко зависима от

рационалното решаване на проблемите на новите политически, икономически и социални промени и новите ситуации в управлението, предизвикани от **"третата вълна"**, която залива целия свят. Характеристиката на управлението на прага на XXI век и на концепциите за него условно може да се дефинира като **"Теория W"**, която вече има свой профил, макар да подлежи на по-нататъшно допълване, доуточняване и развитие.

Следователно, като се придържаме към установени и приети класификации на изградени и завършени научни теории като "X" и "Y" и като приемем, че теорията "Z" все още се доразвива и обогатява, можем да прибавим и опит за оформяне на една нова теория "W", обединяваща усилията на автори със съвършено нов начин на мислене, търсещи истините за рационалното управление в условията на прехода към XXI век и на предизвикателствата на задаващата се информационна революция на **"третата вълна"**.

Потребността от изучаване, опознаване и използване на натрупания положителен опит и знания в областта на управлението е предизвикала множество опити за тяхното систематизиране, структуриране и обобщаване. Измежду богатото разнообразие от класификации най-популярна и същевременно най-съдържателна е класификацията, която се формира на основата на признака **"повишаване на производителността на труда"** - основната цел на всяко управление. Така например, при **"Теорията X"** производителността на труда нараства чрез постоянно подобряване и усъвършенстване на организацията на труда; при **"Теорията Y"** резултатите се постигат чрез създаване на вътрешна психическа нагласа и мотивиране на желанието за ефективна работа; при **"Теорията Z"** високите резултати се получават изключително чрез работа в група, при условията на сплотеност, лоялност, деловитост и адаптивност към бързо променящата се бизнессреда; при **"Теорията W"** ефективността от работата на индивидите се постига чрез ново нетрадиционно мислене, радикални промени в начина на работа, реорганизиране на бизнес процесите и нов тип информационни технологии във всички сфери на стопанския живот.

### **Теория "X"**

Теория "X" обединява множество научни движения, доктрини и теории, които предлагат и защитават полезността на управлението по т.нар. **"рационален модел"**. Той се основава преди всичко на задълбочен анализ на появилите се проблемни ситуации и изработване на научнообосновано решение, строга организация и контрол върху неговото изпълнение.

В исторически план началото на тази теория се поставя още с движението за научна организация на труда в производството и управлението, чийто основател е **Фредерик Тейлър**.

**Основните моменти, които характеризират това движение, създадено в края на миналия и началото на нашия век, са следните:**

- ефектът от научната организация на труда се постига в резултат на прилагането на знания, групирани и систематизирани под формата на закони, правила и принципи;
- появилите се проблеми в организацията на труда се решават не на основата на супер открития, а на нови, неизползвани досега комбинации на елементите на управлението;
- повишаването на производителността на труда и оползотворяването на човешкия потенциал се постигат за сметка на научната организация на елементите, от поведението на работника по време на трудовия процес;
- максималното оползотворяване на човешкия потенциал и нарастването на производителността на труда не са свързани с увеличаване усилията на работника - в редица случаи по-добрите резултати се постигат с разход на по-малко физическа енергия;

- повишаването на продуктивната способност на работниците в резултат на подобрената организация на труда е главната предпоставка за нарастването на техните доходи;
- с нарастването на производителността на труда се увеличава обема на производството и нараства величината на приходите в предприятията, което позволява да се заделя достатъчно капитал за осигуряване на възпроизводствения процес и за гарантиране на работните места;
- приложение на методи и подходи за научен анализ на постиженията на най-добрите работници, с цел изучаване и използване на техния опит;
- подбор на най-добрите за изпълнение на определени операции и материално стимулиране на трудовата активност;
- описание на управленските и изпълнителските функции, обучение на изпълнителите и контрол за тяхното навременно и качествено изпълнение;
- формулиране, изучаване и спазване на основните принципи за рационално поведение на работното място.

**Според Ф. Тейлър въвеждането на научната организация на труда в предприятието е свързано с осъществяването на комплекс от процедури и действия по изучаването на операциите и прилагането на хронометража, разчленяването на управленските функции, уеднаквяването на движенията, създаването на спомагателни служби, употребата на сметачни линейки, сметачна техника, класьори и други техники в администрацията за облекчаване на умствения труд, обучението и професионалното насочване на работниците.**

Успехът на научната организация зависи от създаването на добронамерена атмосфера, хармония и единство на интересите на работниците, ръководителите и собствениците; вяра в икономическия детерминизъм и в науката за управлението; сътрудничество вместо индивидуализъм; стремеж към максимално, а не към намалено производство; индивидуална работа с работника за насочване към по-пълно използване правилата на научната организация за увеличаване производителността на труда и на личните доходи.

Ревностен привърженик и последовател на Тейлър е **Анри Файол**, който създава доктрината **"Файолизъм"**. Тя е насочена изцяло към **административното управление** и основателно може да се окачестви като сполучливо допълнение на Движението за научна организация. За успешното осъществяване на административната работа **Файол посочва следните принципи:**

- разделение на труда;
- авторитет и отговорност;
- дисциплина, в т.ч. уважение на ръководителя;
- единство в командването - работникът да получава указания, инструкции и разпореждания само от прекия си ръководител;
- единство в направлението - всеки работник или всяка група да работят само за постигането на една програма, която е част от плана на предприятието;
- единство в цели на ръководител, програма и операции, подчинени на една обща крайна цел;
- подчинение на частните интереси пред обществените;
- възнаграждение на персонала;
- централизация
- йерархия;
- ред и порядък - всеки да извършва само това, за което е назначен и да знае своето място в предприятието;
- справедливост;
- стабилност на персонала и сигурност на работното място; инициативност;
- корпоративност, която води до хармонично обединение на персонала от общата цел на предприятието.

Друг изявен последовател на Тейлър е **Харинктон Емерсон**, който още през 1913 г. публикува т.нар. **Дванадесет правила за успешно производство (ефициенция)**:

- ясно определяне на целите;
- добър практически смисъл на всяка работа;
- компетентна техническа консултация или управление чрез съвет на професионалисти;
- дисциплина;
- справедливост и лоялно третиране на сделките;
- постоянни проучвания на пазара;
- ред във всяка работа и акуратна кореспонденция;
- наличие на нормативна уредба;
- стандартизиране на общите условия;
- стандартизиране на писмените инструкции;
- стандартизиране на операциите;
- възнаграждение на личния принос за успешно производство.

В началото на ХХ век като допълнение на движението за научна организация се появиха **22<sup>-та</sup> закона за организирането на Алфорд**: закон за специализацията; закон за стандартизирането; закон за отговорността и авторитета; закон за управленското поведение; закон за изключенията; закон за длъжностите и насърчаването на надниците; закон за индивидуалното производство; закон за максималното производство; закон за контролиране на производството; закон за проектирането и за умственото производство; закон за контрола върху материала; закон за контрола върху качеството и инспекцията; закон за заплатите; закон за размера на надниците; закон за работните часове; закон за придобиване на способност; закон за движението на ръцете в хода на работата; закон за времето на движенията; закон за костуемите цени; закон за облагите; закон за поддържане на инсталациите; закон за колебанията в работата.

Видно място сред създателите и привържениците на организацията на труда заема и **Хенри Форд**. Неговата философия за усъвършенстване на управлението и подобряване използването на ресурсите се базира на възгледите му, че оцеляването на обществото е възможно не чрез противопоставяне на капитала и труда, а чрез тяхното обединяване и чрез творческото им координиране, а "лекуването на бедността" може да бъде успешно само чрез увеличаване на производството и усилено добиване на повече продукти. В своята дейност - научна и практическа, Форд се ръководи от две идеи:

- да облекчи труда на работниците и да прехвърли тежестта на работата и на движението върху машините;
- да създаде машини, които са по-удобни, по-леки, по-здрави, по-евтини и по-достъпни.

**Основните правила за успех според Форд са:**

- всичко се постига само с упорит и непрестанен труд;
- за работата са нужни умни глави и работливи ръце;
- двигател на живота е трудът, а не титлите;
- способният ръководител има зорко око, лична енергия и строги изисквания към себе си и към всички около себе си.

Характеристиката на учението и на управленската практика на Форд разкрива в най-обобщен вид неговите позитивни страни. Безспорно е, че те имат и негативни страни, но за историята е важно обстоятелството, че Форд създаде предприятията си в края на ХІХ век и те успешно продължават да съществуват до наши дни. Подобна е историята на **Шарп, Даймлер-Бенц, Фиат** и редица други. Ясно е, че ръководителите на тези предприятия са владеели добре изкуството за рационално управление, щом са оцелели и постигнали съвършенство на организацията си.

Важно място сред последователите на Ф. Тейлър заема **Анри Гант**. Той е известен с т.нар. **"ленточни" графици**, които позволяват дейностите, задачите и операциите да се разчленят и подредят във времето според тяхната технологична последователност.

В исторически план могат да се посочат и много други учени и изследователи, които са оценявали важното значение на организацията за повишаване производителността на труда и увеличаване обема на произвежданите продукти и услуги.

**В заключение може да се обобщи, че Теория "X" обединява болшинството научни движения, школи, доктрини и пр., които в основата си съдържат елементи на научната организация и утвърждава науката като най-важно и съществено условие за рационално оползотворяване на ресурсите, за целесъобразно прегрупиране на основните елементи на управлението и за творческо приложение на основните принципи според спецификата и особеностите на обекта на управление.**

### **Теория "Y"**

Теория "Y" обхваща множество школи, научни движения, доктрини и пр., които се градят предимно върху **бихейвиоризма**, като поставят в центъра на управлението т.нар. **човешки фактор** и поведенческите страни в организационните структури, организационното развитие и организационните отношения. **Теория "Y"** се базира на движението **"Човешки отношения"**, а неговото възникване се свързва първоначално с името на **Оливър Шелдън**. Впоследствие обаче, окончателното му оформяне и утвърждаване се извършва от **Елтън Мейо**. Предпоставките за възникване на това движение, (наричано още и доктрина за Човешките отношения) и за неговото по-нататъшно развитие, се съдържат в задълбочаващото се разделение на производствения и управленския труд и в потребността от мотивация за активна трудова дейност. **В съдържателно отношение движението Човешки отношения и всички други хуманитарни школи и научни движения, които формират съвкупността на Теория "Y", се основават на следните изходни положения:**

- трудът е основен източник за осигуряване на средства за задоволяване на човешките потребности, които се структурират и ранжират по определени нива (например пирамидата на Маслоу);
- развитието на съзнанието, на образованието, на обществените и социалните потребности поражда необходимостта от принадлежност към група, в която и чрез която могат да бъдат задоволявани човешките потребности;
- желанието за труд и активността на отделната личност зависят преди всичко от резултатите на труда, които позволяват да се задоволят материалните, социалните, обществените, духовните и всякакъв друг вид потребности, необходими за запазване и развитие на личността;
- човешката мотивация за труд е свързана с разкриване на структурата на "работата" и възможностите да се въздейства върху нейните елементи.

**Обстановката, при която възниква и се формира движението "Човешки отношения", се характеризира със следното:**

**Първо.** В края на 20<sup>-те</sup> и началото на 30<sup>-те</sup> години на ХХ век научно-техническата революция се развива със сравнително бързи темпове; човекът в процеса на производството вече не може и не трябва да се разглежда като придатък на машината, а като личност, която е призвана не само да въздейства пряко върху предмета на труда, но и да направлява и контролира работата на машината, което е свързано и със сложни логически операции и изисква много по-квалифициран труд.

**Второ.** Върху производителността на труда на отделната личност оказват влияние неформалните структури (групи), които се формират във всяко предприятие по различни признаци (взаимни симпатии, общност на интереси и пр.). Чрез тях се

осъществяват социалнопсихологически и морални отношения, които в крайна сметка имат стимулиращо влияние върху личността и съдействат за активизиране на желанието за труд.

**Трето.** Развиват се социологическата и психологическата науки, които дават възможност чрез научни подходи и методи да се изследва влиянието на различните мотивации върху желанието на всеки член от персонала за ефективна трудова дейност. **А. Маслоу** разработва своята пирамида за йерархията на потребностите. В нея авторът сполучливо ранжира по равнища различните видове потребности (физиологически, сигурност, социални, и пр.), катализиращи активността за ефективна трудова дейност. По това време и **В. Вруум** създава теорията за очакванията, която може да се възприеме като допълнение на теорията за мотивацията на Маслоу. За постигане съвършенство на мотивацията обаче е целесъобразно да се свържат възнаграждението и усилието с обратна връзка, тъй като подходящото възнаграждение е условие за възобновяване на усилията и очакванията за нови резултати и възнаграждения. И обратно, неподходящото възнаграждение ликвидира всяко желание за по-нататъшна работа. Феноменът "мотивация" получава определяща роля при управлението на човешките ресурси в организацията, защото чрез нея се направлява поведението на хората в процеса труда по начин, по който това е нужно на фирмата и в същото време не противоречи на целите на тези хора. "Уменията и моженето на членовете на персонала, последвани от готовността и желанието им да осъществяват възможно най-добре трудовата си дейност, е значим индикатор за ефикасно управление на хората, в т.ч. и индикатор за хармония между интересите и целите на фирмата, от една страна, и интересите и целите на нейния персонал, от друга страна."

**Четвърто.** Разработва се и активно се популяризира тезата за изграждането на хармонично общество, където господства дух на разбирателство, единство и взаимопомощ. Така например американската нефтена компания "Стандарт Ойл" издава брошура на тема "Нашата съвместна работа". В нея се изследват взаимоотношенията между работници и работодатели и се подчертава, че бизнесът е длъжен да се съобразява с човешките възгледи и значението на човешката личност, както и да се осигури човешко отношение към всекиго. **Джон Рокфелер**, един от крупните бизнесмени, твърди, че собственикът и работникът трябва да се стремят към взаимно разбирателство, да уважават взаимно мненията си и да поддържат единство на общи цели и усилия, от които зависи до голяма степен съществуването на обществото.

**В заключение** може да са направи изводът, че Теорията "Y" се базира преди всичко на възможностите да се въздейства върху психическата нагласа на личността да извършва, да предприема или да не предприема определени действия. Това психическо въздействие се осъществява чрез методите и подходите на мотивацията. Най-популярните от тях са Пирамидата с йерархията на потребностите на **Абрахам Маслоу**, Схемата на "съединителните оси" на **Рейнис Ликерт**, Теорията на "очакванията" на **Вруум**, Теорията на "двете измерения" на **Блейк и Мутон**, Теорията на "хигиенните фактори" на **Фредерик Херцберг**, теорията на **Маккленд** за "трите основни потребности" и др..

**Теория "X" и Теория "Y"** се развиват почти паралелно, но както се посочи, силно се различават по своето съдържание. Те продължават и досега да се обогатяват и да печелят все нови и нови привърженици. Характерно обаче за тяхното едновременно съществуване е това, че в зависимост от икономическата ситуация в световната икономика винаги приоритет има само една от тях. Така например в края на XIX и началото на XX век доминираща позиция има Движението за научната организация, а в началото на 30<sup>-те</sup> години на XX век, когато настъпва голямата икономическа криза, водещо положение заема Движението за човешките отношения. Тази теория бе "отдушник" и "успокоител" на силното социално

напрежение сред работниците в обществото, предизвикано от икономическата криза.

### **Теория "Z"**

Теория "Z" се гради продължително време с участието на много изследователи, които внимателно и задълбочено анализират световните тенденции в управлението и извличат от тях всичко полезно и рационално. Нейното окончателно оформяне обаче се свързва с името на **Уилям Оучи**. Той продължително време изследва японското управление и прави опити да открие причините за активността на хората в трудовия процес и за бързия напредък на японската икономика.

По своето съдържание Теория "Z" се доближава до движенията "Човешки отношения" и "Научна организация" и в същото време нейната философия е коренно различна. Тя обединява множество техни елементи, доразвива ги и ги обогатява според японската народопсихология.

**Основните характерни черти на Теория "Z" са следните:**

- управлението има групов характер;
- мениджърът управлява с помощта на консултантски групи (при изработването на решения силно са разпространени методите "РИНГИ" и "ДЕЛФИ");
- ценностите на отделните индивиди се определят от лоялността към групата и единодушието при решаването на проблемите;
- членовете на групата подчиняват интересите си на интересите на групата;
- членовете на групата извличат полза за себе си само след като групата е получила полза от тяхната дейност;
- за японеца е важна принадлежността към групата, а не длъжността, която заема;
- външните контакти се осъществяват само от името и чрез групата.

**Исходните позиции на японското управление са обобщени в един комплексен принцип, наречен "Ва".** Той е смисълът и духът на предприятието или групата. Съдържанието му се характеризира със следното:

- лоялност и деловитост във взаимоотношенията между персонала;
- сплотяване около общата цел за оцеляване и проспериране на предприятието;
- ефективно изпълнение на всички професионални задължения, подпомагане и приятелски отношения между членовете на групата;
- способност за бързо адаптиране с общи усилия към динамичните промени на пазара и умение да се "приберат неговите плодове";
- възможност за преминаване от една работа на друга в самото предприятие (или ако се наложи и в друго, но в рамките на същата компания);
- притежаване на умения да се изпълняват няколко професии и да се извършват определени управленски функции;
- разработване на дългосрочна перспектива, която е свързана с оцеляването и успеха на фирмата;
- вземане на решения "само на място", което означава да се прави само това, което е необходимо, "само в нужното време и "само в съответната форма";
- постоянно повишаване квалификацията на персонала и издигане в длъжност според квалификацията и продължителността на стажа в предприятието;
- създаване на интерес към работата и успехите на предприятието с оглед пожизнено наемане на персонала.

От съдържанието на принципа "Ва" се вижда, че японецът, по присъщия му пестелив и лаконичен подход, е изразил достатъчно ясно и отчетливо характера на японското управление - наука, съчетана със силни междуличностни връзки на



**взаимопомощ и приятелство, лоялност и преданост към предприятието, подкрепени от силно чувство за отговорност и пожизнена привързаност.**

### **Теория "W"**

Разгледаните три основни теории в историческото развитие на науката за управлението съответстват на определени периоди от стопанското и социално развитие на обществото и отразяват тяхната специфика. През последните 20 години на миналия и началото на настоящия век обаче, настъпиха коренни промени в управленската практика, от една страна, и се появиха много нови изследвания в теоретичната област на управлението, от друга. Тези нови обстоятелства определят необходимостта от задълбочен анализ на новите моменти и формулиране на основните характеристики в развитието на управлението през периода след 70-те години на миналия век до наши дни. Тази теория ще продължи и допълни класификацията на Дъглас Макгрегър. Тя може да бъде определена като **“Теория на тоталната промяна”** в прехода от ХХ към ХХІ век и условно обозначена като **Теория "W"**. Нейното създаване беше необходимо, защото в управлението на световното стопанство настъпиха и продължават да настъпват коренни промени, които рязко се различават от рационалния модел на Ф. Тейлър и отчасти от мотивационните модели на Е. Мейо и У. Оучи. Тя се изгражда на базата на научните изследвания на множество учени, изследвали активно световната и предимно американската икономика. Така например, **Алвин Тофлър** още през 1970 г. посочва симптомите на зараждащата се криза в световната икономика. Актуалността на тези проблеми обаче се потвърди едва през 90-те години на ХХ век, когато концепцията за общата криза на индустриалното общество се превърна в реалност. Паралелно с неговите трудове се появиха и тези на **Питър Дракър** за новите реалности и предприемачеството, а така също и най-новите изследвания на **Майкъл Хамър** и **Джеймс Чампи**, които предоставиха достатъчно нови идеи, тези и концепции за управление на икономиката и които спомогнаха за формулиране на новата научна теория "W".

**Теорията "W"** коренно се различава от предходните, защото тя отразява един **съвършено нов начин на мислене при нови исторически, политически и социални условия**. Тази теория се основава на пресечните точки между историята на науката за управлението до края на ХХ век и бъдещето управление през ХХІ век. В нея има **два аспекта - организационен и мотивационен**. Организационният е свързан с очертаващите се нови структури и технологии във всички сфери на световното стопанство, а мотивационният - с постепенното формиране на новата нагласа на личността за поддържане и участие в процесите на коренната промяна. Двата аспекта са взаимно свързани и тясно се преплитат, защото в центъра на всички промени стои човекът със своята постоянно променяща се ценностна ориентация.

**По-важните моменти, които характеризират ситуацията и спецификата на управлението на прага на ХХІ век, с преобладаващ организационен аспект, могат да се обобщят в следното:**

- управлението се осъществява в условията на интензивна промяна, достигаща до хаос, чието ускорение трудно може да се предскаже;
- управлението във всички области (политика, икономика, култура и пр.) се осъществява на базата на висока информираност чрез използване на информационни мрежи от нов тип;
- познанието е основен и неизчерпаем ресурс на управлението, който се възпроизвежда;
- ръководителите и целия персонал притежават способност да придобиват, генерират и използват знанията;
- управлението се **“миниатюризира”**, в съответствие с постепенното разпадане (или разчленяване) на големите гигантски компании, в резултат на което

- настъпват коренни промени в съдържанието на управленските функции и в ролята на предприятието;
- разпределението на богатството се свързва преди всичко с разпределението на познанието, чрез което се прави избор на рационален вариант за действие, с цел извличане на максимална ползност;
  - постепенно се повишава изискването за квалификация на труда на целия персонал - от ръководителя до работника, а простият и неквалифициран труд се свежда до минимум;
  - променя се инфраструктурата и се вместват електронните мрежи в нея, с оглед постигне на необходимата за новия начин на управление системна интеграция;
  - активизират се работниците, които са заинтересовани от крайния резултат, за генериране на нови идеи, дори когато те излизат извън възприетите стандарти;
  - променят се стандартните структури - от йерархични в матрични, които осигуряват по-висока гъвкавост и маневреност;
  - използват се нови, нестандартни модели за управление, които са индивидуални за всяко ново предприятие и постоянно се променят според появилата се пазарна ситуация;
  - старите крупни предприятия, създали мрежа от дъщерни фирми постепенно се разпадат, а от тях или на тяхно място се появяват нови малки предприятия, които са гъвкави и адаптивни според потребностите на пазара и бързо променящите се технологии;
  - времето е основен ресурс в новите модели на управление - скоростната икономика изтласква едромащабната икономика (старата поговорка, че времето е пари, придобива нов смисъл - всеки времеви интервал струва повече от предишния).
  - извършват се радикални промени в начина на работа, реорганизиране на бизнес процесите и се въвеждат нов тип информационни технологии във всички сфери на стопанския живот.

**Мотивационният аспект на Теорията "W"** засяга предимно процесите на промяната и адаптирането на личността към нея, като носител на знания и опит. За него има богата информация в изследванията на **Наполеон Хил, Уйлям Милс, Майкъл Брукс, Йосиф Илиев, Ангел Ангелов, и др.**

**По-важните моменти, които характеризират ситуацията и спецификата на управлението в края на ХХ и началото на ХХІ век, с преобладаващ мотивационен аспект, могат да се обобщят до следните:**

- умение за поставяне на ясна цел и формиране на положителна психическа настройка;
- умения за създаване на двигателно ядро от съюзници и вдъхновение за работа в екип;
- усилия за формиране и самоизграждане като "магнетична" личност;
- силна вяра и убеденост в предприеманите действия;
- стимулиране на личната активност и инициативност;
- почтеност в управлението и стопанската дейност;
- технологично превъзходство и размах на предприемчивостта;
- самодисциплина и овладяване на ентузиазма;
- прецизно мислене и контрол върху вниманието;
- умения за самоанализ и извличане на поуки от неуспехите;
- умения за развиване на творческото проникновение и използване на космическата сила на привичността;
- преимущества на малките предприятия, необходими на домакинствата и на големите компании;

- умения за избягване на конкуренцията с големите компании.

**Изучаването на историята на управлението и най-вече на трудове на основните представители на теориите "X", "Y", "Z" и "W" е условие и предпоставка за:**

- опознаване на натрупаните знания и резултатите от управленската практика на преуспели мениджъри до наши дни;
- оценяване и съпоставяне на условията и резултатите от управлението, обобщени в литературните източници, с условията и резултатите, които очакваме сега;
- самостоятелно формиране на поведение на съвременен мениджър, който е не само "зареден" с богатия опит на предшествениците си и с научните принципи, но притежава умения и готовност да ги приложи в своята практика;
- откриване на водещите тенденции в развитието на науката за управлението и подготовка за преминаване към промяната, предизвикана от "третата вълна" в структури, технологии, механизми и човешки взаимоотношения в икономическата, политиката, културната и социалната области.

## **6. Същност и значение на предприемачеството. Предприемачески процес**

**Историята на предприемачеството – възникване, развитие и представители**

Последното десетилетие на ХХ век се характеризира с рязка промяна както в стопанския, така и в политическия и културния живот. Глобализацията постепенно беше институционализирана, което предизвика противоречиво отношение от страна на различните слоеве на световната общественост - едни считат, че това е пътят към новото информационно общество, определено като "новата цивилизация" от Питър Дракър, а други категорично ѝ се противопоставят. Изследвана в исторически план, тази промяна се долавя и осезателно усеща още през 70-те години най-напред в САЩ, където този период е известен в икономическата литература като "деиндустриализация на Америка". По това време там бе регистриран спад и дори липса на растеж на печалбите на крупните индустриални корпорации, а големите държавни университети, общинските предприятия, общинските болници и други комунални институции на бюджетна издръжка изпитваха остри финансови затруднения.

За българската наука и за управленската практика понятията "предприемачество" и "предприемач" все още са нови и имат разнообразни тълкувания и обосновки, което налага да се анализират и обобщят най-напред чуждестранните литературни източници и натрупаният вече там опит, като същевременно се отчита ситуацията у нас и се търсят приложните аспекти при конкретната бизнессреда.

В многобройните литературни източници (чуждестранни и наши) в определенията на различните автори се преплита информация за съдържанието на предприемаческия процес, за предприемаческите функции и изискванията към предприемача, за разликата между мениджър и предприемач, в т. ч. и между предприемаческа и мениджърска икономика и пр. Често пъти предприемачеството, като дейност се отъждествява с извършителя на тази дейност и с неговите функции по създаването и управлението на организацията, а в някои случаи се отъждествява с новаторството и иновациите. Това разнообразие е оправдано, тъй като предприемачеството все още не се е обособило като самостоятелна наука с ясно и точно структуриране на знанието в нея. Като всички нови науки то преминава през един период на търсене, отделяне и обособяване от други сродни науки и определяне на периметъра на знанието. Освен това богатството в мненията на отделните автори показва големия интерес към проблемите на предприемачеството

и предприемаческото управление. То е потвърждение и на реалната необходимост от тяхното разрешаване. Затова в настоящата книга авторът си позволява да представи едно значително разнообразие от мнения и становища за същността и съдържанието на предприемачеството, както и да дефинира от свои позиции определение, което съответствува на българската ситуация през последното десетилетие, без да прави обстоен коментар.

Понятието “предприемач” се въвежда в икономиката от **Ричард Кантилон** още през 1755 г., който описва предприемача като личност с рационално мислене, който поема риска и осъществява управлението на предприятието. То получава популярност обаче много по-късно благодарение на друг учен и изследовател на икономическите отношения - **Жан Батист Сей**. Той въвежда и разпространява употребата на това понятие в икономическата терминология едва през 1803 г.

В различните речници и енциклопедии този термин има много разнообразни тълкувания. Така например, при превод от английски език в тази дума се вливат няколко съдържания - “търговец, авантюрист или работодател”; човек, който предприема и работи по някакъв проблем (проект); доставчик; човек, който наема работна ръка; импресарио в музиката.

Във френската етимология пък предприемачеството се тълкува като ново начинание, завладяване на нещо, предприемане на действие.

Според **Дейвид Жирар** понятието “предприемачество” се свързва с предприемане, пробване, опитване на сили, поемане на риск за някаква дейност.

В енциклопедията на **Кент, Секстън и Веспър** предприемачеството се определя като целенасочена успешна дейност за инициране, поддържане и развитие на печеливш бизнес.

Редица български изследователи свързват предприемачеството с дребния и среден бизнес и вливането на собствени пари, с цел извличане на печалба, като собственика на капитала поема и съответния риск от фалит

**Д. С. Мил** се опитва да прави разграничаване между предприемач и мениджър, като счита, че основната разлика е в умението на предприемача да поема риск. **Литзингер** пък се опитва да прави тази разлика, като счита, че предприемачите са ориентирани към определени цели, а мениджърите организират конкретните действия за постигане на тези цели. **Хартман** разграничава предприемача от мениджъра според източника на властта - в организацията предприемачът е единствен източник на власт за разлика от мениджъра. Според **Ели и Хес** предприемачът командва производителните сили и върху него лежи отговорността за техния успех или провал. Ако се разширят посочените по-горе тези и се свърже властта на предприемача със собствеността ще се получи една нова - предприемачът собственик поема риска и носи отговорността за определяне на стратегиите за опазване, съхраняване и развитие на тази собственост, а мениджърът е личността, която носи отговорност за организацията на всички дейности, необходими за осъществяване на предприемаческите стратегии.

Голяма част от посочените по-горе определения и становища са формирани под влияние на предприемаческата практика. **Предприемачеството като дейност се свързва преди всичко с активна работа на отделни личности или на група от личности за основаване на нови фирми, насочени към реализиране на печалба, чрез откриване на нови ресурси, нови елементи на производствения процес, както и на нови възможности за пренасяне и оползотворяване на ресурси от области с ниска към области с по-висока ефективност.**

Според литературните източници началото на научната трактовка за предприемачеството се поставя от **Йозеф Шумпетер** едва през 1934 г. Той свързва предприемачеството, от една страна, с непосредственото развитие на технологиите, нововъведенията и икономическия растеж и го определя като ключова сила за

реализация на научно-техническия прогрес, и от друга - с “правене на неща, които по принцип не влизат в рутинната бизнес дейност”.

В научните разработки на Шумпетер се открояват **три принципни модела** на предприемачеството:

**Първият модел** разкрива промените в технологията, като важен компонент за повишаване на ефективността на ресурсите.

**Вторият модел** се свързва с анализиране поведението на личността, която организира дейността на предприятието - разглежда се фигурата на предприемача като субект, който търси нови пазарни възможности за произвежданите или за новите продукти и създава нови комбинации за усвояване на нови изделия; търси усвояване на новаторски идеи; разкриване и овладяване на перспективни ресурси; откриване на нови сфери за предлагане на капитал с цел създаване и развитие на водещи отрасли.

**Третият модел** разглежда предприемачеството във връзка с механизма на управление на промяната в обкръжаващата бизнессреда и в организацията и еволюцията в разбирането на ролята на крупния и малкия бизнес.

В първите разработки Шумпетер разглежда заслугата на индивидуалния предприемач за въвеждането на новите нетрадиционни идеи, а в последствие отделя внимание на корпорацията като възможна територия за развитие на предприемаческата дейност.

Изискванията на Шумпетер за предприемачеството като един от факторите за икономическия растеж остават в сила и при съвременното предприемачество, но през 80-те години на 20-ти век в тях настъпват някои нови корекции. В своите по-късни разработки Шумпетер отбелязва, че предприемаческата функция преминава от едно лице или от собственика към група специалисти. Тези тенденции получават голямо разпространение през 70-те и 80-те години на XX век в т. нар. **вътрешни венчери**. Това са относително не големи и мобилни подразделения на крупните корпорации, притежаващи висока степен на стопанска самостоятелност в търсенето, разработването и началното усвояване на нови технологии или перспективна продукция в условията на риск.

**Понятието “предприемачество”** се използва и във връзка с широк набор от **нововъзникващи процеси и явления**. Често пъти то се отъждествява с новаторството и дори с управлението. Предприемачеството може да обхване началния стадий в развитието на фирми от всякакъв вид, независимо от типа на производство и пазарите. От друга страна, традиционният възглед на Шумпетер за предприемача е свързан с нагласата на човека за новаторско мислене, възприемане и стимулиране на промените.

Според **Питър Дракър** предприемачеството води до **натрупване на богатство** и създаване на ценности. Това богатство се създава от хора, които умеят да рискуват средства, време и кариера, за да създадат нещо ново (или да пренесат ценности от друго място, в. т.ч. продукти и услуги). Той разглежда **предприемачеството като дейност, свързана с предприемането и реализирането на дадена инициатива с оглед извличането на печалба**.

**Предприемачеството означава не само нов начин за организация на производството, но и търсене на нови пазарни ниши**. То изисква знания, интуиция, фантазия, упорство, издръжливост, дързост, готовност за намиране на решения и за решаване на възникналите проблеми. В промишлено развитите страни традиционният подход в икономическото развитие вече изчерпи своите възможности. На неговото място вече се развива нова иновационна школа, която носи иновационна култура на управление, нова разновидност на мениджмънта, насочена към трансфер на технологии, реализация на нетрадиционни икономически решения, делово сътрудничество в бизнеса и др.

Безспорният интерес към предприемачеството на съвременния етап се обяснява и със социално-икономическите му предимства. Те са свързани с осигуряването на нови работни места. Изследванията в индустриално развитите страни показват, че в малкия предприемачески бизнес е заето около 40% от трудоспособното население. Голяма част от организациите, които осигуряват посочените работни места са в сферата на търговията и услугите.

**Предприемачеството** е и фактор за повишаване производителността на труда, която пък е резултат от подобрената организация на производството и неизменното внедряване на нови технологии. За постигане на желаните ефекти има две условия - съкращаване на времето за изследване и намаляване на времето за внедряване на научните открития. Практиката показва, че предприемаческите фирми внедряват научните открития около два пъти по-бързо от крупните компании и съкращават чувствително сроковете за нови продукти, независимо от риска, свързан с реализирането на радикалните иновации.

**Предприемачеството** способства и за адекватно реагиране спрямо измененията в околната среда. Стопанският просперитет на фирмата зависи от реакциите спрямо промените, свързани с технологията или породени от пазарната конюнктура. Предприемаческата фирма притежава гъвкавост, организационна мобилност и засилена мотивация. В този аспект предприемачеството е своеобразен фактор за динамично икономическо развитие. Предприемаческият бизнес демонстрира и значителна конкурентна устойчивост, като задоволява съществени потребности на пазара. В редица случаи той притежава възможности за въвеждане на значими иновации, които покриват широк спектър от стопанска дейност.

## 7. Функции и качества на предприемача

Основна функция на предприемача е **иновационната**. Иновациите са движещата сила на успехите на предприемача и затова те са неделима част от неговия жизнен път. Според **Шумпетер**, **предприемачът** е този, който извършва иновационна дейност в няколко насоки:

- въвеждане на нов продукт;
- въвеждане на нов метод на производство;
- разкриване на нов пазар;
- конкуренция чрез **снабдяване** с нов материал;
- нов топ организация на производството.

**Иновационната предприемаческа дейност е свързана с постоянно изработване на решение за иновации, които гарантират съществуването на предприятието и неговия просперитет. Предприемаческите стопански организации имат нагласа за бърза промяна на предмета на дейността си в съответствие с измененията на потребностите на пазара.** Според **Хаек** и **Кирцнер**, предприемачът е човек, който изисква и използва информация, както и човек, който носи отговорност за извършване на договорената промяна. Тази характеристика се потвърждава и от схващанията на Шумпетер за **ролята на предприемача, като източник на промяната.**

Част от изследователите считат, че качествата на предприемача са вродени, генетично заложили, но практиката показва, че жизненият опит също е много важен. Дори нещо повече, според редица изследвания, предприемачът се учи и възпитава в процеса на бизнеса, като постоянно развива и усъвършенства знанията и уменията си.

Като се имат предвид разнообразните и богати определения и тълкувания на понятията "предприемач" и "предприемачество", и наблюденията върху дейността на предприемачи, може да се формулира една **обобщена съвкупност от функции** на предприемача, която според спецификата и характера на организацията и на

нейната дейност винаги може да бъде допълнена и конкретизирана. Към тях се отнасят:

- постоянно изучаване на измененията в потребностите на пазара;
- извършване на маркетинг на произвежданите продукти и услуги, в т.ч. предизвикване и възпитание на нови потребности;
- откриване на нови области за инвестиране на капитал;
- умения за поемане на риск и работа в условията на неопределеност;
- вземане на решения за пренасяне на ресурси от област с ниска към област с висока ефективност;
- вземане на решения за реструктуриране на производството, с оглед развиване на печеливши дейности;
- консолидиране на ресурсите (създаване или реструктуриране на определена организация за да се изпълнят определени цели);
- финансиране (осигуряване) на фирмата с капитал.

Посочените функции показват, че предприемачът винаги се стреми към получаване на максимална печалба при определени условия. Затова терминът “предприемач” може да се използва както за работодателя, така и за собственика-мениджър на малко предприятие, за съвета на директорите, за общото събрание на акционерите и пр.

**Предприемачеството е вид дейност** насочена към откриване на нови ниши в пазарното пространство. В този случай то е свързано с очертаване контурите на новия потребител на продукта на предприемаческата идея. **Предприемаческата идея** се реализира, преди всичко чрез прехвърляне на капитали от стопански субекти с ниска ефективност към субекти от новооткриващи се пазарни пространства с изразени перспективни потенциали за висока ефективност. **Предприемачеството** се разглежда и като **вид ролева функция**, фокусирана в отделни индивиди или явяваща се под формата на групово действие с определена цел. Тя се реализира чрез използване на възможностите за нова стопанска дейност, която другите не познават или към която не са проявили интерес. В този смисъл функциите на предприемача са свързани с умението да се **комбинират факторите на производството, което е една** приоритетна дейност. Предприемачеството “зарежда” стопанство (предприятието или организацията) с икономическа енергия и едновременно с това го превръща в дееспособно и конкурентноспособно. **Предприемачът е носител на иновации**, които премахват застоя и стимулират икономическия просперитет. Тази функция на предприемачеството се изразява и в поемането на риск при иновацията и в определянето на фирмената политика, чрез която е възможно той да се сведе до минимум. Проспириращият предприемач като правило оценява точно рисковата ситуация.

**Предприемачеството** до голяма степен е свързано със ситуационните проблеми, за чието рационално решаване определяща роля има личността на предприемача. Неговият жизнен порив е да осигурява пътя за възходящото развитие на предприятието си (на дейността или процеса). Върху неговото поведение оказват влияние знанията и опитът му, както и факторите, които излъчва окръжаващата бизнессреда. За неговата активност основна роля играят настъпилите фундаментални промени в индивидуалната трудова мотивация, в икономическото мислене и поведение на личностите от групата, с която работи, семейството, членовете на гражданското общество и др. От съществено значение за предприемачеството е и промяната на отношението към труда.

**Основната роля** на предприемача е в откриване на нови идеи и създаване на печелившо предприятие, въз основа на тях. Изследванията показват, че предприемачите или се раждат с генетично наследени качества и за нетрадиционно мислене или впоследствие се формира тяхната иновационна нагласа под влияние

на окръжаващата бизнессреда. Така например, изследователят **Купър** предлага обобщена рамка за обясняване на различни фактори, които способстват за развитие на предприемача и формиране на неговата нагласа за вземане на предприемачески решения. Тези фактори той класифицира в **три групи**:

- според произхода и средата, които влияят върху мотивацията и схващанията му, както и върху уменията и знания, получени като генетично наследство;
- според организацията, за която предприемачът е работил преди, и чиито характеристики влияят върху мястото и разположението и дейността на новата фирма, за която работи предприемача;
- според обкръжаващите фактори, които са външни за индивида и за неговата организация, т.е. фактори, които правят клиента по-благоприятен за нови венчерни организации.

**За да може да изпълнява своите функции, предприемачът трябва да притежава определени качества (вродени или придобити). Една такава съвкупност може да включва следните качества:**

- високо енергично ниво, чувство за отговорност, решителност и упоритост-предприемачите почти винаги дават всичко от себе си, за да успеят (изследванията на дейността на успели предприемачи показват, че те правят много жертви в личния и семейния живот, жизнения стандарт и често рискуват дори здравето си, за да постигнат определена цел);
- силна мотивация за постижения – предприемачите са хора, които стартират сами, задвижени от потребността да успеят да постигнат нещо по-добро;
- целенасоченост – те са целево ориентирани индивиди, които най-често отправят предизвикателство към самите себе си, поставяйки си трудни, макар и постижими цели;
- поемане на лична отговорност – предприемачите не избягват ситуации, при които носят лична отговорност за успеха или провала на дадена дейност; те имат силна склоност към действие и са хора, които разчитат на себе си;
- хора, които решават проблеми - те се тревожат от един проблем, докато не стигнат до решението му; те имат силно желание и са решени да доведат работата до край;
- периферно съзнание – това показва, че успешните предприемачи се характеризират с крайно изострено периферно зрение и гледат на нещата по различен начин, в сравнение с повечето хора и така често виждат неща, които другите не могат да видят;
- вътрешна нагласа за контрол – те обикновено поддържат убеждението, че човешките неуспехи и постижения са заложили в личния контрол и влияние;
- толерантност към неизвестността – успяващият предприемач може да живее до голяма степен в несигурност за своя живот (тази неопределеност засяга преди всичко сигурността за бизнеса, службата и кариерата);
- висока интелигентност, знания и постоянен стремеж за саморазвитие и повишаване на квалификацията;
- умения за наблюдения на пазара и поведението на потребителите и контрагентите с цел откриване на нови идеи, които другите не са успели да видят;
- вродено чувство за оценка и вътрешен усет към потребителя (да предизвика желанието на потребителя към продукта или услугата);
- чувство за отговорност, решителност и упоритост - предприемачите почти винаги дават всичко от себе си, за да успеят; изследванията при случаи на успели предприемачи показват, че те правят много жертви в семейния живот, жизнения стандарт и често рискуват здравето си;



- умение за намиране на връзка между несвързани на пръв поглед предмети или явления, които дават възможност да се генерира нова нетрадиционна идея и да се предложи продукт или услуга с комбинирана потребителска стойност (така например маса, стол и висящо от тавана осветително тяло се комбинират в един нов продукт - маса с вградено осветително тяло и прикрепен подвижно към нея стол);
- умение за целенасочено търсене на нестандартен подход (така например за да се намалят кражбите на електрически крушки на обществени места се произвеждат гнезда и електрически крушки със завинтване обратно на часовниковата стрелка);
- поемане на пресметнат риск - предприемачът не избягва риска, а го поема; при пресметнат риск шансовете за победа не са нито толкова малки, както при хазарта, нито толкова големи, както при нещо сигурно; голямата част от управленските усилия на предприемача са насочени към намаляване на нивото на риска чрез снижаване на "ударите" срещу неговото предприятие;
- ниска потребност от власт - движеща сила в живота на предприемачите не е властта, а постижението;
- способност за преодоляване на неуспеха - предприемачите често претърпяват неуспех, но те успяват бързо да се възстановят и да продължат да действат; неуспехите се разглеждат като временни пречки и се преценяват като поучителен опит.
- способност да мобилизира подкрепата на всички членове на екипа (на колектива или групата) за рационално оползотворяване на ресурсите;
- силна потребност да контролира целия процес на управлението, производството и реализацията.

Развитието на предприемачеството и създаването на предприемачески организации в различните области на стопанството е един от най-важните ключове към промяната на обществото в края на XX век. Затова целенасоченото разглеждане и свързване на двата основни момента - факторите на успеха и причините за провал е необходимо, за да се предпазят предприемачите от вече допускани грешки и да се стимулират за активна иновационна дейност с вярата, че ще успеят да спечелят. Затова ще разгледаме примерни съвкупности от тези фактори, изведена на базата на литературни източници и наблюдения на проучвания.

**Основните фактори на успеха на предприемаческата дейност са следните:**

- умение за разработване на правилна стратегия;
- умение за разработване на планове и балансиране на ресурсите;
- умения за мотивация на персонала и формиране на нагласа за съпричастност към управлението на предприятието;
- умение за управление на кариерата на персонала;
- умение за осъществяване на подходящ маркетинг, за утвърждаване и стабилизиране на пазарите, както и за разкриване на нови пазари;
- умение за ориентация в интернационалната бизнессреда, в т.ч. и в ресурсните и продуктови пазари;
- умение и компетенции в иновационната политика и нейната реализация в дейността на организацията;
- своевременно контрол върху запасите, използването на оборудването и информационните ресурси на предприятието;

Причините за фалит на предприемача и на неговата организация могат да бъдат:

- липса или недостатъчна функционална компетенция на ръководителя;
- неумение да се прогнозира поведението на пазара и на конкурентите;

- неяснота във финансовото положение на предприятието;
- неправилно формулирани цели;
- недостатъчна квалификация на персонала;
- използване на остарели технологии;
- неумение за поемане на риск;
- неумение да се предвижда поведението на конкурента;
- нарушаване на законите и на нормативната уредба;
- неумение да организират работата на персонала и да разпределят задачите и да мотивират персонала за ефективна работа;
- други причини.

Изучаването на факторите и причините за успех и фалит на предприемача има определящо значение за предвиждане и предотвратяване на негативни последици от предприемаческата дейност, както и за “усилване” и мултиплициране на положителните фактори, което води до повишаване на ефективността на тази дейност.

## **8. Същност и етапи на изработване на управленско решение**

### **Определение, характеристика и условия**

**Управленското решение е съвкупност от дейности, задачи и операции, свързани с ефективното и ползотворно съчетаване на ресурсите - материални, трудови, финансови, информационни и др., с оглед разрешаване на възникнала проблемна ситуация.**

Сред множеството разнообразни тълкувания и определения за същността на управленското решение и за неговото значение за управленската практика, интерес представляват следните виждания:

- управленското решение е социален акт, резултат от активна целенасочена дейност;
- средство за въздействие върху поведението на обекта на управление;
- програма за действие;
- основна функция на управлението;
- ядро на ръководната дейност;
- процес, който се състои от логически подредени етапи, чието осъществяване води към разрешаване на проблемната ситуация.

Посочените становища разкриват отделни страни от характеристиката на управленското решение. При сегашната обстановка на силна динамика на пазарните условия, на множество рискови ситуации и необходимост от бърза реакция на мениджъра решението има много по-богата характеристика. Тя се определя предимно от новата ситуация, в която се намират стопанските единици и техните ръководители, от множеството проблемни ситуации, чиито параметри не могат точно да се измерят, от сложната социалнопсихологическа обстановка в страната и нарастващото социално напрежение сред персонала на предприятията. Всичко посочено по-горе предполага постепенен преход от използваната досега класическа нормативна теория за изработване на управленски решения към т.нар. “поведенческа” теория. Нейните предимства се свързват главно с прилагане на методи и подходи, които позволяват да се отчита в определена степен вероятността за проявление на различните фактори и особено на рисковите, както и да се прилагат методи и подходи за постигане на консенсус и предварително съгласие с групата.

Управленските решения се изработват на всички равнища на управление във всяка организация. За да бъдат те ефективни трябва да се спазват **определени условия**:

- да съществува реален проблем, чието разрешаване е необходимо;
- да се изработват само от ръководители и други лица в управленския екип, които притежават необходимите права, в т.ч. власт и компетенции;
- да са осигурени необходимите ресурси - материални, финансови, информационни и пр.;
- да има предварително одобрена методика за работа на групата и за извършване на необходимите процедури;
- групата (екипът), която ще изработва решението да даде сформирана от съвместими помежду си личности с ясна ценностна ориентация, нагласа за нетрадиционно мислене, сътрудничество и взаимопомощ, с цел с ефективно решаване на проблема.

Предварителното определяне, оповестяване и спазване на условията за изработване на управленското решение е гаранция за ползотворната работа на групата.

#### **Етапи в изработването на управленското решение**

Изработването на управленско решение е сложен процес, който протича под формата на затворен цикъл от момента на разкриване на проблема до неговото окончателно решаване и получаване на резултатите по пътя на обратната връзка. В литературните източници съществуват множество становища за съдържанието на управленския цикъл, за броя, съдържанието и последователността на отделните етапи. Така например, група автори разглеждат управленското решение от към неговата информационна страна и формулират етапите, като елементи на **информационен процес** - събиране, обработване, анализ и съхраняване на информацията по повод на определен проблем. Такъв подход е правилен дотолкова, доколкото управлението е и информационен процес. От съдържателна гледна точка обаче, е целесъобразно на фона на информационния процес да се дефинират конкретните етапи на цикъла "изработване на управленско решение". Тези етапи са: **подготвителен; същински (дефиниране целта, изработване на варианти, оценка и избор); контрол и регулиране.**

#### **Подготвителният етап включва:**

- анализ на ситуацията и дефиниране на проблема за решаване;
- разкриване на причините, предизвикали възникването на ситуацията и ранжиране;
- определяне на стартовите условия и факторите на успеха.

**Дефинирането на проблема** е най-съществената и отговорна дейност от подготвителния етап. Главните затруднения при нейното осъществяване се свързват с откриването на симптомите за наличието на проблема, неговото изявяване, възприемане и идентификация. Първоначалните признаци за появяването на проблема могат да се обобщят по следния начин:

- поставяне на цели, които не могат да се постигнат от системата;
- възникване на потребност от промяна в начина на функциониране на системата;
- промяна в наличността на ресурсите на системата;
- внедряване на нови методи за управление;
- несъответствие между желано и фактическо състояние и др.

Проблемите се пораждат под въздействието на различни фактори (вътрешни и външни), които променят поведението на системата и изискват своевременно решаване.

Анализът на ситуацията, изследването и дефинирането на проблема е свързано с изучаването на няколко основни пункта от неговия "живот". Това са: възникване на

проблема; период на утвърждаване на проблема; опознаване и изучаване на факторите, които са предизвикали появяването на проблема; систематизация на информацията.

Особено важно значение за своевременното решаване на проблема има периодът на утвърждаването му. Това е времето, през което проблемът или се развива и се доказва необходимостта от неговото решаване, или отпада поради появяването на друг, по-съществен.

Опознаването и изучаването на факторите, които са предизвикали появяването на проблема, е основно изискване за изработване на научнообосновано решение. Анализът на информацията позволява да се отговори на въпросите: кои са причините за възникване на проблема, какво трябва да се направи за неговото решаване, кой трябва да го направи, с какви ресурси разполага системата и достатъчни ли са те, за да се реши проблемът, какво още е необходимо?

**Подготвителният етап** на цикъла “изработване на решение” се свежда до това, по пътя на обобщаването и синтеза на информацията да се получи общата картина на обстановката, при която трябва да се изработи и реализира управленското решение. От пълнотата, своевременността и достоверността на информацията и нейното правилно групиране и класифициране зависят качеството на управленското решение и резултатите от неговото реализиране.

**Вторият етап** от цикъла по изработването на управленското решение (същинският етап) включва:

- ясно и точно дефиниране на целта и разработване на “дървото” на целите;
- разработване на варианти за решаване на проблема;
- изграждане на система от критерии и показатели за оценка на вариантите;
- оценяване на вариантите;
- избор на вариант за решаване на проблема;
- издаване на разпореждане за осъществяване на решението.

Същността на този етап се изразява в умението да се дефинира целта и да се структурират подцелите, задачите и операциите, които водят към постигане на дефинираната цел. Важно място заема и дейността по съгласуването на ресурсите, необходими за постигане на целта. Ограничеността на ресурсите налага да се разработват варианти (поне два) за решаването на всеки проблем. Тази работа е особено важна и отговорна, защото се определят начинът на функциониране и поведението на системата във връзка с решаването на проблема. Особено важно значение за нейното изпълнение имат опитът, знанията, доброто познаване на обстоятелствата, при които ще се осъществява решението, умението да се отчита приоритетното влияние на различните фактори и пр.

Разработването на варианти за решаването на проблема изисква да се прояви творчество, далновидност, реализъм и ерудиция, за да се съчетаят резултатите от функционирането на системата с нейното желано бъдещо поведение. Разработването на варианти означава да се посочат алтернативи за разрешаването на възникналата проблемна ситуация, които могат да водят към различни резултати.

**При разработване на вариантите трябва да се имат предвид някои условия:**

- да се предложат всички възможни варианти за решаване на проблема;
- да се отделят само допустимите варианти (тези, които могат да се осъществят при определени ограничения);
- да се направи оценка на допустимите варианти на основата на предварително изградената система от критерии и показатели;
- да се провери целесъобразността на избраните решения;
- да се направи избор от допустимите решения на най-подходящото, като се съблюдава принципът на единоначалието (решението се изработва колективно, но когато трябва да се избере един от няколко допустими

варианта, ръководителят трябва да прецени кой от тях е най-подходящ при съответните условия и да поеме отговорността за неговото съществуване);

- да се формулират мероприятията за осъществяването на решението в практиката;
- да се разпределят задачите по осъществяването на решението и да се издадат разпореждания по тяхното реализиране.

Особено важни елементи от втория етап на цикъла “изработване на решение” са формирането на **система за оценяване на вариантите** за решаване на проблема и извършването на оценката. Съществено значение за тази дейност има реалното отчитане на особеностите на проблема, за който се изработва решението, обстоятелствата, при които то ще се реализира, целта, която е поставена пред системата, управленските кадри, които ще го реализират, използваните в управлението методи и техники и др.

Критериите и показателите трябва да дават възможност и за количествена и за качествена оценка на вариантите за решение. Например в една такава система могат да се включат: икономия на време, оползотворяване на суровини и материали, производителност на труда, качество на извършваната работа и други.

Изборът на най-подходящия вариант на решението е главният елемент в процеса “изработване на решение”. Правото на избор се свързва с отговорността за резултатите, които ще се получат. При избора ръководителят трябва да направи съпоставка на допустимите варианти и в зависимост от условията, при които ще се осъществява решението, и особено в зависимост от подготовката на кадрите, да определи кой е най-подходящ. Необходимо е да се има предвид, че невинаги оптималният вариант, определен чрез различни количествени и качествени измерители, може да бъде най-подходящ. При избора на вариант ръководителят трябва да умее да използва методите на сравнението, да притежава способност за перспективно и аналитично мислене, за да може да прецени най-правилно какви ще бъдат резултатите от отделните варианти и да избере онзи, който най-реалистично отразява условията, при които ще се реализира решението. В условията на пазарното стопанство решаващо значение за оцеляването и просперирването на организацията има изборът на такъв вариант, който позволява рационална и гъвкава организация на използването на материалните, трудовите, финансовите и информационните ресурси.

Изборът на вариант за решаване на проблема до голяма степен зависи и от характера на предходните решения (решенията, които са осъществени до момента на възникване на потребност от ново решение). В това се състои диалектиката на своеобразната верига от решения, които определят поведението на системата и крайния ефект от нейното функциониране.

При избора на най-подходящ вариант за решаване на проблема трябва да се има предвид и възможността от възникване на неочаквани ситуации. Затова ръководителят, избирайки един или друг вариант, винаги поема отговорността и риска за крайните резултати от решаването на проблема. При анализа на отношението “вариант/резултат” трябва да се разгледат две възможни алтернативи - сигурност в ресурсите и крайните резултати от тяхното използване, риск и несигурност за ресурсите и неяснота по отношение на крайните резултати, които могат да се получат. В редица случаи, когато има вероятност да се появят смущаващи фактори, преди да се избере вариант за решаване, се извършва експеримент. Едва след отчитане на резултатите от експеримента се пристъпва към окончателен избор на вариант.

Определянето на варианта за решаване на проблема позволява да се формулират мероприятията по неговата реализация. То е свързано с конкретните

задачи, които се разпределят в зависимост от квалификацията и компетенциите на управленските работници и трудовите колективи.

**Третият етап от цикъла** “изработване на управленско решение” се отнася до контрола и регулирането на крайните резултати от комплексната реализация на съвкупността от мероприятия за осъществяването му. Този контрол е най-пълен и резултатен, защото ръководителят разполага с точна информация за резултатите и степента на постигане на поставената пред системата цел. Той (контролът) е предпоставка за своевременно регулиране на настъпили отклонения и за изработване на нови управленски решения.

Формулирани в този порядък, етапите на цикъла “изработване на решение” разкриват логическата му последователност и създават условия за обвързване на голям брой разнообразни мероприятия, които трябва да се осъществят за постигане на поставената цел.

## **9. Изисквания и видове управленски решения**

### **Изисквания към управленското решение**

Управленското решение е “продукт” на управленския труд. То трябва да отговаря на следните по-важни изисквания:

**Първо.** Да бъде научнообосновано. Това изискване е свързано изцяло с новата технология на управлението, която се поставя на широки научни основи. Интуитивните решения вече не са в състояние да осигурят качествено и ефективно решаване на проблемите. Тяхното приложение става все по-ограничено, тъй като те са плод на импровизация, при която не могат да се отчетат влиянията на различните вътрешни и външни фактори, действащи върху системата. Оpozнаването на факторите и на тенденциите на тяхното проявление дава възможност на ръководителя да взема най-верни и обосновани решения, чрез които целта се постига по най-рационален начин.

**Второ.** Да се изработва само от управленски органи и управленски работници, които притежават съответните права и компетенции. Това е необходимо, тъй като при изработването на решенията трябва да се спазват определени правни норми и нормативни актове, за да се осигури тяхната правомерност.

**Трето.** Да бъде своевременно. Решенията трябва да се изработват и осъществяват винаги в строго определено време, за да се реши възникналата проблемна ситуация. Своевременното изработване на решенията е свързано пряко с ефекта, който се очаква от нейното разрешаване.

**Четвърто.** Да бъде целесъобразно. Това изискване е свързано с обстоятелството, че всяко решение трябва да се изработва само във връзка с определена цел и в процеса на неговата реализация да се контролира степента на постигането ѝ. Дефинирането на всяка цел зависи от потребността за разрешаване на определен проблем.

**Пето.** Да бъде ефективно. Изработването на всяко решение е свързано с определяне на ресурсите, необходими за неговата реализация. В условията на пазарното стопанство и неговите механизми трябва да се държи сметка за разходите и очакваните резултати от осъществяването на решението.

**Шесто.** Да дава пълна, точна и уместна информация за всички дейности, задачи и операции, свързани с управлението, които се извършват във връзка с постигане целта на решението (ясно и точно разпределение на правата, задълженията и отговорностите, точно определяне на сроковете и на ресурсите).

**Седмо.** Да бъде достатъчно гъвкаво и да позволява своевременно да се реагира на измененията, настъпващи в системата за управление, която се характеризира като сложна, вероятностна и силно динамична.

#### **Видове управленски решения**

Изработването на ефективни управленски решения изисква предварително добро познаване на характера и вида на решението, както и на ситуацията, породила потребността от неговото изработване. Изграждането на класификация обаче е сложен познавателен процес, свързан със знания за системата на управление, квалификацията на кадрите, съвременните методи и подходи за изработване на решения и пр. На сегашния етап поради бързите промени в нашата икономическа обстановка не могат да се удовлетворят тези изисквания. Затова ще предложим групиране на решенията според някои по-съществени признаци:

- според характера на проблемната ситуация: структуризирани; слабоструктуризирани; неструктуризирани.
- според възможността да се предвидят и определят параметрите на решението и начина на тяхното взаимодействие: програмируеми (определяеми); непрограмируеми (неопределяеми), свързани с висока степен на неопределеност на въздействията (по време, по количество, по качество и т.н.).
- според честотата на повторение: еднократни (уникални); повтарящи се (рутинни).
- според характера на управленските функции: ръководни; планови; организационни; контролни; регулативни.
- според предназначението на решението: за създаване на нови системи (организации); за усъвършенстване на съществуващи такива; за ликвидиране на съществуващи системи.
- според характера на органа, който ги изработва: функционални; йерархични.
- според начините и средствата за изпълнение на решенията: икономически; административни.

Предварителното изясняване на характера и спецификата на решението е едно от важните условия за избор на подходящ метод за решаване на проблемите и за привличане на специалисти и консултанти, които владеят съответната методика, както и за осигуряване на необходимите ресурси.

## **10. Стиллове и методи за вземане на управленски решения**

Методическата осигуреност на процеса по изработването на управленски решения е много добра. В литературата и в управленската практика са известни множество методи и подходи, които постоянно се доразвиват и обогатяват, за да съответстват на бързо променящите се ситуации в окръжаващата бизнессреда, при която работи мениджъра и неговият екип. Методите и подходите са систематизирани, структурирани и класифицирани по групи според определени признаци. За управленската практика обаче, значение има тяхното съдържание и възможностите им да осигурят навременно и рационално решаване на възникналия проблем. Така например, измежду богатото разнообразие на методи за изработване на управленските решения един от често използваните е **“Мозъчната атака”** и неговите модификации. Той се използва за стимулиране на колективното творческо мислене и за регенериране на рационални идеи за решаване на нетрадиционни проблеми в условията на липса на достатъчно информация, неопределеност и риск в поведението на субектите обектите на управлението. В основата на нагласата за активна мисловна дейност лежи явлението **“инсайт”** - японски термин, който се

превежда като моментно озарение, проблясък на мисълта и “раждане” на идеята. В исторически план идеята за метода се появява най-напред в САЩ и се свързва с търсене на нетрадиционни начини за разрешаване на възникващите проблеми с емигрантите в края на XIX и началото на XX век. За целта са се сформирали групи от единомишленици, които са обучавани чрез подходящи методи да генерират идеи по повод на възникнал реален проблем, без да се съобразяват с възможностите за тяхната реализация, т.е. отначало те са се опитвали да натрупат множество идеи и предложения, а след това са ги подреждали, степенували и съобразявали с реалната възможност на ситуацията и на обкръжаващата среда да бъдат реализирани част от тях. Още тогава американците долавят рационалната възможност за натрупване на множество идеи, които могат да бъдат полезни и за в бъдеще. Впоследствие този метод е доразвит от японците, които го адаптират към своята народопсихология и го превръщат в основен инструмент за решаване на всякакви дори и текущи проблеми, тъй като залагат възможност за използване на творческите способности на голяма група от хора, които имат отношение към решаването на възникнал проблем.

**Методът “МОЗЪЧА АТАКА” се изгражда на основата на следните по-важни принципи:**

- непрекъснатост на генериране на идеите, което изисква осигуряване на правото на всеки участник в мозъчната атака безпрепятствено да излага мислите си, без да бъде критикуван или прекъсван;
- целенасоченост в мисленето - всички участници мислят по повод на точно определена цел;
- доброволност на участието в групата - правото на всеки да предостави своите идеи за решаването на проблема;
- мотивация - интерес от страна на участниците в групата активно да мислят и да предоставят идеи и предложения срещу съответно възнаграждение (материално, морално и др.);
- авторското право - правото на първият изказал съответната идея да запази авторството си и евентуално да получи допълнително дивиденди от бъдещата реализация на идеята;
- новаторство и предприемачество по отношение на решаването на проблема - да се използват последните постижения в областта на науката, технологията и др., чрез които решавания проблем ще допринесе за внедряване на новостите в съответната дейност (участниците в мозъчната атака по принцип са висококвалифицирани специалисти и стават “проводници” на нови идеи, чрез които организацията може да стане конкурентноспособна);
- количествени натрупвания - изразява се в търсене и стимулиране на натрупването на идеи като се разчита, че между множеството непременно ще има и такива, които ще бъдат полезни;
- индуктивно мислене и верижно генериране на идеи - появяване на идеи на база на изказани идеи от останалите участъци в групата;
- лоялност, уважение към партньорите от групата и съпричастност към потребността на компанията за решаване на съответния проблем;
- авторското право е на първия, обявил по време на дискусиата идеята си.

Съобразяването на този комплекс от принципи е главното условие за създаване на необходимата атмосфера за творческа нагласа, която предразполага участниците в групата и стимулира тяхното желание за активно, целенасочено творческо мислене.

**Други съществени условия необходими за успеха на използването на метода “мозъчна атака” са:**

- предварително познаване на технологията на метода “мозъчна атака”;



- групата да разполага с необходимата информация за решаване на проблема и да бъде предварително запозната с реда на дискусиата;
- в предварителните материали ясно и точно да бъде формулирана темата на дискусиата и при възможност да се посочат очаквани резултати;
- да бъде създадена психическа нагласа в участниците в групата за всеотдайна работа;
- да бъде представен и уточнен ясен регламент (процедури и времетраене), който да се спазва в процеса на работа;
- ръководителят или групата методисти, които организират и провеждат процеса “мозъчна атака” да притежават необходимите знания и умения за предизвикване и стимулиране активността на участниците в групата и да контролират и направляват мисленето по повод решаването на предварително поставения проблем и не позволяват съществени отклонения от зададената тема;
- да се спазва стриктно определеното време за изказване на всеки участник.

**Изработването на управленски решения чрез метода “Мозъчна атака” е своеобразен процес, който преминава през следните етапи -** подготвителен, генериране на идеи, регламентирана почивка и обобщаване и съгласуване на резултата с участниците.

**Подготвителният етап включва:**

- решение за сформирание на група, определяне на състава ѝ и времето за провеждане на “Мозъчна атака”;
- определяне на ръководител на мозъчната атака, на стенографи и група за обработване на резултатите;
- създаване на необходимите условия - техническо оформяне на залата и на работните места (на ръководителя - в центъра на залата, на участниците - масите да са наредени в полукръг или под формата на буква “П” и др.), така, че ръководителят да има пряка визуална връзка с участниците в групата и др.;
- определяне целта на мозъчната атака.

**Генерирането на идеи включва:**

- изложение на проблема и създаване на нагласа за генериране на идеи;
- дефиниране на проблемната ситуация;
- поставяне на целта;
- определение на времето за работа на групата;
- уточняване на правилата на игра;
- даване на предложения и идеи от страна на участниците за решаване на поставения проблем при спазване на регламента за еднократно изказване при строго определено време;
- записване на изказванията от стенограф;
- прекратяване на изказванията след изтичане на времето, определено за провеждане на активната работа на участниците в мозъчната атака;
- сформирание на работна група с участието на ръководителя на мозъчната атака, стенографа и трима участници, изразили доброволно желанието си за обработване на стенограмата и оформяне на оригиналния материал от изказванията на всеки участник .

**Регламентираната почивка е специфичен етап,** когато участниците имат възможност при неформални условия (работни закуски, обеди, кафе-паузи, фитнес и пр. занимания) да обменят помежду си мнения и да доразвият идеите си. В някои случаи на този етап се появяват рационални идеи, които в последствие се добавят към генерираните вече идеи. Задължително условие при провеждането на “регламентираната почивка” е участниците да бъдат заедно и да нямат контакти с външната среда. Това условие изисква предварителна подготовка на мястото,

където ще се проведе почивката. Японците си позволяват да използват персонал, който обслужва участниците в мозъчната атака по време на почивката и който със специални записващи устройства да "улавят" всички идеи, които се "раждат" в споровете.

**Заключителният етап** на процеса за изработване на управленското решение **съдържа обобщаване и съгласуване на резултата с участниците. Този етап включва:**

- предоставяне на всички участници в мозъчната атака обработената стенограма с резултатите от дискусиите;
- самостоятелно запознаване на всеки участник с материала в рамките на определено време;
- дискусия върху материалите с цел оценяване, допълване и окончателно оформяне на вариантите от идеи и конкретни предложения за решаване на поставените проблеми;
- оформяне на доклад, който се предоставя на заявителя на "мозъчната атака";
- уточняване на авторството (ако има потребност) и уреждане на финансовите отношения с участниците в мозъчната атака и подписване на доклада от всеки участник в мозъчната атака, с което той удостоверява съгласието си с написаното.

## **11. Характеристика и елементи на организационните структури на управление**

### **Характеристика и определение**

Управлението на организациите, независимо на какво равнище се намират те, обхваща в най-общ план структурата, технологията и механизмите, които създават условията и формират начина на въздействие от страна на субекта върху обекта. **Структурата определя рамката и "скелета" на управлението на организацията. Технологията установява и фиксира взаимоотношенията между елементите на организацията в определена логическа последователност. Механизмът на управление синхронизира и "привежда" в съответствие елементите на системата за управление на организацията, като осигурява в т.ч. и съответствие между структура и технология.**

Съдържанието на структурата, технологията и механизма на управление на организацията се променя според спецификата на окръжаващата бизнес среда, целите и задачите на организацията, вътрешната ресурсна осигуреност (финансова, материална, методическа, нормативна, информационна и пр.), образователното и квалификационно равнище на персонала и др.

**Управленската структура е характеристика (свойство) на системата и представлява "... количествена и качествена определеност във времето и пространството на съвкупността от структурни звена (части), на връзките между тях и на подредеността на тези връзки в дадена система".**

Управленските структури са много разнообразни, защото се формират винаги по повод на конкретни управленски обекти и дейности. Така например, за целите на фундаменталната управленска дейност определящо значение имат **организационната и функционалната структура на управление**. Освен това според целите на конкретни управленски дейности в литературните източници се посочват и други видове управленски структури като структура на целите и задачите, информационна структура, структура на решенията и др. **Водещо и определящо значение за управлението в условията на коренната промяна в управлението на обществото и на стопанството, както и на неговите структурни звена и подразделения, в т.ч. и на организациите има организационната структура, а функционалната изпълнява подчинена роля.**

## **Организационна структура**

**Организационната структура на управление представлява подредена във времето и пространството съвкупност от организационни форми с определени характеристики и организационни връзки между тях, систематизирани по определен начин, които функционират в съответствие с определена технология. Тя се определя и “като регламентирана конфигурация на разпределението на управленските решения и осигуряващите ги ресурси между звена от различен ранг, намиращи се в единство, съподчиненост и непрекъснато взаимодействие при реализиране на свойствени функции за постигане на целите”.**

**Компонентите на организационната структура на управление са:**

- органи за управление;
- власт;
- връзки между органите за управление и начин на подреденост на връзките.

**Органът за управление** представлява обединение на група лица, заемащи определени длъжности от обща власт, по повод изпълнение на определена управленска функция.

Органи за управление се създават при следните случаи:

- когато се учредява (създава) дадена организация;
- когато се появи трайна потребност от изпълнение на нова управленска функция, която не може да бъде възложена на съществуващите органи за управление;
- когато обемът на управленските дейности нарасне, в резултат на което се затруднява нормалното функциониране на съществуващите органи за управление;
- когато поради спецификата на дейността или функцията не е целесъобразно тя да бъде възложена на съществуващите управленски органи;
- когато съществува териториална отдалеченост на обектите за управление;
- когато трябва да се стимулира и развива определена дейност или функция;
- когато за изпълнението на дейността или функцията е необходима нова квалификация, различна от тази на съществуващите органи за управление и др.

Конструирането на управленски органи изисква добро познаване на тяхното многообразие, на спецификата им и на дейността или функцията, за чието изпълнение се създават. В литературата съществуват множество класификации за управленските органи, което показва интереса към тяхното изучаване, но за качеството на управлението в условията на пазарно стопанство и интегриране в Европейския съюз, съдържателно значение имат няколко от тях:

- според начина на тяхното формиране и създаване;
- според мястото, което заемат в управленската структура;
- според степента на свободата и правомощията да вземат решения;
- според териториалния обхват на дейността им.

**Вторият компонент на организационната структура на управление е властта. Тя е право на вземане на решения, издаване на заповеди и разпореждания, даване на инструкции, директиви, разпределяне на задачи и пр.**

В съвременните дефиниции за властта се подчертава “способността” да се влияе. С това се разграничават две неща:

- властта, като способност на личността да влияе на другите личности;
- властта като институционализирано право (“делегирано право от организацията на длъжността”) да се влияе върху поведението на другите.

В една организация са възможни следните ситуации между притежавана “способност” и притежавано “делегирано” от организацията право да упражнява власт:

- да притежават институционализирано право, дадено от организацията чрез заеманата длъжност, но да нямат способността да го упражняват;
- да притежават едновременно институционализираното право и способността да влияят върху поведението на другите;
- да не притежават институционализираното право, но да притежават способността да влияят върху поведението на другите.

При изясняването на понятието власт и властните отношения в организацията е полезно **разграничението**, което може да се направи между формално притежавана и реална власт.

Властта, разглеждана в теоретичен план, е само възможност за влияние и може да се приеме като право или задължение за упражняване на въздействия. Реалната власт е нещо различно, което само частично съвпада по обхват и интензивност с формалната власт.

Някои автори разглеждат **два аспекта на властта като специфичен феномен:**

а) **“социализиран”**, който намира израз в съмненията и грижите, които всеки управляващ изпитва в процеса на упражняването на властта;

б) **“персонализиран”**, който се корени в разбирането на много психолози, че желанието за власт е една от най-важните характеристики на личността. В този втори смисъл, властта удовлетворява чисто индивидуални потребности и стремежи за влияние, въздействие и контрол върху други лица и събития. Властта безспорно е свързана преди всичко с позицията и ранга на съответната личност или група, но има и други източници на сила, които сумарно обуславят разпределението на реалната власт в организацията. Това са :

- личностни характеристики;
- експертни знания и умения;
- възможност за контрол върху информацията;
- достъп до хора, притежаващи власт;
- контрол върху резултатите от дейността на организация;
- контрол върху ресурсите;
- контрол върху наградите и наказанията и др..

Независимо от източниците си, притежаването на власт винаги носи определени последствия. Емпиричните социологически изследвания показват, че колкото повече власт притежава едно лице, в толкова по-голяма степен то е приемник на комуникационни сигнали - на ласкателства или на враждебност. Когато в групата равнопоставени присъства и някой с повече власт, той ще бъде субект на много повече комуникационни въздействия, отколкото останалите и това ще му осигурява по-големи възможности за влияние. Различията в притежаваната власт (особено големите) водят до затрудняване на комуникациите, до избягване на контакти или до «изкривяването» на тяхното съдържание.

Последствия в индивидуален и организационно-групов план има и непритежаването на реална власт. То в общия случай означава недостатъчност на информацията, на другите ресурси и на подкрепата, което затруднява постигането на ефективност от управленското въздействие.

Разбирането на същността на властта, произтича от правилното разбиране за нейните основи и източници. Влиянието довежда до промяна в нагласата и/или поведението на субектите и обектите на управление. Влиянието е отношение, а властта е субективна зависимост и субективно отношение като взаимодействие на два субекта. Но тя се проявява в различни форми и видове в зависимост от базата и източника, който се използва за влияние.

Различията, които все още съществуват в разбирането за същността на властта в организацията, идват и от различие в източниците на властта, както и от това как тези източници се интерпретират като основа на влиянието.

Изследванията в литературата показват, че източниците на властта се разглеждат основно в две направления:

- от позициите на индивида или групата в организацията и от гледна точка на възможностите за контрол на удовлетворяване или неудовлетворяване на потребностите от власт;
- от персонални знания, умения и качества.

Проблемът за основите и източниците на властта е свързан с разбирането за същността на властта. От него се получават и различните концепции за управление на организацията - на Макс Вебер (класическата школа на административното управление), на Мери Фолет (като една от най-ранните представители на школата на човешките отношения), на Честър Бернард, на всички съвременни представители на бихевиористичната школа.

В концепцията за "бюрократичната организация" на Макс Вебер:

- **властта** е способност да се накара дадена личност или група от личности да извърши нещо под заплахата на сила и санкция.
- **авторитетът** е управление, чрез което се налага нещата да се извършват така, че разпорежданията да се възприемат от другите като справедливи и законни.

**Вебер посочва три вида авторитет в организацията:**

- **традиционен**, основаващ се на вярването, че човекът, който управлява има естественото право да влияе, тъй като така е по традиция и обичаи;
- **харизматичен**, основаващ се на вярването в личните черти и качества на дадена личност;
- **рационално законен (легален)**, основаващ се на вярването в законността на установените нормативи, правила и правото на заемащия длъжността да издава заповеди и разпореждания, които подлежат на изпълнение.

Рационално законният авторитет, т.е. "институционализираното право да се вземат решения и да се дават заповеди на подчинените от името на организацията", се поставя в основата на "бюрократичния модел" на управление. Впоследствие тази постановка става класическа за разбирането на властта в организацията.

По-късните изследвания на властта показват, че тази дефиниция не разкрива всички същински признаци на властта. Правото да се вземат решения, не е гаранция, че тези решения ще бъдат изпълнени. Институционализираното право да се вземат решения се делегира на длъжността. Човекът, който заема дадена длъжност, може да има право, но следва да го упражни така, че то да води до изпълнение на взетото решение. Властта винаги принадлежи на един център, който не може самостоятелно да я упражнява. Затова този център делегира и разпределя властта на по-долу стоящите управленски органи. Делегирането на властта представлява ясно и точно определена на областта на нейното упражняване, вида на решенията, които могат да се вземат, отговорностите, които произтичат и конкретните лица, или органи, върху които може да се разпростира делегираната власт. Едновременно с властта центърът или ръководителят преотстъпва и част от отговорността, която произтича от делегираната власт. В зависимост от това дали се делегира власт спрямо лица или спрямо функции, властта бива йерархическа и функционална. В процеса на делегиране на власт спрямо лица се формира йерархическата управленска пирамида, йерархическите линии и ешалони. В процеса на делегиране на функционалната власт се формира функционалната структура (или функционалната мрежа).

**Връзките са третият компонент на организационната управленска структура. Те представляват информационни канали, чрез които се осигурява необходимата информация за функциониране на управленските органи, а така също и за делегиране на права и отговорности към по-долу стоящите управленски органи. В условията на зараждащата се трета информационна вълна, връзките между органите за**

управление, тяхната “чистота” и подреденост придобиват решаващо значение за ефективността на управлението. Те се превръщат в част от транснационалните информационни мрежи и от тяхната способност да приемат и съхраняват информацията зависи до голяма степен възможността на управленския орган да реагира при възникване на управленска ситуация.

**Връзките** в организационната управленската структура могат да бъдат: йерархически и функционални; преки и косвени; задължителни и консултативни; юридически и фактически; формални и неформални; хоризонтални (на сътрудничество) и вертикални (на власт), външни и вътрешни, паралелни, еднопосочни и двупосочни, напречни (между отделни членове на управленския орган и пр.). Напречните информационни връзки съществуват най-често между функционалните специалисти от едно йерархическо равнище. Те играят съществена роля за концентрирането на информацията при реализирането на дадена управленска функция. Това дава възможност за преориентиране на информационните потоци по предназначение. Напречните връзки в повечето случаи са в услуга на йерархическите потоци. В някои случаи, например при решаването на една комплексна икономическа задача, се налага сътрудничество между функционалните специалисти както от едно, така и от различни йерархически равнища. регулярни и инцидентни. Регулярните връзки обикновено са регламентирани със закон, наредби, правилници, условия, инструкции, процедури, директиви и др. и са в зависимост от установените функции в управляващата система. Те имат постоянен характер, което обуславя непрекъснато протичане на информация в системата за управление и създаването на стабилна организация на потоците. За разлика от тях инцидентните връзки имат непостоянен характер и възникват в отделни моменти между управленските органи. Така например, те се появяват, когато един орган се нуждае от допълнителна информация за решаването на непредвидено възникнал проблем и др..

Подредеността на връзките в организационната структура **на управление, техният вид и съдържанието на информацията, която се предава чрез тях, определят разновидността на организационната структура.** Управленската практика вече е потвърдила приложността на няколко типа организационно-управленски структури - линейна, функционална, линейно-щабна, дивизионална, проектна, матрична, конгломератна и др..

**Организационната структура** на управление се идентифицира с помощта на определена съвкупност от **параметри** и съответните им **показатели**. Обикновено те са първични и характеризират организационната структура на управление като добре подредена система от органи с присъщите им власт и връзки, които определят мястото и поведението на всеки управленски орган. Към тази съвкупност могат да се отнасят следните показатели и параметри (вж. таблицата):

Таблица

Параметри	Показатели
1. Характеристика на системата	1. Наименование 2. Подчиненост 3. Подчинени звена
2. Характеристика на организационната структура	1. Определение 2. Елементи
3. Характеристика на организационните звена	1. Специфика на организационните звена 2. Функции и роля 3. Характер на властта 4. Ресурсна осигуреност 5. Количествена характеристика
4. Характеристика на организационните връзки	1. Вид на връзките 2. Интензивност (честота на повторяемост)
5. Характеристика на подредеността на организационните връзки	1. Модел на организационните връзки (матрица, отразяваща входящите и изходящите връзки)

6. Цел	...
7. Резултати	...

За всеки показател и параметър съществуват определени измерители - количествени и качествени, чрез които се конкретизира организационната структура на управление и се създават условия за изучаване на конкретното влияние на основните фактори.

Изучаването на показателите и параметрите е важна предпоставка за проектиране на организационната структура на управлението, която съответства на новите реалности на световната и националната икономика.

#### **Функционална структура**

**Функционалната структура** на управление е свързана със задълбочаването на специализацията и разделението на управленския труд. Чрез нея се създават условия за:

- повишаване качеството на управленския труд чрез задълбочаване на специализацията и постоянно повишаване на квалификацията на управленския персонал;
- реализиране принципа за икономия на персонал чрез увеличаване производителността (екстензивно и интензивно) на действащия персонал;
- намаляване броя на йерархическите равнища и съкращаване времето за движение на информацията;
- осигуряване на компетентно ръководство на определени функции в дадена система от един функционален център.

Основните понятия, които се използват при **функционалната структура** са **функционална власт** и **функционална компетенция**. **Функционалната власт** е право за разпореждане и делегиране на права и отговорности във връзка с изпълнението на определени функции, а **функционалната компетенция** обхваща съвкупността от знания и опит в определена област, които дават право и основание да се приемат и изпълняват определени функции. В съдържателно отношение **функционалната структура представлява подредена съвкупност от функции, които имат строго определено съдържание и специфика според характера на управленската дейност на конкретното предприятие**. В научните изследвания и в учебната литература съществува твърде богато разнообразие от функции, които се определят като съществени и значими и без тях управленския процес не може да протече нормално.

**Определянето на организационната структура на фирмата (предприятието) е основа за организационното проектиране (ОП)**. Тя съответства на работните процеси в предприятието. Съответствието се осигурява от общи правила (норми), които трябва се дефинират в организационния проект. Те могат да имат постоянен характер или да важат за отделни случаи.

С увеличаване на еднородността, регулярността и повторемостта на процесите във фирмата (предприятието), то броят на общите правила нараства за сметка на правилата, които се отнасят за отделни случаи. Съвкупността от процесите в предприятието образува система, чието функциониране става в рамките на организационната структура. Организационната структура е част от **производствения фактор „активи“**. Процесът на изграждане на структурата, в зависимост от променящите се условия представлява една **разпоредителна дейност**, която е от компетенциите на висшето ръководство на фирмата.

**Трябва да се прави разлика между организационна структура и организация на процесите в предприятието.**

**Организационната структура** има за задача да осигурява ясно разпределяне и разграничаване на задачите в предприятието и оттам разпределение на правата и отговорностите. **Организацията на процесите** представлява подредеността на процесите във времето и пространството.

**Организационната структура (ОС)** се занимава с **институции** (звена, инстанции и отдели), а **организацията на процесите** – с процесите, протичащи вътре в инстанциите и между тях. Т.к. организационната структура до голяма степен определя начина, по който процесите протичат, то между тях съществува тясна връзка. Според някои автори разделението на двете понятия е твърде условно и затова неоправдано. Въпреки тези критики от методически съображения това деление е запазено по-нататък.

#### **Вертикална организационна структура**

Като първа задача на структурирането на организацията **анализът** на задачите декомпозира общата задача на предприятието – фирмата на отделни задачи (частни, елементарни задачи), които след това посредством **синтез** се комбинират в длъжности (звена) в съответствие с принципите на разделението на труда. Тяхната съвкупност образува организационната структура на предприятието (фирмата).

**Задачите и компетенциите**, свързани с отделната длъжност, както и мястото на длъжността в организационната структура на предприятието (фирмата) се записват в **длъжностната характеристика**.

Всяка длъжност с управленски пълномощия, т.е. с разпоредителна сила спрямо други длъжности се нарича **инстанция**. Структурата на инстанциите представлява една **йерархия** (йерархична пирамида). Броят на стъпалата в йерархията, т.нар. **дълбочина**, измерена в **инстанции**, по правило **зависи от големината на фирмата/предприятието**.

**Обхватът на управление** показва какъв е броят на длъжностите, които са подчинени на една обща **управленска инстанция**. Обхватът на управление зависи от задачите на отделните длъжности и от възможностите за комуникация и контрол. На по-високите управленски равнища той е по-малък отколкото на по-ниските.

Въпреки че **Анри Файол** (френски минен инженер, 1841-1925г.), създателят на описаната по-долу **линейна структура**, се е опитал да даде **обща правила за обхвата на управление**, според които на **най-ниската инстанция трябва да са подчинени 15 длъжности, а на съответната по-висшестояща – 4 длъжности**, това много зависи от вида на предприятието и се влияе от редица други фактори.

**Обхватът на управление** се влияе предимно от следните фактори:

- от мястото на инстанцията в управленската йерархия на фирмата;
- от квалификацията на подчинените сътрудници;
- от задачите на инстанцията, както и от вида и трудността на извършваната в нея работа.

**Ширината и дълбочината на йерархията** се намират в тясна зависимост от обхвата на управление (ширината на йерархията) и е свързано с увеличаване броя на стъпалата в организационната структура (дълбочина на йерархията).

Ако разпределението на управленските задачи се разглежда в зависимост от съответния им ранг, тогава се получава системата на управление.

Системата за управление на предприятието определя **разпоредителните пътища** (йерархични последователности) и поведението на онези, които са задължени да спазват разпоредбите (заповедите), предавани по съответния **йерархичен ред**. Йерархичният ред е структуриран вертикално (отгоре надолу). Йерархичната структура на система за управление има обхват: от намиращото се на върха на предприятието **най-висше ръководно звено (длъжност)** - то може да бъде еднолично или колективно, до **изпълнителските длъжности** на най-долно равнище. Между тях са разположени **междинни длъжности**, които при необходимост могат да бъдат структурирани на няколко равнища. Те имат разпоредителни права надолу, но получават и изпълнителски задачи, които произтичат от разпореждания, получавани отгоре. **Системата на управление** на фирмата (предприятието) **осигурява връзката между изпълнителите и обвързва отделните фактори, определящи производствения процес**.



Типични организационни структури на системите за управление са **линейната** и **функционалната** структура. Често срещани смесени форми са **шабно-линейната** и **комбинираната линейно-функционална** структура.

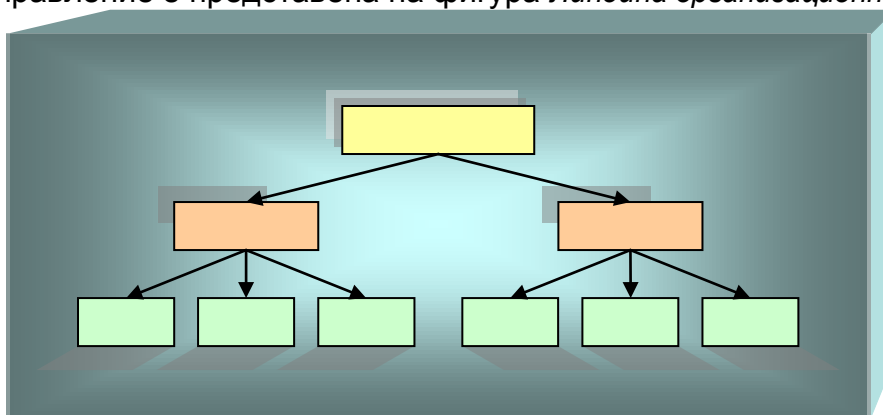
## 12. Видове управленски структури – линейна, функционална и смесена. Характеристика, предимства и недостатъци

### Линейна организационна структура

При **линейната (еднолинейната)** структура от висшата ръководна длъжност до изпълнителските длъжности на най-долното управленско равнище преминава една непрекъсната разпоредителна линия. Всеки работещ в междинно или изпълнителско звено трябва да се подчинява на разпорежданията само на един висшестоящ. Разпоредителното право на висшестоящата инстанция означава същевременно и задължение за изпълнение от страна на подчиненото звено. Разпорежданията преминават отгоре надолу, стъпало по стъпало.

Линейната система се смята за особено стегната организационна форма, чиито най-очевидни предимства са еднозначно изяснените отношения на подчиненост, прецизното изясняване на компетенциите и системната прегледност. На тези предимства се противопоставят немалки недостатъци, особено в по-големите производствени единици; например известна **мудност** като следствие от дългите разпоредителни пътища през поредица от инстанции. Освен това от ръководните звена се изискват широки познания в отделните области, което противоречи на съвременната тенденция към специализиране.

Графичното изображение показва разпоредителните пътища на линейната система на управление е представена на фигура *Линейна организационна структура*.

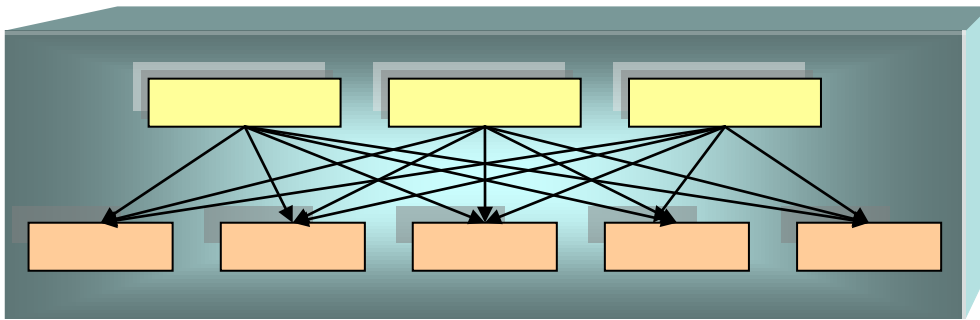


Фиг. Линейна организационна структура

### Функционална структура (фиг.)

Функционалната (многолинейна) структура е крайно противоположна на линейната. За неин **основател** се счита **Тайлър**. Неговата "система на функционалния майстор" предвижда един работник да получава различни задачи от различни майстори, специализирани в отделни области. В първоначалната система на Тайлър има **осем функционални майстори** по: разпределение на работата, указанията, разходите и времето, изпълнението, бързината, контрола на качеството, поддържането и надзора. Тази система напълно измества **универсалния майстор**, който е компетент във всички области, **функционалната структура се отказва от единното възлагане на задачите, като го замества с разпределено възлагане и с по-къси разпоредителни пътища**. Въпреки това разпределението на задачите трябва да се координира, за да се избегнат противоречия.

Характерната за функционалната структура многозвенност на управлението се наблюдава рядко в чистата си форма, като на средното равнище тя почти не се среща, а на висшето управленско равнище се среща в различна степен.



Фиг. Функционална (многолинейна) организационна структура

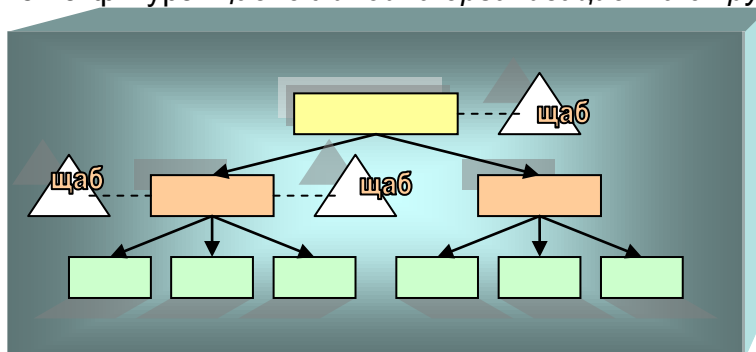
Предимства на функционалната структура са повишената резултатност на отделните ръководители, които овладяват добре своите области от задачи поради специализирането и по-късите пътища в управленската система. Недостатъци произтичат от трудностите при разграничаването м/у функционалните области и от проблемите, които възникват на най-високите управленски инстанции при координирането на отделните функционални области. Тези недостатъци са причина линейно-щабната организационна структура да е добила по-голямо значение.

#### Организационни структури от смесен тип

Значението на "чистите" управленски организационни структури - линейните и функционалните, силно намалява в практиката в полза на смесените структури. Такива са щабно-линейната и комбинираната линейно-функционална структури. Съществуват обаче и други преходни форми.

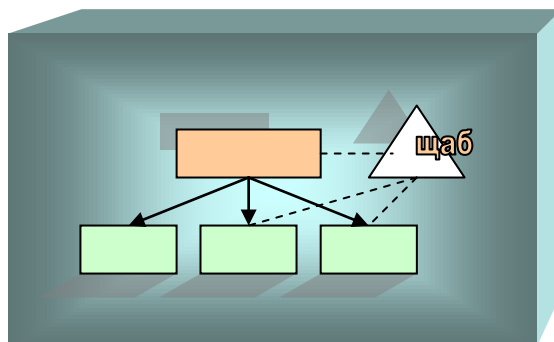
#### Щабно-линейна организационна структура

Щабно-линейната структура (или линейно-щабната структура) се основава на принципите на линейната структура. Начинът на предаване на разпорежданията отгоре надолу се запазва, като към най-горните и към междинните управленски инстанции се придават щабни звена, на които се възлагат определени задачи по подготовката на управленските решения. Щабните звена се срещат при висшите управленски равнища отколкото при средните. Смисълът на създаването на щабните звена е да разтоварват висшето и средното управленско равнище, но те да не им отнемат задълженията за вземане на решение. Обикновено щабните звена нямат разпоредителни права. Основната задача на щаба, чиято власт често е голяма, се състои в това да разработва варианти на решения, подобряващи качествено и количествено резултатите на съответната управленска инстанция. Друго предимство на щабно-линейната структура освен разтоварването на инстанцията, вземаща решение, е подобряването на качеството на управленските решения поради специализирането, което се постига чрез включването на щабни звена, представено на фигура *Щабно-линейна организационна структура*.



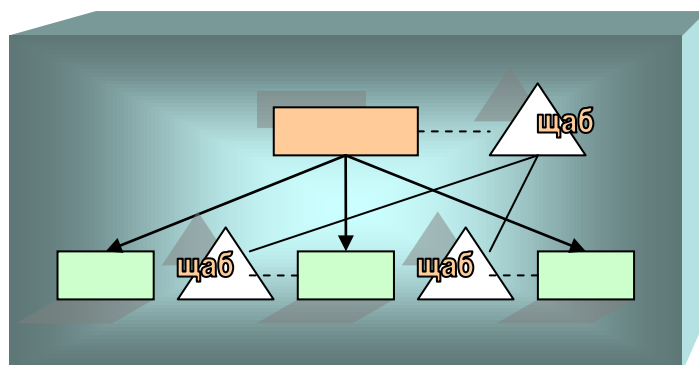
Фиг. Щабно-линейна организационна структура

Съществуват обаче и други видове линейно-щабни структури, напр. линейно-щаб-на система с едно щабно звено, обслужващо няколко управленски равнища (фиг. *Линейно-щабна система с едно щабно звено*):



Фиг. *Линейно-щабна система с едно щабно звено*

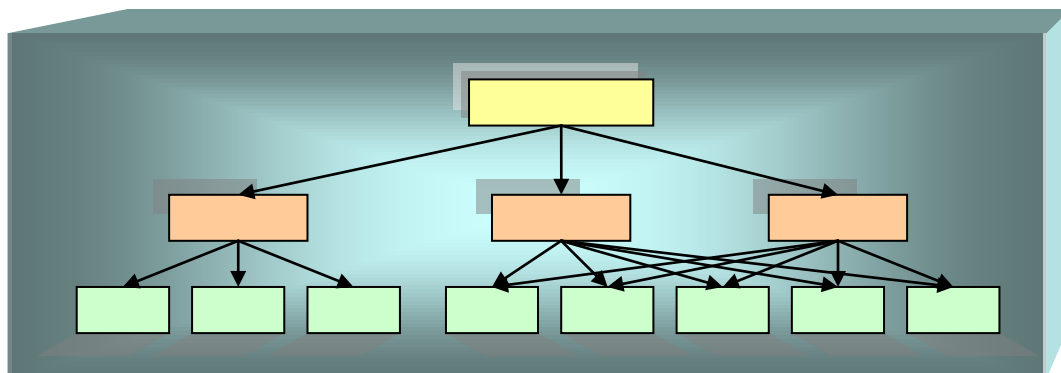
**Линейно-щабната структура** може да бъде изградена и така, че щабове да работят към различни звена и самите те да бъдат йерархично структурирани. Щабното звено на горното управленско ниво има разпоредителни права спрямо щабните звена на по-долните равнища. Това е случай на линейно-щабна структура с йерархично структурирани щабни звена (фиг. *Линейно-щабна система с йерархично структурирани щабни звена*):



Фиг. *Линейно-щабна система с йерархично структурирани щабни звена*

### **Комбинирана линейно-функционална структура**

Комбинираната линейно-функционална структура е свързана така, че в рамките на цялата управленска система съществуват както чистата линейна структура, така и чиста функционална система. Те са вградени органично в общата структура на фирмата (предприятието). Тази система предлага многобройни възможности за определяне на разпоредителните пътища и отчита отделните изисквания, произтичащи от особеностите на различните функционални направления на предприятието. Графично тази организационна структура се представя по следния начин на фиг. *Комбинираната линейно-функционална организационна структура*:

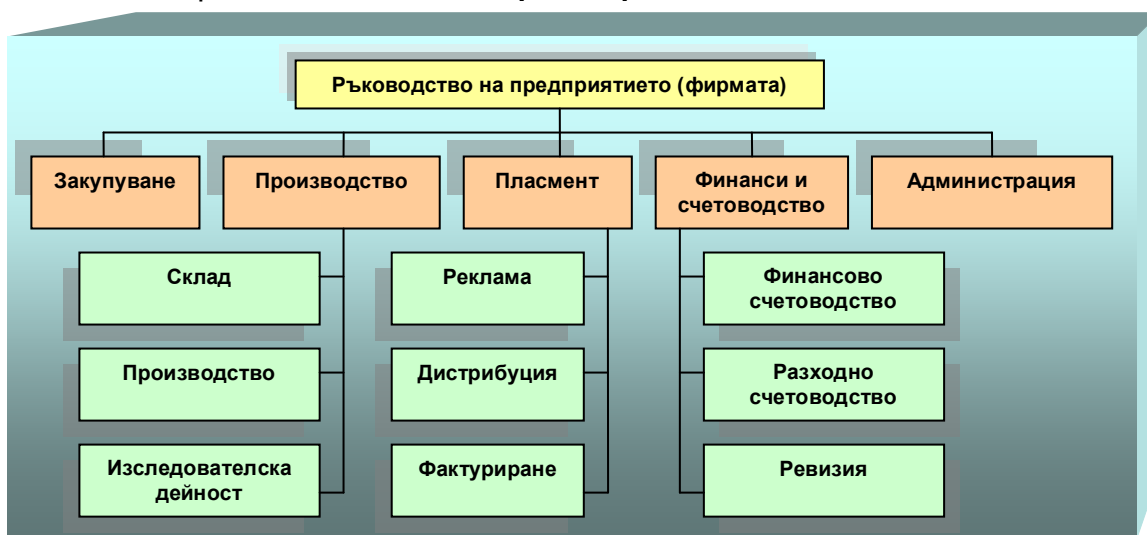


Фиг. *Комбинираната линейно-функционална организационна структура*

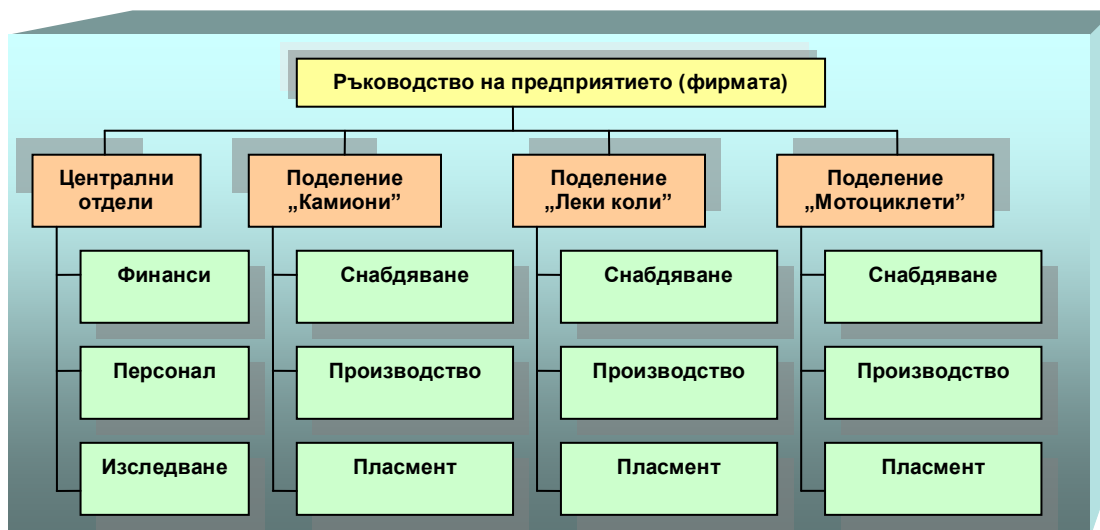
Традиционното **хоризонтално структуриране** (структуриране на направленията, подчинени пряко на ръководството на предприятието), по принцип се извършва с/д най-важните **функции** в предприятието.

### 13. Видове управленски структури – дивизионална и матрична (проектна). Характеристика, предимства и недостатъци

Поради засилващата се тенденция за **диверсификация** (производство на различни стоки и услуги) и географското разделение на поделенията на предприятията по-големите предприятия преминават от **функционална** към **дивизионална организация**. В рамките на тази **организационна** форма на всяко **отделно** поделение (продуктово направление) на предприятието се придават определени функции като например закупуване, производство и пласмент, докато др. функции като напр. финанси и управление на персонала остават **централизирани**.



Фиг. Функционална организационна структура „а“

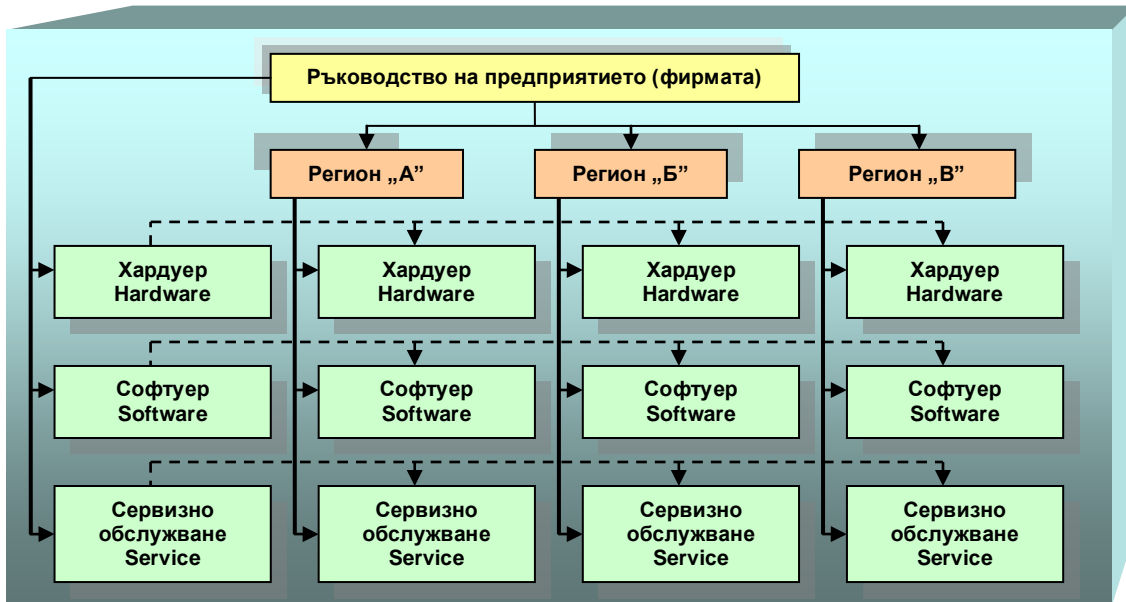


Фиг. Функционална организационна структура „б“

#### Матрична организация

Когато върху функционално-ориентираните направления се наложи дивизионалната структура, се получава **матрична организация**.

Сътрудничеството м/у направленията от отделните географски региони (хардуер, софтуер, сервизно обслужване) с централните отдели функционира по такъв начин, че не е необходима намесата на висшето ръководство на предприятието. Всяко продуктово направление се обръща със своите проблеми непосредствено към компетентния отдел. Матрична организация на едно предприятие за обработка на данни е представена на фигура *Матрична организационна структура на фирма за обработка на данни*



Фиг. Матрична организационна структура на фирма за обработка на данни

**Предимството** на дивизионалната и на матричната организация се състои в децентрализираното управление на обособени направления с пълни права в своята област и самостоятелно отчитане на печалбата (**Profit center**). Наред с тях централно продължават да бъдат ръководени онези отдели, които извършват подобна или еднаква дейност за всички отдели.

#### Централизирана – децентрализирана организация

Във връзка с дивизионалната организация възниква въпросът **централизирано или децентрализирано да бъде управлението на предприятието (фирмата)**.

**За централизирано управление** са подходящи онези функционални области, които извършват една и съща или сходна дейност. Това прави възможно ангажирането на висококвалифициран персонал, концентриране на вниманието в/у интересите на предприятието, а не върху отделните области, вземането на единни решения, намаляване на разходите в сравнение с децентрализираното управление. С **централизацията са свързани и недостатъци**, които имат неблагоприятно въздействие, когато централното управление няма контакт с отделните функционални области поради големината на предприятието. Същото важи и тогава, когато едно междуременно нараснало предприятие продължава да бъде управлявано централизирано. Други опасности на централизацията се крият в усилващата се бюрокрация, в спъването на инициативата и готовността да се поемат отговорности. В крайния случай низшестоящите звена се превръщат само в изпълнители на заповеди.

**Децентрализацията** означава, че на по-голям брой звена и длъжности се делегират права и отговорности. В резултат на повишеното чувство за отговорност и на по-голямата удовлетвореност от професията се постигат по-добри резултати. Т.к. този, който взема решенията, се сблъсква непосредствено с възникващите

проблеми и може да реагира значително по-бързо от едно централно звено, то **гъвкавостта** на предприятието се увеличава.

**Децентрализацията** обаче също е свързана и с **недостатъци**, които се проявяват в **различаващи се становища** (еднородни проблеми в различните звена се решават в различните отдели по различен начин), в **неизяснени правомощия** (положителни и отрицателни конфликти относно компетентността) и в **егоизъм на отделите**.

## **14. Анализ и проектиране на длъжностните характеристики в предприятието**

### **Същност на трудовите стандарти**

Трудовите стандарти са един от обективно необходимите елементи на управлението на всяка една производствена или непроизводствена система. Те стоят в основата на изграждането и функционирането на конкретната организация на труда на системата и в значителна степен предопределят нейната ефективност.

По своята същност трудовите стандарти представляват съвкупност от правила, изисквания, условия, критерии и показатели, методики, норми и нормативи за организирането и функционирането на труда във всяка една стопанска и нестопанска система. Те са и еталоните, по които се определя, измерва и съпоставя ефективността на труда на системите, подсистемите и отделните изпълнители за определен период.

Трудовите стандарти служат като основа (еталон) при:

- проучването;
- проектирането;
- маркетинга;
- прогнозирането;
- бизнес-планирането на производствено-стопанските процеси и социално-битовите условия в стопанските единици;
- създаването и функционирането на конкретната организация на производството, труда и управлението при оперативното ръководство на системите;
- контрола и отчетността за използването на производствените мощности, суровините, материалите и живия труд;
- определянето на ефективността на производството и труда.

### **Видове трудови стандарти**

Трудовите стандарти могат да се класифицират (групират) по различни признаци. Всяка групировка има в определена степен условен характер. Най-общо класификациите подпомагат по-лесното изучаване и възприемане на цялата съвкупност от стандарти и имат голямо практическо значение, тъй като стоят в основата на всички библиографски, информационни, механизирани и автоматизирани системи за използване на трудовите стандарти.

По-важните класификации на трудовите стандарти, използвани в теорията и практика са:

а) според участието в производствения процес (елементите на производството):

- трудови стандарти, свързани с използването на средствата на труда;
- трудови стандарти, свързани с използването на предметите на труда;
- трудови стандарти, свързани с използването на живия труд;
- трудови стандарти, свързани с резултатите от труда (от съвкупното действие на трите елементи на производството).

б) според периода на приложение:

- еднократни трудови стандарти - тези, които се разработват целево и имат еднократно приложение (за единично производство, за уникални изделия, които не се повтарят);
  - временни трудови стандарти - тези, които имат определен, сравнително кратък период на приложение (обикновено до 6 месеца), а по изключение за някои отрасли и дейности с по-дълъг производствен цикъл и до 1 година. Те се установяват с оглед да се експериментират в практически условия, да се изучат възможните проявления и последици от прилагането им, да се натрупа опит и обучат изпълнителите и да се отразят в тях някои проявили се несъответствия;
  - постоянни трудови стандарти - тези, които са предназначени за подълготрайно приложение. Те могат да имат определен срок на приложение (срочни), но не по-малък от една година, или да бъдат безсрочни, т.е. да важат до тяхното отменяне.
- в) според обхвата на приложение трудовите стандарти биват:
- национални (единни), когато са предназначени за приложение във всички предприятия и организации в страната, независимо от тяхната отраслова и териториална принадлежност и форма на собственост;
  - отраслови, когато са предназначени за приложение в предприятия и организации от един и същи отрасъл, подотрасъл или дейности;
  - ведомствени, когато се прилагат в предприятия и организации, принадлежащи към едно министерство или ведомство, дружества, консорциуми, холдинги и други подобни обединения на предприятия и организации;
  - регионални, когато се отнасят и прилагат за предприятия и организации със седалище на територията на една и съща административна единица (област, община и др.);
  - местни, когато се прилагат само в едно конкретно предприятие и организация или техни поделения.

Известни са и други по-малко значими и използвани класификации на трудовите стандарти като:

- а) според метода на разработка:
- научнообосновани;
  - опитно-статистически;
- б) според степента на задължителността:
- задължителни;
  - препоръчителни;
- в) според честотата на тяхното използване:
- оперативни;
  - текущи;
  - перспективни и други.

### **Функции на трудовите стандарти**

Основните функции на трудовите стандарти са следните:

- стимулиране на нарастването на ефективността на производството, производителността на труда и печалбата на предприятията чрез създаване на условия за рационално използване на трудовите, материалните и финансовите ресурси;
- създаване и съблюдаване на благоприятни условия на труд, безопасност и охрана на труда в процеса на проектирането, изграждането и функционирането на производствените и непроизводствените предприятия и организации;
- създаване и функциониране на рационална организация на производството, труда и управлението;

- организиране на ефективен контрол и отчетност в процеса на труда;
- измерване на труда, организиране на различните форми и системи на заплащане на труда и формиране на индивидуалните работни заплати;
- подпомагане и обслужване на социалното партньорство.

### **Длъжностната характеристика**

Длъжностната характеристика е основен трудов стандарт на предприятието или организацията, който определя границите и характерните особености на длъжността (работното място), длъжностните (трудовете) задължения на работника или служителя, условията на работа, изискванията за заемане на длъжността и други.

Тя е документ на предприятието или организацията, в който се описва всичко необходимо за най-пълното характеризиране на длъжността (работното място) и изискванията към работника или служителя за нейното заемане.

Няма общоприета и регламентирана форма за структурата и съдържанието на длъжностната характеристика. Това, от една страна, затруднява до известна степен нейното разработване, но от друга страна – не ограничава възможността за отразяването в нея на всички необходими характеристики на длъжността в конкретната стопанска единица.

Разработването и използването на длъжностните характеристики е широко разпространена практика при управлението на човешките ресурси във всички развити в индустриално отношение страни.

Както предприятието, така и работниците и служителите имат нужда от точно регламентиране на задълженията и изискванията за заемане на всяка длъжност.

Длъжностната характеристика може да изпълнява своите функции само, ако е конкретна за всяка стопанска единица и длъжност и ако тя отразява конкретните задължения, изисквания, връзки и т.н. на всяка конкретна длъжност (работно място).

Поради това не е възможно да се типизират длъжностни характеристики за едни и същи длъжности дори в една и съща стопанска единица, а още по-малко да се централизира тяхното разработване и да се администрира повсеместното им внедряване.

Длъжностната характеристика трябва да отразява най-пълно, точно и обективно както задълженията, така и изискванията за заемане на всяка конкретна длъжност (работно място) в стопанската единица. Всичко, което може да се препоръча относно съдържанието на длъжностната характеристика, трябва да способства за нейната пълнота и конкретизация.

Това, което може да се препоръча относно структурата и съдържанието на длъжностната характеристика е тя да отразява:

#### **А. Описание на длъжността:**

- обозначаване на длъжността - наименование на длъжността и код по Националната класификация на професиите и дейностите, структурно звено на стопанската единица, в което тя се намира;
- основни трудови задачи и функции за длъжността - тук подробно се описват длъжностните задължения - какво се върши, какво се разработва (изработва) самостоятелно, в какво участва съвместно с други при разработването (изработването), какво ръководи, какво контролира и т.н., шифър по Националната класификация на професиите, категория;
- подчиненост, връзки, взаимодействие - на кого е подчинена длъжността, с кои други длъжности в предприятието си взаимодейства, с кои други организации осъществява връзка, как се получават и отчитат задачите и други;
- отговорностите на длъжността - материални и финансови, по безопасността на труда, по опазване здравето и работоспособността на другите, по



- опазване на имуществото и активите на предприятието, по опазване на фирмената тайна и поверителната информация, за резултатите от труда и други;
- условия на труд и бит, специфични за длъжността - производствен риск, температура, шум, вибрации, режим на работа, битови правилници и други;
  - основни нормативни документи, които ползва в работата лицето заемащо длъжността – тук се посочват основните закони, разпоредби, и вътрешни нормативни актове, които лицето трябва да познава за правилното изпълнение на задачите и функциите на длъжността.

**Б. Изисквания към изпълнителя:**

- образование;
- квалификация;
- трудов опит: минимален стаж по специалността, компютърна грамотност, езикова подготовка, машинопис, стенография, правоспособност, завършени специализации и други. Тук спадат и изискуемите и личностни качества, като възраст, пол, местоживеене, зрение, слух, сърчност, външен вид, интереси, интелигентност, емоционалност, мотивираност и други;
- изисквания към поведението на персонала – комуникативни способности, точност, лоялност, честност, самоконтрол и други качества, които са от значение за изпълнение на съответната длъжност.

Длъжностната характеристика трябва да бъде добре оформена, четливо написана и утвърдена от работодателя (ръководителя на стопанската единица).

Утвърждаването може да стане с подпис на работодателя в десния горен ъгъл на началната страница или с отделна заповед. В последния случай накрая на длъжностната характеристика трябва да се запише номерът на заповедта, с която тя е утвърдена.

Съгласно чл. 127 (1) Работодателят е длъжен да осигури на работника или служителя нормални условия за изпълнение на работата по трудовото правоотношение, за която се е уговорил, като му осигури:

- длъжностна характеристика, екземпляр от която се връчва на работника или служителя при сключване на трудовия договор;
- указания за реда и начина на изпълнение на трудовите задължения и упражняване на трудовите права, включително запознаване с правилата за вътрешния трудов ред и с правилата за здравословни и безопасни условия на труд.

Това означава, че:

*Първо* – работодателят трябва да разработи и утвърди длъжностни характеристики за всички длъжности в предприятието в два еднообразни оригинални екземпляра;

*Второ* – при сключване на трудовия договор единият екземпляр от длъжностната характеристика се връчва на работника или служителя, а другият се прикрепва към трудовия договор и заедно с него се съхраняват в трудовото досие на лицето;

*Трето* – за да се удостовери, че длъжностната характеристика е връчена на лицето, с което е сключен трудовият договор, двата екземпляра трябва да се подпишат от работника или служителя и от служебното лице, което му е връчило длъжностната характеристика. Това може да стане, като в края на длъжностната характеристика се запише съответен текст и датата, на която работникът или служителят е запознат и му е връчен екземпляр от нея, под който да се положат двата подписа;

*Четвърто* – указанията за реда и начина на изпълнението на трудовите задължения се дават устно или писмено от работодателя (или от упълномощения пряк ръководител) при сключването на трудовия договор и/или в процеса на

изпълнението на работата. Те не трябва да противоречат на записаното в длъжностната характеристика.

Длъжностната характеристика е трудов стандарт и официален документ на предприятието, който съдържа важна информация и има широко приложение в трудовата практика. По конкретно той служи при:

- организирането на трудовия процес и преди всичко при разделението на работата между отделните работни места и изпълнители и съчетаването на различните видове работи;
- привличането, подбора и назначаването на персонала в предприятието и при неговото освобождаване;
- оценяването на трудовото представяне на персонала;
- заплащането на труда и преди всичко при определяне на различията в трудовите възнаграждения и различните видове доплащания и компенсации;
- разрешаването на някои трудови спорове;
- отчитане и контролиране на изпълнението на трудовите задължения и други.

Професионалните длъжностни характеристики допринасят за намаляване на текучество и по-ефективното изпълнение на текущите задачи и задължение на служителите и персонала като цяло и за ефективното управление и организация на стопанската единица.

## ДЛЪЖНОСТНА ХАРАКТЕРИСТИКА

на длъжността .....

Клас по НКП:..... Код по НКП: .....

### I. ОСНОВНИ ДЛЪЖНОСТНИ ЗАДЪЛЖЕНИЯ

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....

### II. ОСНОВНИ ОТГОВОРНОСТИ, ПРИСЪЩИ ЗА ДЛЪЖНОСТТА

- 1.....
- 2.....
- 3.....

### III. ОРГАНИЗАЦИОННИ ВРЪЗКИ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

1. Длъжността е пряко подчинена на .....
2. При изпълнение на длъжността се осъществяват организационни връзки и взаимоотношения с .....
3. Осъществява контакти с ръководители и специалисти от .....

### IV. НЕОБХОДИМА КОМПЕТЕНТНОСТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ДЛЪЖНОСТТА

1. Трябва да знае:
  - а) нормативните актове в областта на .....
  - б) реда и изискванията за извършване на .....
  - в) нормативните изисквания за .....
  - г) компютърните и други автоматизирани системи за .....

### V. ИЗИСКВАНИЯ ЗА ЗАЕМАНЕ НА ДЛЪЖНОСТТА

1. Образование: ....., свързано с ....., с образователно-квалификационна степен „специалист по.....“.
2. Друга квалификация: работа с компютър, владеене писмено и говоримо на чужд език .....
3. Професионален опит: над ..... години трудов стаж по специалността, а при липса на такъв - трудов договор със срок за изпитване.

Изготвил: .....  
/подпис/

Утвърдил: .....  
/подпис и печат на работодателя/

Запознат съм с /имам екземпляр от/ длъжностната характеристика.

Дата: .....  
гр. София

Работник: .....  
/подпис на работника/

## 15. Оценка на трудовото представяне – същност и цели

Управлението на човешките ресурси е основна функция на управлението на организацията. Най-общо то се свежда до управлението на хората в трудовия процес за постигане целите на организацията, които си е поставила. Управлението на човешките ресурси включва:

- част от управлението, което се занимава с работещите хора и с техните взаимоотношения в организацията;
- функция на всички ръководители в организацията и трудово задължение на специалистите по персонала;
- процес на развитие, прилагане и оценяване на политиката, методите, процедурите и програмите, които засягат хората в организацията.

Системата за управление на човешките ресурси обхваща всички дейности, които трябва да се осъществяват в неговите рамки, връзките между тях, взаимодействието им със заобикалящата среда и начина на функциониране с оглед да се реализират целите на организацията. В управлението на човешките ресурси участват активно ръководителите от всички равнища. Те имат власт да вземат и прилагат решения по отношение на персонала, т.е. да го управляват. Във връзка с това в големите организации се създава специализирано структурно звено за осъществяване на дейностите по управление на човешките ресурси.

Управлението на човешките ресурси може да се определи като система от принципи, методи, средства, правни норми, правила, критерии, изисквания, стандарти, процедури, политика, планове и програми за формиране и използване на човешките ресурси в организацията в съответствие с нейните непосредствени интереси и стратегически цели. То може да се разглежда и като дейност, която произтича от стратегическите цели на организацията. Дейността по управлението на човешките ресурси се осъществява на всички равнища в организацията.

Управлението на човешките ресурси може да се разглежда като управление в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план. Обикновено управлението в краткосрочен и средносрочен план се разглежда като оперативно управление, а управлението на човешките ресурси в дългосрочен план - като стратегическо управление.

Стратегията на организацията в областта на човешките ресурси обикновено се материализира в няколко функционални стратегии:

- за наемане и освобождаване на работниците и служителите;
- за развитие на човешките ресурси;
- за работната заплата и допълнителните изгоди;
- за безопасността и охраната на труда;
- за взаимодействие с организациите, работниците и служителите;
- за ефективното използване на работната сила.

Оперативното управление на човешките ресурси е дейност на линейните ръководители по управлението на хората, които им са поверени, насочена към постигането на краткосрочни и средносрочни цели на организацията. То се свежда до няколко основни функции:

- набиране и подбиране на необходимите работници и служители;
- обучение на работниците и служителите;
- оценяване на трудовото представяне на работниците и служителите;
- осъществяване на дисциплинарни процедури в съответствие с реда, предвиден в закона и в устава или правилника за вътрешния ред на организацията;
- поддържане на условията на труд и заплащане в звеното;
- уреждане на трудовите отношения с работниците и служителите в звеното;

- извършване или организиране на работата по длъжностния анализ и по разработване на длъжностните характеристики и изисквания за длъжностите и работните места в звеното, отдела или службата и др.

### **КАЗУС**

„МД“-ЕООД е фирма занимаваща се с внос и продажба на дамска и мъжка конфекция. Фирмата е създадена през 2005 г., като започва своята дейност с един магазин в центъра на София, вноса на дрехи се осъществява чрез търговски партньори от Турция и Гърция. Дейността ѝ бързо се разраства и в момента притежава седем магазина с по пет служители в магазин - четирима консултант продавачи и един касиер. За съжаление световната икономическа криза, настъпила в България миналата година, засяга чувствително бизнеса на фирмата и ръководителите са принудени, след изтичането на годината, да затворят два от своите магазини за намаляването на своите разходи. Това е мярка срещу кризата, която ще доведе до съкращаването на десет работни места. За решаването на този казус ръководителите ще прибегнат до извършване на атестиране на персонала. При атестирането на работниците и служителите имаме оценка на тяхното трудово представяне и качества, с което ще се определи кои служители ще бъдат съкратени и кои ще останат във фирмата.

Оценяването на персонала е свързано със събирането на информация и проверка на трудовото представяне в организацията. Оценява се степента на изпълнение на извършената работа спрямо целите на фирмата и се преценяват професионалните способности и личните качества на определения работник, за да се определи дали отговаря на изискванията за заеманата от него длъжност. Получените оценки ще определят кои служители трябва да останат във фирмата и ще доведат до постигането на следните цели на фирмата:

- подобряване на качеството на работата;
- откриването на служители, които имат по-големи възможности в трудовия процес;
- подобряване на мотивацията на персонала и професионалната подготовка;
- определяне на материално поощрение на хората с по-добри професионални качества;
- увеличаване на продажбите;
- добро обслужване и привличане на постоянни клиенти.

За да бъде точно оценяването на персонала ръководителите на фирмата трябва да следват следните определени принципи:

- достоверност на информацията, въз основа на която се извършва оценката;
- обективност, комплектност;
- съпоставимост на оценките на отделните служители;
- демократичност;
- гласност;
- перспективност;
- законосъобразност;
- конфиденциалност на индивидуалните оценки и произтичащите от тях възнаграждения.

При извършването на атестиране на персонала, ръководителите трябва да наблегнат и на следните показатели:

- образованието на човека;
- степен на квалификация;
- трудова активност;

- прецизност и точност на изпълнението;
- адаптивност;
- навременно идване на работа и спазване на определените почивки.

Процесът на оценяване на персонала започва с достоверна информация относно уменията и качествата на служителя, потенциала му на развитие и неговото изпълнение на трудовите задачи. След това се определят критерии, стандарти и техника за оценяване на персонала. Критериите се определят в зависимост от областта на оценяване. Те включват:

- основната цел на работата или на изпълняваната длъжност;
- основните трудови задачи на персонала;
- резултатите от труда на персонала;
- поведението в работата;
- професионални знания, умения и опит;
- професионален потенциал.

Стандартите за оценяване са качествени показатели за зоните, в които не могат да се определят и предявят количествени изисквания към резултатите от труда.

Техниката за оценяване на персонала зависи от целите, които оценяващият (ръководителят) иска да постигне и от спецификата на работа. Съществуват **пет подхода за оценяване на персонала**:

- прекия ръководител оценява подчинените си;
- група ръководители оценяват подчинените си;
- група колеги оценяват свой колега;
- подчинените оценяват своя ръководител;
- самооценка.

Съществуват различни техники за оценяване, на които ръководителите ще подложат персонала, за решаването на своя казус:

- **техниката за писмените характеристики** - основава се на ретроспекцията. На лице, което добре познава работата на съответния служител, се възлага да опише неговата работа, да прецени доколко добре той се справя с нея и дали неговите професионални качества и квалификация са достатъчни за успешното изпълнение на трудовите задачи.
- същността на **техниката на експертните оценки** се свежда до количествено оценяване на постиженията на съответния служител от група специалисти по предварително разработена скала с определени критерии и показатели.
- **техника на сравняване на служителите** с лица, избрани за еталон, предполага избиране на един работник, който в най-висока степен покрива критериите и показателите от предварително разработена оценъчна скала. Работата на останалите служители се сравнява с тази на лицето-еталон и на тази основа се формира тяхната оценка.
- при **техниката класифициране по ред** оценяващият подрежда оценяваните служители по ред въз основа на един или няколко признака: обем на труда, качество на извършената работа, професионални качества, трудова дисциплина. Общата оценка на оценяваните се формира чрез обединяване на оценките им по различните признаци.
- **техника на атестационните формуляри** предполага за всеки подлежащ на оценяване служител да се подготви атестационен формуляр, съдържащ критерии и показатели за оценка, както и възприетите степени на оценка: изключително, много добро, задоволително, незадоволително.

- същността на **техниката на оценката-интервю** се състои в провеждането на разговор между ръководителя и оценявания служител, в който те спокойно и свободно дискутират успехите и неуспехите в работата си и начините, по които тя може да се подобри. Чрез това интервю лесно могат да се разкрият мотивите, желанията и амбициите на оценявания служител.
- основното предназначение на **техниката мениджмънт цели** да се подобрят дейността на организацията и мотивацията на служителите, чрез съгласуване на техните лични цели и интереси с целите и интересите на организацията. Определят се целите, които служителят трябва да постигне през дадения период, а оценката се поставя в зависимост от степента на изпълнение на тези цели.

С прилагането на техниките завършва процесът за оценяване на служителите и работниците и фирмата разполага с достатъчно материали за неговото представяне. След анализа на получените резултати от атестирането на персонала ръководителите определят десетте служители, които да съкратят и приключват успешно с разрешаването на техния казус.

Освен, че фирмата направи избор за служителите, които не се представят добре и може да съкрати, тя може да е сигурна в останалите си работници и тяхното професионално обслужване, което неимоверно ще доведе до повишаване на качеството на работа, увеличаване на продажбите и в бъдеще разрастване на дейността на фирмата и доказването ѝ на пазара.

#### **ВЪПРОСИ:**

1. Оценяването на персонала е основен елемент в системата за управление на човешките ресурси. Каква е връзката на оценяването на персонала с другите дейности по управлението на човешките ресурси в организацията?

2. Резултатите от оценяването на персонала са полезни както за работодателя, така и за оценяваните служители. В какво се изразява тяхната полезност?

3. В практиката на много организации няма изградена система за постоянно и обективно оценяване на качествата, поведението, потенциала и резултатите от труда на хората, която да се проектира в системата за възнаграждения. Все още действа принципът на уравниловката: за еднакви длъжности – еднакви възнаграждения. Какво трябва да се направи, за да се промени тази ситуация?

4. "Техниката на писмените характеристики" не се счита за достатъчно ефективна при оценяването на персонала. Кои са основните ѝ слабости?

#### **ОТГОВОРИ:**

1. Оценките, получени в резултат на управленската дейност оценяване на персонала, допринасят за постигането на следните дейности в управлението на човешките ресурси в организацията:

- подобряване качеството на работа;
- идентифициране на служители, които имат потенциал за по-големи отговорности в трудовия процес;
- подбор на персонала;
- трудово възнаграждение;
- обучаване за развитие на персонала
- мотивация на персонала за по-добри резултати и др.

2. За ръководителя е важно оценяването на персонала, за да определи нивото на своите служители: професионалните качества на работа, личните и професионалните качества на персонала, възможности на служителя да упражнява дадената длъжност и др. За служителя оценяването ще доведе до стремеж към

усъвършенстване, мотивация за работа и постигане на по-добри резултати в трудовия процес.

3. Чрез прилагането на различните подходи и техники за оценяване на персонала могат да се определят служителите, които са с по-големи възможности и постижения в процеса на работа и да им бъде дадено поощрение (увеличение на заплатата) за добре свършената работа.

4. В конкретния казус (съкращаване на 10 служителя) на фирмата "Техниката на писмените характеристики" няма да бъде много ефективна, защото в случая лицата, които добре познават работата на съответния служител са конкуренти помежду си и оценката няма да бъде обективна.

## 16. Методи за оценка на работата – характеристика, предимства и недостатъци ( Човешкият труд във фирмата)

Равнище на качеството на изпълнителския труд



Фиг. Управление, основи, лидерство, функции

Основа за равнището на качеството на резултатите на труда са работоспособността и работоготовността. Докато работоспособността зависи от природните дадености на работника, от неговото образователно и културно равнище, от възрастта и физическото му състояние, то работоготовността зависи от условията на труда и от удовлетворението на индивидуалните и социалните потребности на работещия човек.

Създаването на подходящи условия за труд се осъществява чрез оформяне на съобразена с човека работна среда, работни места и производствени технологии (хуманизиране на работата), както и чрез възлагане на работни задания, които отговарят на работоспособността на работника. Необходимо е да се удовлетворяват онези



потребности на заетите, които като съвкупност формират мотивацията на труда (фиг. *Управление, основи, лидерство, функции*).

**Мотивационната теория, за чието развитие значителен принос имат американските психолози Маслоу и Херцберг, обосновава човешкото поведение изобщо и в частност изяснява с какво човек може да бъде мотивиран в неговата трудова сфера, т.е. как неговото поведение може да бъде управлявано в съответствие с целите на фирмата.**

**Маслоу формулира пет йерархично подредени потребности (мотиви), на които той противопоставя съответните възможности за удовлетворението им, т. нар.**

**Пирамида на човешките потребности според А. Maslow (фиг. *Пирамида на човешките потребности според А. Maslow*):**

**Потребности (мотиви) - Възможности за удовлетворяване**

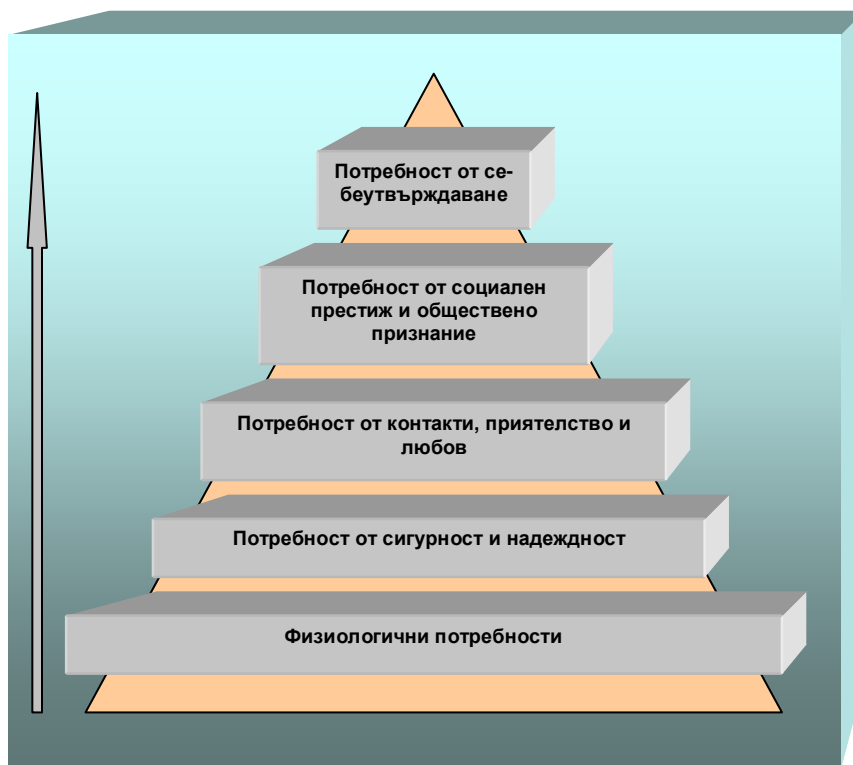
**1.Основни-физиологични потребности:** храна; заплащане; доброволни социални услуги; жажда, жилище;

**2.Потребност от сигурност и надеждност:** гарантирано работно място; защита от произвол, от осигуряване на старините, от бедност в преклонна възраст; осигуряване при болест и злополука;

**3.Социални потребности – контакти, приятелство и любов:** комуникация, информация, принадлежност към групи;

**4.Потребност от признание - от социален престиж и обществено признание:** делегиране на права, постигане на определен статус;

**5.Потребност от самоосъществяване (себеутвърждаване):** участие в управлението на местоработата, възможност за издигане по-нататъшно образование.



*Фиг. Пирамида на човешките потребности според А. Maslow:*

**Независимо дали установената от Маслоу последователност на потребностите е вярна за всеки човек, теорията му до днес не е доказана емпирично.**

Между други популярни теории, изградени върху възможността да се въздейства върху психическата нагласа на личността, заслужават да се споменат: Схемата на „съединителните оси“ на Ренсис Ликерт, Теорията на “очакванията” на Вруум, Тео-

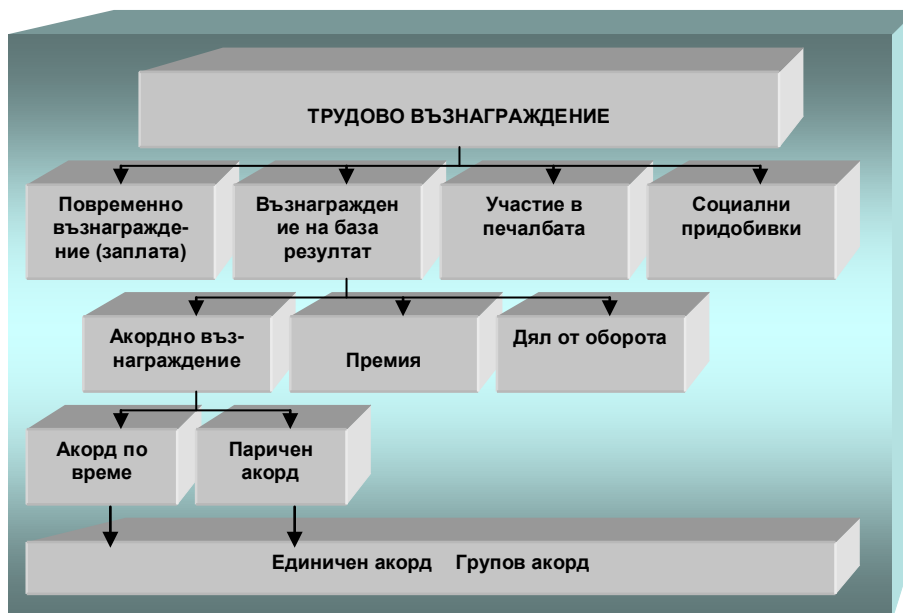
рията на “двете измерения” на Блейк и Мутон, Теорията на “хигиенните фактори” на Фредерик Херцберг, теорията на Макклеланд за “трите основни потребности” и т.н. В началото на 30<sup>-те</sup> години на миналия век, по време на голямата икономическа криза, тези теории са били своеобразен отдушник и успокоител на социалното напрежение предизвикано от нея.

## Форми на трудово възнаграждение (фиг. Трудово възнаграждение)

### Повременно възнаграждение

За основа на определянето му служи вложеното от сътрудника време в полза на предприятието (фирмата). В тази форма на заплащане се крият определени недостатъци. Възнаграждението по време не стимулира успеваемостта, защото не отчита количествените резултати.

Въпреки това то е често срещано, например при служителите, чиито резултати не могат да се измерят или се измерват трудно и при работници, които трябва да извършват качествени работи, а също така и в предприятията за услуги. Заплащането по време се предпочита пред други форми на заплащане и когато става въпрос за работа свързана с опасности (напр. от пожар, експлозия и др.), за да се гарантира тяхното прецизно изпълнение.



Фиг. Трудово възнаграждение

### Възнаграждение на база резултат

**Акордното възнаграждение** (пропорционално заплащане, заплащане на парче) предполага съществуването на непосредствена зависимост между резултат и възнаграждение. При него се заплаща количествения резултат от труда, а не отработеното време. Предпоставка за акордно възнаграждение е възможността за измерване на резултата и нормата.

Според използваните методи на изчисление се различават акорд по време и паричен акорд.

При акорд по време резултатите се определят във време – минути, за единица производство – килограм, брой. Посредством умножението на количеството резултат по нормативното време за единица резултат и по паричния фактор се получава размерът на възнаграждението ( $V$ ). Изчислява се по следната формула:

$$V = M \times t_e \times f_g$$

Където:  $M$  - количеството резултат;

$t_e$  - нормативно време за единица резултат;

$f_g$  - паричен фактор, съответстващ на нормативното време.

**Пример:** Паричният фактор (минутен фактор е равен на възнаграждението, за минута) за работа на бормашина е 1,20€ (това отговаря на  $1,20 \times 60 = 72€$  на час). Работникът трябва да разпробие в 100 детайла по 5 отвора. Нормата за всеки детайл е 10 минути. Работникът извършва операцията за 16 часа.

Колко е заработил работникът за тези 16 часа?

Колко процента е заработил работникът спрямо нормираното почасово заплащане (основно акордно възнаграждение) 72€?

**Решение:**

Работникът е заработил:  $100_{\text{бр.}} \times 10_{\text{min}} \times 1,20_{\text{Euro}} = 1200_{\text{Euro}}$

Нормалното заплащане за 16 часа е:  $16_{\text{часа}} \times 60_{\text{min}} \times 1,20_{\text{euro}} = 1152_{\text{Euro}}$

Следователно работникът е заработил превишение:  $1200_{\text{Euro}} - 1152_{\text{Euro}} = 48_{\text{Euro}}$

Работникът е спечелил 104,2% спрямо основното акордно възнаграждение.

Определянето на действителната заработка в сравнение с основното акордно възнаграждение е от значение затова, защото в периоди, когато работникът не работи на акорд, а получава заплата по време, трябва да бъде заплащано достигнатото до момента **средно възнаграждение**.

Акордното възнаграждение се изчислява по следния начин:

$$\frac{\text{Минимално Тарифно Възнаграждение} + (\text{от } 15 \text{ до } 25\% \text{ Акордна Надбавка})}{\text{Основно Акордно Възнаграждение Или Акордна Ставка}} = \text{Минутен Фактор}$$

60

При **системата на паричен акорд** работникът получава за единица изработена продукция определена сума пари:

$$V = M \times g_e$$

Където:  $M$  - изработено количество;

$g_e$  - парична ставка за единица количество (възнаграждение на парче).

Предимствата на акорда по време спрямо паричния акорд са:

- В случай на промяна на възнаграждението не трябва да се променят нормите за отделните изделия, а само паричния фактор. Обратното - при паричния акорд трябва наново да се изчислява паричната ставка за единица количество.
- Акордът по време позволява на предприятието по-добро планиране на производството, т.к. от умножението на броя на изделията, които трябва да произведат, по нормата (времето за изработване) за единица изделие веднага може да се определи колко време е необходимо за изпълнението на дадена поръчка. Оттам следователно може да се планира натоварването на отделните работни места.

Тези предимства правят акорда по време предпочитан в промишленото производство.

Според броя работници (един или няколко), за които се отнася се различава **единичен и групов акорд**. При единичния акорд се заплащат количествените резултати на отделния работник. При груповия акорд се заплаща резултатът от труда на група работници. За да даде добри резултати, груповият акорд изисква подбор на сътрудниците в групата, на работните места и на работното време.

Според съотношенията м/у резултат и възнаграждение се различават дегресивен и прогресивен акорд.

**Дегресивен акорд** означава, че заплащането на единица допълнително произведени, от определените количества, бройки заплащането относително намалява. Тази специфична форма на акорд има за задача да не позволява изтощителна работа и увреждане на здравето на работниците.

При **прогресивният акорд** всяко допълнително количество произведени изделия се заплаща в нарастваща прогресия. Тази форма на заплащане е много критикувана защото често води до прекомерно натоварване на работниците и увреждане на здравето им.

**Паричният фактор** (минутен фактор), според които се определя възнаграждението при акорда, е залегнал в **колективните трудови договори** м/у работници и работодатели.

**Нормираното време** за обработка или изработка се определя чрез изследване на работните операции, а понякога посредством сравняване с времето за изпълнение на други подобни операции.

Повечето **колективни договори** съдържат правила, според които и при недостигане на определени средни резултати (например 80% от нормата) трябва да се изплаща минимална тарифна заплата, при което обаче е от значение не отделния резултат, а седмичният или месечният среден производствен резултат.

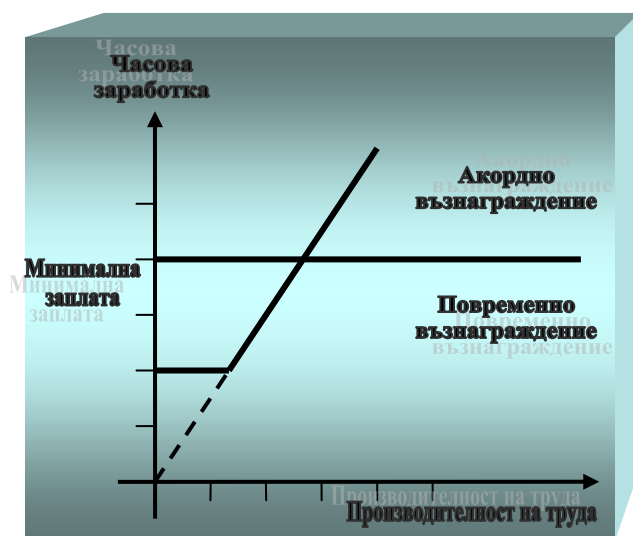
**Недостатъците на заплащането на акорд** се състоят в по-голямото износване на машинния парк, в пренебрегване на качеството, във възможните увреждания на здравето на работниците поради твърде голямото физическо натоварване.

**Предимствата** са преди всичко в стимулирането към по-високи резултати и пряката връзка резултат – възнаграждение.

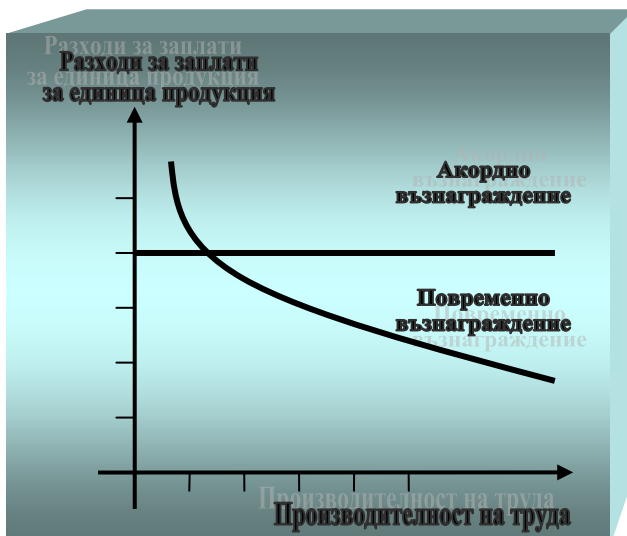
Следващата таблица показва един **пример** как при акордното възнаграждение се променя часовото възнаграждение при различни производствени резултати:

Основното акордно възнаграждение за час е 72€ (минутен фактор 1,20€), нормативното време за обработка е 10 минути.

Производителност	Време за обработка в мин./ единица	Часово възнаграждение
80	12,50	57,60
90	11,11	64,80
100	10,00	72,00
110	9,09	79,20



Фиг.1.50. Часова заплата при различна степен на производителност



Фиг.1.51. Разходи за заплати за единица изделие при различна степен на производителност

Графиките (на фиг. *Часова заработка при различна степен на производителност* и фиг. *Разходи за заплати за единица изделие при различна степен на производителност*) се отнасят до часовата заработка и разходите за заплати за единица изделие при различна степен на производителност са посочени по-горе.

Интересни резултати показва сравняването на разходите и часовото възнаграждение при акорда по време и паричният акорд при **различна производителност** на работниците. Ако **часовата ставка** при трудовото възнаграждение не зависи от производителността, то с намаляването на производителността разходите за заплати на предприятието (фирмата) се увеличават, а при увеличаване на производителността намаляват. При **акордното възнаграждение** разходите за заплатите в предприятието (фирмата) за единица продукция не зависят от производителността; заработката на работниците намалява с намаляването на производителността и се увеличава с увеличаване на производителността.

Докато добрата производителност при повременното заплащане е по-изгодна за предприятието от гледна точка на разходите отколкото при акордното заплащане, то ниската производителност при повременното заплащане води до по-големи разходи отколкото при акордното заплащане.

### **Премии**

Втората форма на заплащане според резултатите са премиите. При нея се изплаща основна заплата, която отговаря на тарифната заплата и за резултати по-добри от предварително определена норма се изплаща премия. Става дума за измерими резултати като изработено количество, спазени срокове, постигнато качество, реализирани икономии. В съответствие с тези резултати се различава премия за изработено количество, премия за спазени срокове, премия за реализирана икономия и др.

**При премиалната форма на заплащане основната заплата остава непроменена, ако не се изпълнят уговорените за премия условия, то не се заплаща само премията. За разлика от акорда при възнаграждението с премия работникът не винаги получава пълното възнаграждение за постигнатия в повече резултат.**

Системата на заплащане с премия трябва да е организирана така, че да може да се осигури възможно най-плавен преход от основна заплата към премията, защото скокообразното увеличаване на премията създава проблеми идентични на тези при прогресивния акорд.

### **Участие в разпределение на оборота и печалбата**

**Участието в разпределението на оборота представлява възнаграждение с премия.** Работникът получава наред с работната си заплата и определен процент от реализирания оборот. Тази форма на възнаграждение се прилага при търговските представители.

Към формите на заплащане по време се отнасят и определени форми на участие в резултатите. **За резултат в стопанския смисъл се счита преди всичко оборотът, създаването на нова стойност и печалбата.** При участие в резултатите в зависимост от оборота има сходство с възнагражденията зависещи от производителността.

**Участието в печалбата въз основа на трудови правоотношения** до сега съществува само на доброволна основа. В повечето от познатите случаи е изключено участието на загубите в разпределението. При участие в печалбата размерът му обикновено се определя като постоянно съотношение спрямо номиналните заплати и в зависимост от трудовия стаж на служителите в предприятието и редица други условия. За целта счетоводната печалба се намалява като се от нея се изключва частта в чието създаване работниците нямат дял. Каква част от остатъчната печал-

ба трябва да се разпредели на работниците и каква на предприемачите зависи от различни обстоятелства. Точна преценка е невъзможна.

Поради изброените недостатъци участието в резултатите има смисъл или само за хората принадлежащи към ръководството на фирмата, защото те оказват непосредствено влияние върху формирането на печалбата, или при относително малки предприятия, където приносът на всеки сътрудник може ясно да се определи.

### **Социални придобивки**

С известни уговорки и ограничения социалните придобивки, предоставяни доброволно от предприятието на персонала, могат да се разглеждат като вид възнаграждение. Към тях се числят суми изплащани в брой, по-евтина храна в столовете, възстановяване на пътните разходи до работното място. Размерът на социалните придобивки зависи от семейното положение, от възрастта на заетите, от трудовия им стаж в предприятието и от други подобни фактори. Към социалните придобивки спадат също и спортни съоръжения и други възможности за почивка, които фирмата предоставя на персонала си безплатно или с намаление.

### **Измерване на човешкия труд**

За да се реши задоволително проблемът със заплащането, е необходимо трудът да се измерва и оценява. Оценяването става с помощта на сумиращи и на аналитични методи. Целта на сумиращия метод е измерването и оценяването на извършената работа без тя да се разлага на отделни елементи. Обратното, при аналитичния метод цялата извършена работа се разделя на отделните резултати. Те се измерват и оценяват, така че при сумирането им се получава оценката за цялата извършена работа.

Не винаги обаче се стига до индивидуална оценка на труда. В редица случаи заплащането става въз основа на приета работоспособност и с/д установените в колективните трудове договори заплати. Самите заплати зависят от определени показатели на извършената работа.

### **Планиране на персонала и подбор на сътрудници**

Планирането на персонала има за задача да установи броят и квалификацията на необходимия, за изпълнението на производствените задачи, персонал.

Чрез подбора на сътрудници трябва да се осигури постигането на желаните резултати. При приемането на нови служители ръководството на предприятието поставя различни изисквания в съответствие с вида на извършваната работа. Тези изисквания са различни за изпълнителските и ръководни кадри. Докато за заетите непосредствено с работните процеси работници те са свързани с физическите им качества, желанието за работа, избягването на неоправдани отсъствия, то при избора на специалисти и ръководни кадри критериите за оценка на работоспособността са:

- познания по специалността;
- интелектуални възможности;
- издръжливост;
- организаторски способности;
- готовност за сътрудничество;
- поведенчески особености;
- стил на ръководство и др.

**Бизнес-планът представлява детайлен разчет на (най-общо казано) разходите за реализацията на една бизнес-идея и ефекта от нейната реализация.** В стопанската сфера това е изследване на евентуалната икономическа ефективност от реализацията на такава идеята. В организациите на бюджетна издръжка - оптимално задоволяване на обществените потребности, които са предмет на тяхната дейност. При

това трябва да се има предвид, че възможната цел за съставянето на бизнес-план не е само за потвърждаването на една бизнес-идея, но понякога и за отхвърлянето ѝ.

## **Трудовоправни отношения и трудово законодателство в Р. България**

### **Колективни трудови правоотношения**

Отношенията, които се създават по време производствения процес (ПП) между собствениците на капитала, наречени работодатели и непосредствените изпълнители: работници, служители, сътрудници и др., се наричат трудови отношения. Те са правно регламентирани в специален раздел на юриспруденцията наречен трудово право във всички страни с развита пазарна икономика. В България трудовите правоотношения основно са уредени с **Кодекса на труда (КТ)**. Съществуват и още някои нормативни акта, които третират някои конкретни моменти от тази материя, като **Постановление №129 на МС от 1991г., Наредба за допълнителните и други трудови възнаграждения (НДДТВ)**, Конвенция №98 за правото на организиране и колективно договаряне, която нашата страна е ратифицирала.

Най-общо казано **Кодексът на труда регламентира колективните и индивидуални взаимоотношения между работодатели и наети лица.**

**Колективните взаимоотношения се договарят с Колективния трудов договор, който се сключва от една страна от работодателя и от друга страна - от представители на наетите в предприятието лица, които могат да бъдат професионални съюзи или пряко излъчени от работниците и служителите лица.** Нормативно материята, свързана с този договор е уредена в Глава IV на Кодекса на труда (КТ). Основно предметът и съдържанието на този договор са формулирани в чл. 50 от КТ. Главните моменти в него са въпросите на трудовите и свързаните с тях осигурителни отношения на заетите с работодателите като: общите условия при които наетите лица предоставят работната си сила и някои от условията за осигуряването им. По отношение на осигуряването (за пенсия, злополука, здравно и др.) предварително условие за договаряне е конкретните въпроси да не са уредени императивно със закон или да няма разпоредба по отношение на тях в акт приет от Народното събрание или подзаконовите нормативни актове издадени от Министерския съвет (МС), като правилници, наредби.

**Най-важните принципи на колективното договаряне са:**

- **принципът на законност**, който гарантира спазването на закона и съблюдаване на неговите ограничителни рамки;
- **принципът на равнопоставеност на страните**, което означава че всяка от договарящите се страни има еднакви права да защитава интересите си;
- **принципът на коректност и баланс на интересите**, който предполага спазване на запазване на интересите на друга страна и съблюдаване изискванията на определени морални норми при водене на преговорите така, че да гарантира правата на всяка от договарящите се страни;
- **принцип на регламентиране на отговорностите**, в съответствие с който всяка от страните поема ангажменти да носи отговорност за действията си, с цел запазване на диалога и добрия дух на договарянето.

**В колективния трудов договор могат да се включат клаузи за по-благоприятни условия за закрива на труда от минималните императивно посочени в чл.16 на Конституцията на Р. България. Включени в КТД тези по благоприятни норми стават част от съдържанието на индивидуалните трудови договори на наетите лица. Той се сключва в писмена форма и се регистрира в регионалната инспекция по труда по местонахождение на предприятието (фирмата).**

В КТ е изяснена и материята на споровете, които възникват между работодатели и колектива от наети лица във връзка с трудовата дейност и условията при които тя

се осъществява. Най-характерната форма на колективен трудов спор е стачката. Правно нейната процедура е изяснена в Закона за уреждане на колективните трудови спорове (ЗУКТС). **Правото на стачка в нашата страна е гарантирано с Конституцията (чл.50).** За изглаждане на противоречията породили колективния трудов спор е създадена специална правна регламентация. Изложена е в Закона за уреждане на колективните трудови спорове, Правилник за устройството и дейността на Националния институт за помирение и арбитраж и Правила за осъществяване на посредничество и арбитраж за уреждане на колективни трудови спорове от Националния институт за помирение и арбитраж (НИПА).

Посредничеството е правно уредена процедура, в която страните по колективния трудов спор встъпват доброволно, но с участието на НИПА, който се представлява от посредник. Задачата на посредникът не е да реши спорът, а да подпомогне спорещите страни да направят необходимите отстъпки и компромиси да намерят решение, което да отговаря на интересите им. Регламентирана е специална процедура за посредничеството, за неговото протичане и приключване. Информацията станала известна на посредника в процеса на преговорите за решаване на спора не може да бъде използвана от него при други случай или да бъде разгласявана, освен в случай изрично посочени в закон.

Съществува специално регламентирана процедура при масови уволнения в едно предприятие. Едно от най-важните изисквания в тази процедура е работодателят, който прибягва до нея е да уведоми териториалното поделение на Агенцията по заетостта, с оглед да се предприемат комплексни мерки за устройване на работа освободените лица.

### **Индивидуални трудови правоотношения**

Работодателите са длъжни да сключват индивидуален трудов договор с всеки нает работник или служител. Правната регламентация на този договор е уредена с КТ и с множество поднормативни актове, които касаят определени особености на трудовото правоотношение в съответствие с конкретните условия при които се осъществява трудовата дейност.

В трудовият договор се описват взаимните права и задължения на страните. Той се сключва задължително в писмена форма. Страни по него са работника или служителя и работодателя. Сключва се преди постъпването на работника (служителя) на работа. Може да бъде сключен за определен срок от време - срочен трудов договор или без фиксиране на срок - безсрочен трудов договор. Съществуват още и трудов договор със срок за изпитание и трудов договор по чл.110 и чл.111 от КТ за полагане на допълнителен труд при друг работодател извън основното място на работа.

Основен елемент в организацията на трудовия процес е разработването на длъжностна характеристика на работното място. Нормативната процедура за разработване на длъжностна характеристика е уредена в КТ и в някои подзаконови актове. В тях обаче липсва дефиниция на понятието и изисквания за съдържанието й. Задължението за нейната разработка тежи върху работодателя. В нея обикновено се посочват основните трудови задължения за определена длъжност, образователни и квалификационни изисквания за заемането и, категорията персонал, връзки и взаимоотношения с други длъжности и др. Изготвя се в писмен вид. Компетентното съставяне на характеристиките на длъжностите в едно предприятие има важно значение както за протичане на производствения процес, така и за безконфликтни трудови правоотношения.

Всички трудови договори задължително се регистрират в териториалните комисии по заетостта в три дневен срок след сключването на договора.

През последните години широко разпространение придоби практиката на обявяване и провеждане на конкурси за заемане на определени длъжности в държавната и общинските администрации, а също така и в редица големи частни фирми. Конкурсът, като основание за възникване на трудово правоотношение, наред с трудовия



договор и избора представлява сложна съставна процедура, при която работодателя и две комисии правно регламентирани от КТ, го осъществяват по определени правила. Обикновено след приключване на конкурса в съответствие с резултатите от неговото провеждане се прави избор от комисията на лицето което ще заеме конкурсната длъжност.

Много често в съществуващи трудови правоотношения възникнали по трудов договор или чрез конкурс или избор се налага да бъдат направени изменения във вече договореното м/у страните по договора, например в размера на работната заплата, или продължителността на работното време, характера на труда и др. Процедурата за изменението на трудовото правоотношение е нормативно уредена от КТ /чл.118 и чл.119/.

Времето през което се полага труд от наетите лица е регламентирано от Конституцията, КТ и някои други нормативни актове. **Установената нормална продължителност на работното време е определена по принцип на 8 часа. Труд който се полага по разпореждане или с знанието на работодателя в повече от установеното от него работно време, е извънреден труд.** Съществуват редица форми в които се полага такъв труд и различна продължителност, а също така и такива за неговото заплащане.

**Наред с полагане на извънреден труд има регламентиран ред и за полагане на труд при непълнен работен ден. Продължителността и разпределението на непълния работен ден се определят с трудовия договор.**

Спазването на правилата, нормите и изискванията отразени в закона, подзаконовите актове и вътрешните правила за трудовия ред в предприятието представляват съдържанието на **трудова дисциплина**. Отговорността на работниците за нарушаването на тези изисквания се нарича **дисциплинарна отговорност**. Към нея се отнася също и задължението на работниците за изпълняват разпорежданията на работодателя относно протичане на производствения процес.

Видовете нарушения на трудовата дисциплина, както и санкциите свързани с това са пунктуално, но далеч неизчерпателно са изброени в КТ.

**Най-тежкото наказание свързано с нарушаването на трудовата дисциплина е дисциплинарното уволнение.** Освен с отстраняването от работа, то има и още други негативни последици като например загубване на някои права гарантирани от КТ и т.н.

Трудовото взаимоотношение съдържа в себе си възможност за работодателя да понесе имуществени вреди причинени от работник (служител) при или по повод изпълнение на трудовите си задължения. Тези вреди могат да бъдат причинени неволно, злонамерено или поради недостатъчна квалификация. В такива случаи има основание за търсене на имуществена отговорност от работника (служителя) спрямо работодателя. Тази отговорност е различна в зависимост с обективната страна да действията довели до щетата.

**Временното отстраняване от работа представлява преустановяване на изпълнението на задълженията по трудовия договор за неопределено време, през което трудовото правоотношение се запазва. Обикновено се прилага като временна мярка, когато работникът не е в състояние да изпълнява трудовите си задължения поради няколкото хипотези посочени в чл.199, ал.1 от КТ.**

Обезщетенията по раздел III, глава X от КТ целят да компенсират вредите, които изправната страна по трудовото правоотношение търпи в резултат от неправомерни действия на другата страна. Тези вреди обикновено произтичат от нарушаване на трудовото законодателство. Редът за установяването им, компетентния съд и сроковете за завеждане на исковете са посочени в КТ. Там са посочени и случаите, при които се дължат обезщетения, а именно при:

- недопускане на работа;
- временно отстраняване от работа;
- командировка;
- преместване;
- трудоустрояване;

- природни или обществени бедствия;
- правомерен отказ на работника или служителя да изпълнява работата;
- неспазване на предизвестие;
- прекратяване на трудовото правоотношение без предизвестие;
- уволнение на други основания;
- неизползван платен годишен отпуск;
- незаконно уволнение и недопускане на работа на възстановен работник или служител и др.

Като основа за изплащане на обезщетенията се използва брутното трудово възнаграждение получено от работника или служителя през предхождащ този период, в който е възникнало основанието за изплащане на обезщетение. Брутното трудово възнаграждение представлява сумата от основната заплата плюс добавките към нея.

Всеки назначен с трудов договор работник или служител има право на платен годишен отпуск. Правно-нормативната уредба за това е изложена в КТ. Това право е гарантирано и от Конституцията на страната чл. 48, ал.5.

Платените годишни отпуски могат да бъдат разделени в две групи:

- **основен и удължен платен годишен отпуск** - дължи се по право на всеки назначен с трудов договор. Продължителността му е определена в КТ, като минималният размер е **20 дни**. С индивидуалните или колективни трудови договори може да бъде уговорен и по-продължителен отпуск. **За да се ползва правото на платен годишен отпуск единствено условие е наличието на 8 месечен трудов стаж;**
- **допълнителен платен годишен отпуск** - в КТ /чл.156/ са посочени две правни основания за ползване на допълнителен платен годишен отпуск - **работа при вредни за здравето условия и категориите труд посочени в Наредба № 3 от 1993 г.;**
- **допълнителен отпуск за работа на ненормиран работен ден** – основанията за ползване на такъв отпуск са посочени в чл. 156, т.2 от КТ.

Освен платения годишен отпуск наетите с трудов договор имат право и на още няколко вида **платени отпуски** посочени в чл. чл. 157, 158, 162, 164-165 и 169-171 на КТ. Правото на някои от тези отпуски е гарантирано и от Конституцията. Тези отпуски са:

- **за изпълнение на граждански и обществени задължения;**
- **при временна неработоспособност, бременност, раждане и осиновяване;**
- **за отглеждане на малко дете;**
- **за обучение.**

Освен на платен отпуск наетите по трудов договор имат право и на **неплатен отпуск**. Случаите, при които се полага и видовете такъв отпуск са посочени в КТ /чл.160/. По време на такъв отпуск работникът или служителят не получават трудово възнаграждение, обезщетения от държавното обществено осигуряване и плащания по специални закони, но запазват трудовото си правоотношение.

Освен изброените до тук наетите с трудов договор получават и още няколко вида допълнително заплащане или обезщетения. По важните от тях са:

- заплащане за вътрешно заместване /чл.259 от КТ/. По същество това представлява форма за заплащане на допълнителен труд;
- обезщетение при възстановяване на работа /чл.чл. 225, ал.3 и 345 от КТ/;
- допълнителни и други възнаграждения по КТ /чл.чл. 259-268/.

Освен на парично трудово възнаграждение някои категории работници и служители, наети по трудов договор, имат право и на **специално, работно и униформено облекло**, също и на лични предпазни средства. Нормативно това право е уредено в КТ

чл.чл.284 и 269, както и в Наредба за безплатно работно и униформено облекло и Наредба №3 от 2001г. за минималните изисквания за безопасност и опазване на здравето на работниците при използване на лични предпазни средства на работното място.

**Прекратяване на трудовото правоотношение може да бъде поискано както от страна на работодателя, така и от страна на наетите работници и служители.** Нормативно процедурата при различните случаи на прекратяване е посочена в глава VI<sup>ТА</sup> чл.чл.325-340 от КТ. Посочени са няколко начина на прекратяване на трудовото правоотношение. Те могат да се обединят в две групи:

- **прекратяване на трудовия договор от страна на работника или служителя;**

Тук съществуват две възможности - прекратяване **без предизвестие** и прекратяване **с предизвестие**.

При първият случай прекратяването не е свързано със спазване на определен срок на предизвестие от страна на работника /чл.326, ал.2 от КТ/, но е свързано с отношенията, които възникват след това уредени в Кодекса за социално осигуряване.

Предоставянето на предизвестие от страна на работника или служителя при прекратяване на трудовото правоотношение зависи само от неговата воля. Формата, срокът и начините за предявяване на предизвестията са описани в чл.чл.62, ал.2 и 220 от КТ.

- **прекратяване на трудовия договор от страна на работодателя.**

В този случай също съществуват възможностите трудовият договор да бъде прекратен **с предизвестие или без предизвестие и срещу уговорено обезщетение**.

Прекратяването на трудовия договор с предизвестие е свързано наличието на регламентирани основания и спазването на определени процедури и срокове. По важните основания за това са:

- напълно или частично закриване на предприятието;
- съкращаване на щата;
- спиране на работата за повече от 15 дни;
- липса на качества;
- квалификация или образование у работника (служителя) за изпълняване на работата, за която е нает;
- отказ на работника или служителя да последва предприятието, в което работи, когато то се премества в друго населено място и др.

Нормативно процедурите по прекратяване на трудовия договор от страна на работодателя са посочени в КТ чл.чл. 326, ал.2, 329 и 331.

Прекратяването на трудовия договор от работодателя без предизвестие е регламентирано от КТ в чл.330. В този член изрично са посочени основанията, на които може да бъде прекратен трудовият договор без предизвестие.

**Прекратяване на трудовият договор срещу уговорено обезщетение предоставя възможност за прекратяване на правоотношението на договорна основа.** Това е една принципно нова правна възможност уредена в чл.331 от КТ във връзка с чл.чл.213 и 335.

Процедурите по подбор при съкращение в щата, намаляване на обема на работа и при закриване на част от предприятието са нормативно осветлени в КТ чл.329. Подробно са посочени критериите, в съответствие с които става подбора, редът и начина на провеждането му.

**Специална нормативна уредба предвижда задължителна процедура за закрила при уволнение.** Посочени са видовете закрила, в т.ч. случаите при които определени

категории работници и служители не могат да бъдат уволнявани. Специални мерки за защита са предвидени срещу незаконното уволняване.

Всички факти и обстоятелства свързани с трудовото правоотношение между работник (служител) и работодател се вписват в **трудова книжка** на наетото лице. Тя е **официален документ** и се издава и съхранява по **нормативно определен ред**.

**Спорове** възникнали между работника (служителя) и работодателя по повод изпълняване на трудовите задължения се наричат **трудови спорове**. По своята същност това са **правни спорове**. Нормативно материята е осветлена в чл.чл.357 и 360 на КТ.

Във връзка с хигиената на труда и неговата закрила в КТ са предвидени специални разпоредби за закрила при трудоустрояване, назначаване на работа на непълнолетни и контрол и извършване на проверки за спазване на трудовото законодателство. Предвидени са и санкции при неспазване на нормите и изискванията на това законодателство.

## **17. Управление в условията на конфликтни ситуации – характеристика, причини за конфликтите, видове конфликти**

### **Кратка характеристика и типология**

Управлението в условията на конфликтни ситуации е сравнително нов елемент в управленската наука. Потребността от изследване и изучаване на тези въпроси беше предизвикана от специфичната обстановка в края на 20<sup>-ти</sup> и началото на 21<sup>-ви</sup> век, когато икономическата, политическата, социалната и културната сфера се оказаха “заредени” със силно напрежение, породено от множество междудържавни и вътрешнонационални противоречия, от бързо променящи се управленски ситуации и зараждащата се нова ценностна ориентация на личността и на обществото. Така очертаната вече световна тенденция се дължи преди всичко на нарушеното равновесие във взаимоотношенията между субектите в различните области на стопанския и политическия живот; членовете на обществото; членовете на трудовите колективи и пр. Безспорно е, че управлението при тези условия изисква нетрадиционни решения, които в повечето случаи имат ясно изразен рисков характер. Рисковите елементи на решението се определят преди всичко от високата динамика на промените, настъпващи във всички сфери на стопанския живот и от невъзможността да се прогнозира скоростта на процесите на адаптиране към новата пазарна среда и новите условия, създадени от Европейския съюз, както и крайните резултати след присъединяването към него.

**Конфликтът** (лат.conflictus: con – със, fligo – блъскам) се определя като стълкновение на противоположни интереси, тенденции или на несъвместими ценности и възгледи. Той е важен елемент на социално взаимодействие, който способства за разрушаването или укрепването на социалните контакти. В този смисъл дори в организациите с ефективно управление някои конфликти не само са възможни, но могат да бъдат желателни. Така на **първо място**, конфликтът играе ролята на «активатор», който помага да се прояви разнообразието от позиции, дава допълнителна информация, издига по-голям брой алтернативи и т.н. По този начин той може да бъде **функционален**, защото има търсене на най-подходящите варианти за неговото преодоляване, формиране на условия за взаиморазбиране и сътрудничество, водещо до повишаване ефективността на организацията. Конфликтът може да бъде и **дисфункционален**, когато негативизма се изостря, враждебността се засилва, комуникативното взаимодействие се нарушава, а шансовете за сътрудничество постепенно намаляват. Всичко това води в крайна сметка до неудовлетвореност на личността или групата.

На **второ място**, конфликтът може да се обясни и с характера на преживяните от личността или групата противоречия. Затова в психологията на конфликта се обръща особено внимание и на техните **валентности** – със способността им за свързване (привличане) или изместване (отблъскване), както и със задоволяването на тези валентности. Докато положителната валентност предизвиква симпатия, склонност към сближаване или очакване за успех, отрицателната валентност се посреща с антипатия, отблъскване или очаквания за неуспех. От този аспект конфликтите протичат в следните комбинации:

- “привличане – привличане”;
- “отблъскване – отблъскване”
- “привличане – отблъскване”, когато има положителна и отрицателна валентност и въпреки своята полярност са с еднаква значимост за личността.

На **трето място**, конфликтите имат своя специфика в зависимост от това дали засягат личността (нейната психологическа структура или отделни компоненти), дали протичат в т.нар. диади (мениджър – сътрудник, двама колеги, двама приятели, мъж – жена, майка – дете и т.н.), дали са следствие на различия в потребностите, оценките и представите или се развиват в по-големи социални групи и общности на основата на неточното разпределение на функциите, формирането на подгрупи с различен статус и привилегии. В резултат на наблюденията и социологическите проучвания на конфликтите в организацията се стига до извода, че, макар и да са много разнообразни, конфликтите могат да се групират в четири основни типа:

- **вътрешноличностен конфликт** – от неразбиране на ролята, когато към някой се предявяват противоречиви изисквания от различни инстанции, недостатъчна яснота за това какви трябва да бъдат резултатите от неговата работа; когато производствените изисквания и намеренията на мениджъра не се съгласуват или се разминават с личните предпочитания, потребности и ценности на сътрудника; като реакция от пренатоварване или ненатовареност, от липса на удовлетвореност в работата и т.н.
- **междупличностен конфликт** – когато всеки един (мениджър или сътрудник) иска да се приеме неговата гледна точка; като резултат от стълкновение на личности с различни възгледи, ценности; от психическата несъвместимост на характерите и невъзможността да се сработят в екип, да се възприемат в съвместно действие.
- **конфликт между личността и групата** – очакванията на групата се намират в противоречие с очакванията на отделната личност или личността заема позиция, отличаваща се от общата позиция на групата;
- **междугрупов конфликт** – от съперничеството между отделните звена в организацията, противоречията между формалните и неформалните групи и т.н.

От друга страна, източниците на конфликт могат да произтичат предимно от външни фактори, свързани с организацията, условията на дейността, системата за мотивация и управленския стил или преобладаващо от вътрешни причини, отразяващи различията в социалния опит, възрастовите и индивидуалните особености, темпераментните характеристики, конкретното психическо състояние на личността, психическата зрелост на групата или организираната общност.

Успехът на управлението при конфликтни ситуации зависи до голяма степен от уменията да се идентифицира конфликтната ситуация и да се дефинира конфликта. В това отношение трябва да се подчертае, че в множеството литературни източници съществува голямо разнообразие в подхода на изследване и тълкуване на основните понятия - конфликт и конфликтна ситуация. Независимо от различията обаче, в трудовете на **К. Боулдинг, Т. Шелинг, Т. Парсънс, Р. Дарендорф, М. Дойч, Л. Кроузър, Ст. Робинс, С. Симеонов, А. Ангелов, Г. Йолов** и др. има общи съдържателни

елементи в определението на понятието “конфликт”. Те изхождат от една обединяваща позиция - **в основата на всеки конфликт лежи противоречие, което продължително време не е било разрешено и в резултат на неговото задълбочаване твърде често настъпва необратимо разрушаване на връзки и зависимости между отделни личности и/или социални групи.** Конфликтът се изявява и развива на фона на конфликтната ситуации. Тя представлява съвкупност от взаимосвързани, взаимозависими и взаимообуславящи се фактори, които създават условия за изявяване и усилвана на конфликта или забавят неговото изявяване и развитие.

Разкъсването на връзките и разрушаването на баланса на взаимоотношенията между личности и/или социални групи предполага анализ на причините и разкриване на възможностите за възстановяване или изграждане на нови връзки и взаимоотношения.

### **Причини за възникване на конфликти**

Причините за възникване на конфликти в организацията са обект на множество изследвания и дискусии. Тяхното опознаване и разкриване е необходимо, за да се подберат подходящи стратегии и тактики за своевременното им преодоляване. В най-обобщен вид те могат да се групират в следните **четири направления**:

- външни за организацията причини, които са резултат от промени в окръжаващата бизнес реда;
- вътрешни причини, които пораждаат конкретни ситуации в организацията и са свързани със спецификата на социалния климат и характера на производствения процес;
- причини произтичащи от характера на отделните личности и тяхната ценностна ориентация;
- причини породени от стила и метода на ръководство в организацията.

Групирането на конкретните причини в посочените по-горе групи е предмет на задълбочено и обширно изследване, което е извън целите на настоящата книга. Затова тук се разглежда само една примерна съвкупност от причини, които могат да предизвикат възникване на конфликтна ситуация в организацията, а именно:

- неяснота в поставените цели и задачи;
- чувство за нарушена справедливост;
- чести промени в организацията и в начина на разпределение на правата и задълженията;
- несъвместими личностни характеристики и ценностна ориентация;
- неподходяща комуникационна система и недостатъчна информация за решаващи за организацията събития;
- несигурност в работата и страх от съкращения;
- недостатъчни условия за растеж и развитие на личността;
- противоречия между формални и неформални групи в организацията;
- многозвенност на организационната структура и затруднения при контактите между ръководители и подчинени;
- различия в материалните условия на живот;
- ограниченост на ресурсите;
- разнопосочност в целите на индивидите и целите на организацията;
- различия в социалните позиции;
- липса или недостатъчна нормативна база и вътрешни правила за управление на организацията;
- незачитане на мненията на подчинените;
- големи различия в образователното и квалификационното развитие на персонала;
- несъвършенство в заплащането на труда и разпределението на ресурсите;
- липса на статус и др.

## **Видове конфликти**

Изучаване на конфликтите изисква те да се систематизират и обобщят в групи по определени признаци. Това ще даде възможност да се специфицира и идентифицира всеки конфликт и на следващ етап да се търсят най-подходящите решения.

По-съществените признаци, по които могат да се групират конфликтите са следните:

- според начина на възникване - случайни и съзнателно провокирани;
- според резултатите от взаимоотношенията - градивни и деструктивни;
- според страните в конфликта - между отделни личности и между социални групи;
- според характера на противоречието - временни и постоянни; съществени и несъществени; антагонични и неантагонични;
- според начина на възприемане - адекватни и неадекватни;
- според очаквания резултат от конфликта - конфликти, водещи към глобални промени и конфликти, водещи към несъществени промени;
- според ефективността и очакваните крайни резултати от дейността на организацията - функционални, които повишават ефективността от изпълнението на основните функции и нефункционални, които водят до снижаване на личната удовлетвореност, намаляват възможността за сътрудничество;
- според начина на организационното въздействие - хоризонтални (между функционалните отдели) и вертикални (между персонала от различните йерархически равнища).

## **По-важни правила и принципи за предотвратяване и преодоляване на конфликти**

Всяко управление се гради върху определени правила и принципи, чието спазване гарантира неговата ефективност. Те имат своя специфика, съответстваща на характера на управлението, на неговите цели и на особеностите на окръжаващата бизнессреда. При управление в условията на постоянно променящи се ситуации, наситени с конфликтни моменти, правилата и принципите са насочени към успокояване, балансиране и стабилизиране поведението на обществото и на отделните личности в него. Целта на тяхното прилагане е да се мотивира и мобилизира психическата и физическата устойчивост на личността за своевременно и резултатно изпълнение на трудовите задължения. През последните години управленската практика е потвърдила една твърде **богата съвкупност от специфични правила и принципи, които винаги имат конкретно индивидуално приложение. По-важните от тях са:**

- ясно и точно определяне на целите и справедливо разпределяне на правата и отговорностите между подчинените;
- постоянно извършване на контрол и самоконтрол върху поведението на подчинените и на собственото поведение;
- овладяване на ентузиазма и насърчаване на градивните сили на личността в обществото за целенасочена ползотворна дейност;
- своевременно откриване на симптомите на зараждащи се конфликти и предприемане на превантивни мерки за тяхното ограничаване;
- изграждане на управленски структури и механизми, които намаляват възможностите за възникване на конфликтни ситуации;
- повишаване на образованието и квалификацията на персонала и на човешките ресурси като цяло.

Изборът на една или друга стратегия и тактика е в зависимост от разновидността на конфликтната ситуация, от типа и динамиката на развитие. Например при организационния конфликт диапазонът от методи за интервенция се свежда до:

- разясняване на изискванията към работата, при което се определя точно процедурата и правилата за всеки участник, група или отдел в най-различни ситуации;
- използване на координационни и интеграционни механизми, които представляват цялостна верига от заповеди при опиране на принципа на единоначалието, участието на разнообразни междофункционални групи при разрешаването на конфликта;
- поставяне на общоорганизационни комплексни цели, които предполагат включването и съвместните усилия на двама или повече сътрудници, както и специални (експертни) групи за тяхното изпълнение;
- постоянна действаща система за възнаграждения, насочена изцяло към онези, които дават принос за постигането на комплексните цели, като непрекъснато се поощрява конструктивното им поведение.

Организациите в бизнеса най-често се изправят пред конфликтни ситуации в условията на реорганизации и промени, когато се сблъскват различни варианти на съпротивление, породени от състоянието на неопределеност и риск, усещането за заплаха и лична загуба, неубедеността, че измененията са необходими и желателни и че могат да разрешат проблемите и т.н.

В процеса на търсене на подходящи решения при възникване на конфликтни ситуации в литературата могат да се намерят множество разнообразни съвети, предложения и дори примерни модели на тактики за действие. Някои от тях са се формирали въз основа на опита на управленската практика, други имат теоретико-приложен характер, трети са разработени на концептуално равнище и дават основание за търсене на подходяща ситуация, за чието разрешаване могат да се приложат. Всички тактики, обаче, независимо от начина на възникването си имат една и съща цел – да предотвратят вероятния конфликт от възникналите огнища на съпротивление, или да съдействат за неговото по-бързо и безболезнено решаване, ако той вече се е появил.

Работата в условията на конфликтни ситуации създава предпоставки за стресово състояние на личността и за затруднения при изпълнение на съответните функции. Затова напоследък социолози и психолози разработват правила и съвети за самонаблюдение и контрол на поведението и емоциите при възникване на стресова ситуация. Така например един от известните изследователи в тази област - Дейвид Люис, в своята книга “Стресът” препоръчва десет “златни” правила за преодоляване на стреса:

- никога не казвайте “никога”;
- опирайте се на фактите, а не на предположенията;
- приемоте и признайте чувствата си поне пред себе си;
- никога не обобщавайте;
- приемоте отговорност за себе си;
- оставете напразните надежди;
- отдръпнете се от проблемите си и ги вижте от страни;
- опростете начина си на живот - “изчистете” излишните неща;
- прекарвайте всеки ден известно време сред природата;
- вземайте и изпълнявайте решенията си смело, без колебания.

Един от най-големите авторитети по въпросите за човешкото общуване - Дейл Карнеги, като анализира процеса на водене на спор, извежда следните основни принципи за неговото “спечелване”:

- единственият начин да спечелите спора, е да го избегнете;



- проявете уважение към другия - никога не казвайте “Не си прав”;
- ако грешите, признайте го незабавно и доброволно;
- направете така, че другият да започне веднага да Ви отговаря с “да”;
- оставете другия да говори спокойно;
- нека другият да мисли, че идеята е негова;
- постарайте се да гледате на нещата и от гледната точка на другия;
- проявете разбиране към идеите и желанията на другите;
- апелирайте към благородни подбуди;
- разиграйте идеите си по неочакван начин;
- отправете предизвикателство.

Изучаването на конфликтните ситуации и на конфликтите дава възможност за получаване на полезна информация и нови знания, които могат да се използват за рационализиране на човешкото поведение и максимално оползотворяване на човешкия потенциал.

#### **Въпроси за дискусия и самоподготовка: ☺ ?**

1. Кои са причините за възникване на конфликти в организацията?
2. Кои са по-съществените причини, според които могат се групират конфликтите? Анализирайте ситуацията в действащо предприятие по Ваш избор и посочете, кои са най-често срещаните причини за възникване на конфликтите.
3. Кои са правилата и принципите, които трябва да се съобразяват, за да се разреши конфликта и да се ликвидира конфликтната ситуация?
4. Анализирайте правилата и принципите на Д. Люис и Д. Карнеги – посочете общото и различното в техните разбирания за преодоляване на конфликта. Определете кои от техните съвети имат приложение сега в нашите организации.

## **18. Стратегическо управление – характеристика, съдържание и форми**

По своето съдържание стратегията може да бъде представена като интегриран, координиран и целенасочен план на предприятието за по-близка или далечна перспектива. Стратегията е изградена представа за бъдещето на предприятието, която е съобразена с съществуващото състояние на заобикалящата го среда и очакваните промени в нея. По своята форма стратегията може да бъде представена по най-различен начин: като перспективен план, лозунг, модел за развитие и т.н. Тя може да бъде комплексна или локална, когато обхваща част от нейната дейност.

Стратегическото управление обхваща съществуването на цялостен цикъл на управлението. Може да бъде представено като стратегическо планиране плюс система за реализация на избраната стратегия. При това резултатът от стратегическото планиране е стратегическо решение. В съвременните условия необходимостта от стратегическо управление на стопанската дейност се обуславя от неопределеността от бъдещето, която произтича от:

- динамичността на процесите през разглеждания бъдещ период от време в локален, регионален, национален и международен мащаб
- сложността на протичащите процеси и тяхното непрекъснато нарастване

Стратегическото управление в съвременното му разбиране се разглежда като средство за преодоляване на неопределеността на бъдещето. Отличителните белези на стратегическите решения са:

- насочени към разрешаване на съществени проблеми, свързани с оцеляване, стабилизация или просперитета на стопанската единица;
- отнасят се до основните характеристики на стопанската единица;

- стратегическите решения най често се вземат с оглед постигането на множество цели;
- стратегическите решения са сложни.

Според Акоф: задача е резултатът, който се надяваме да достигнем в рамките на определен период. При осъществяването на стратегическото управление стопанските предприятия се ръководят от следните принципи и правила:

- непрекъснатост при осъществяване на стратегически управленски цикъл;
- партисипативност;
- използване на дедуктивен подход;
- приоритет на съдържателните пред формалните оценки;
- реализъм на оценките, прогнозите и предположенията;
- разработване на вариантни стратегически решения.

**Стопанската единица като социотехническа система.** Системите могат да бъдат класифицирани по различен начин. Едно от разделенията е на естествени и изкуствени. Изкуствените се разделят на следните групи: технически, социални и социотехнически. Сред съществените черти на стопанската единица като социотехническа система от гледна точка на стратегическото и управление са:

- наличието на социален елемент в нея означава и съществуването на интереси и цели на всеки отделен индивид или група от хора;
- присъствието на социален елемент в стопанската единица и позволява сама да определя и при необходимост да променя както своите цели, така и всички останали параметри на предприятието.

**Стопанската единица като система от процеси.** В всяка стопанска система протичат следните процеси:

- производствено-технологически;
- икономически;
- социални;
- организационно-управленски;
- научно-технически.

**Основни параметри на стопанската единица като система.** Всяка стопанска единица е описана като система с помощта на четири основни параметъра: вход, изход, начин на функциониране и потенциал.

Стопанските единици осъществяват своето функциониране и развитие в условията на пазарната икономика, която е явление с подчертан комплексен характер. Съвременната пазарна икономика е със сложен характер. Той се определя както от многочислеността, разнообразието и специфичните особености на всеки от участниците в нейното функциониране, така и от многочислеността, разнообразието и взаимоотношенията между тези участници.

**Модел на пазарната икономика.** Пазарната икономика има множество варианти за поява. Всеки от тях притежава своя специфика. Във всички тях съществуват общи черти на пазарното стопанство. В съвременните условия 2 модела на пазарната икономика привличат вниманието: социално-пазарна икономика и социално-ориентирана пазарна икономика. Социалната пазарна икономика е основана на широкото разпространение в обществото на средната по размер собственост у преобладаващата част от населението. Социално-ориентираната икономика съответства на обществото на средните собственици.

**Основни черти на съвременното пазарно стопанство:**

Анализът на икономиката в социалното и икономическо отношение позволява да бъдат изведени някои най-обща черти на съвременното пазарно стопанство:

- дейността на отделния стопански субект: какво, как и за кого ще се произвежда;

- взаимоотношенията между участниците във възпроизводствения процес се регулират от пазара;
- дейността и взаимоотношенията на всички стопански субекти се осъществява в рамките на правила.

Съвременната пазарна икономика представлява една интеграция на стопанската дейност, осъществявана в условията на пазарно регулиране с изискване за хуманната и насоченост.

**Структура на съвременния пазар.** Основните му сектори са:

- пазар на стоки и услуги;
- пазар на ценни книжа и капитали;
- пазар на труда.

**Видове пазари:** в зависимост от броя на участниците в пазарните взаимоотношения различаваме 3 вида пазари:

- монопол, когато има един продавач;
- олигопол, когато продавачите са няколко;
- конкурентен пазар, когато броят на продавачите и купувачите е значителен.

**Механизми на пазарното регулиране.** Основно значение за осъществяването им имат:

- платежоспособното търсене;
- еквивалентният обмен на стоки и услуги на основата на пазарни цени;
- конкуренцията между участниците в пазарните отношения;

Роля на съвременната държава. Съвременната пазарна икономика е неразривно свързана с активното участие на държавата в нейното изграждане, функциониране и развитие. Някои съществени причини налагат осъществяването на тази роля:

- социална насоченост на икономиката;
- необходимостта от защита на участниците в пазарните взаимоотношения;
- необходимостта от запазване на много образи във формите на собственост.

Държавата изпълнява редица функции, които според нас могат да бъдат систематизирани по следния начин:

- създаване на правова основа на функционирането на националното стопанство;
- създаване правилата на играта;
- макроикономическа стабилизация;
- насочване на ресурсите за развитие на нови отрасли и дейности.

**Управленски цикъл при стратегическото управление.**

При стратегическото управление се реализира цялостен управленски цикъл, стадии от управленски цикли: стадий „реализация на стратегически решения, среда и на стопанската единица“; стадий „разработване на стратегията за стопанската единица“; стадий „реализация на стратегическото решение, подробна разработка в вид на програма за реализация“; специфична система и контрол и осъществяване на обратна връзка. В съдържателно отношение съществуването на стратегически управленския цикъл се състои от следните основни дейности:

- Стадий „диагностика на външната среда и на стопанската единица“: диагностиката представлява обединена форма на наблюдение, описание, анализ и оценка на съответната стопанска единица. В съдържателно отношение диагностиката включва: диагностика на външната среда и диагностика на стопанската единица.
- Стадий „разработване на стратегия“ на стопанската единица: той включва разработването на идеализиран проект на стопанската единица.
- Стадий „реализация на стратегическото решение“ – разработване на общи и локални програми за реализация на избраната стратегия.

- Диагностика на външната среда – съвкупност от органи и организации, с които предприятието встъпва в взаимоотношения по национални и местни агенции. В съдържателно отношение обект на диагностиката на външната среда са: микросредата.
- Системен анализ на стопанската единица – има за цел детайлно да опише и анализира състоянието и функционирането на стопанската единица и да изведе възможностите за нейния количествен и качествен ръст.
- Анализ на смущенията – същността на този анализ се свежда до разкриване на онези фактори които пречат на развитието на стопанската единица
- Проекция на стопанската единица в бъдеще – проекцията е условно продължение на миналото в бъдещето и има за задача да разкрие какво може да очаква стопанската организация ако тя продължи да се развива в същата посока.
- Разработване на модела на развитие на стопанската единица – при разработването на модела на развитие се използват информацията и изводите от диагностиката на външната среда и на стопанската единица.

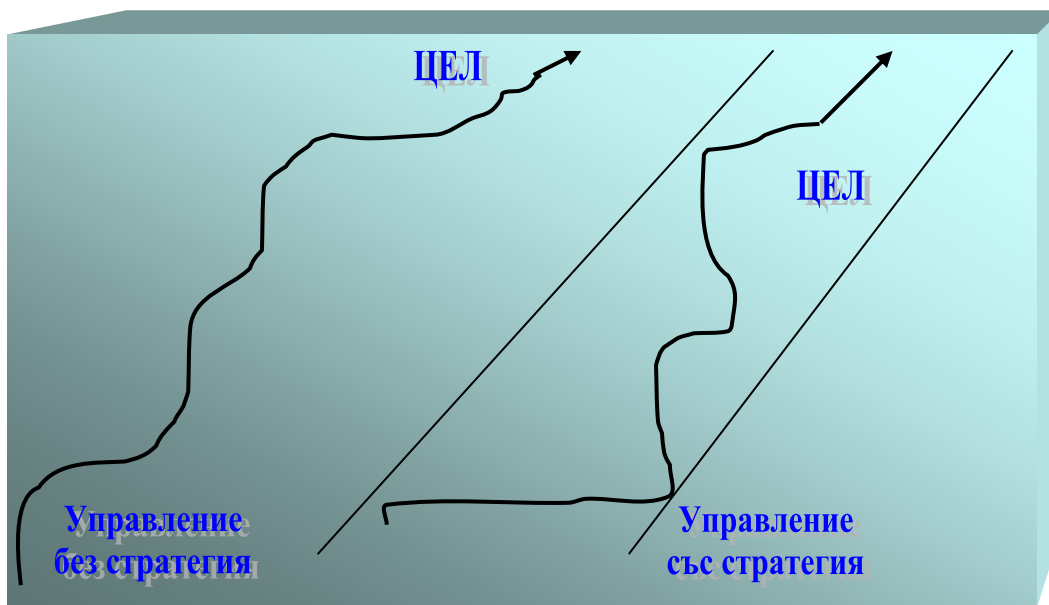
Стратегията на стопанската единица се представя в писмена форма в която намират предимно отговор следните въпроси: описание на генералната цел, основни предложения за външните фактори и други. **Мисия на стопанската единица** – понятието мисия се използва в смисъла на твърде обща цел предизвикваща у всеки член на организацията чувството на устременост към нещо. **Функция на стопанската единица (СЕ)** – представлява операциона формулировка на мисията. **Система от цели на СЕ** – целите представляват бъдещо, избрано състояние. **Граници на дейност на СЕ** – за определянето на границите на дейността се използват 3 параметъра: вид на продукцията; пазар за реализация на продукта и диапазон на дейността. **Желани качества на СЕ** – това са качествата, които СЕ е желателно да притежава ако иска успешно да осъществява своята дейност. **Проектиране на СЕ** – основната задача на този подетап е да превърне желаните качества в проектни решения отнасящи се до входа, потенциала, начина на функциониране и изхода на СЕ. **Планиране на средствата** – необходимите действия се определят от разликите между проектните решения и съществуващото състояние на СЕ. **Поведението на СЕ** включва: избор на дейности необходими за достигане на целево състояние; избор на последователно време за осъществяване на дейностите. **Планиране на ресурсите** – задачата на този етап е да се осигурят необходимите за реализацията на стратегията ресурси. **Планиране на персонала** – методи като пожизнено наемане на персонала, запазване на персонала и в периоди на рецесия, привличане на бъдещи специалисти още по време на обучението им. **Оценка и избор на вариантите за стратегията** – изборът в случая означава да се избере относително най-добрия от предложените включително и ако това за все лоши варианти.

- Програма за реализация на стратегията – по своя характер това е комплексна целева програма в която съответните дейности са разположени в времето и пространството и са осигурени с необходимите за осъществяването им ресурси.

## 19. Видове стратегии. Характеристика на предприемаческите стратегии

Цялостната стратегия на предприятието е т.нар. корпоративна стратегия (corporate strategy). Прилага се по отношение на цялото предприятие и включва в себеси: определяне на сферите на дейност, използване на базовите възможности на предприятието, диверсификация и т.н., цели по отношение на пазарните позиции,

инвестиционните цели и др. Стратегиите на отделните сфери на дейност представляват бизнес стратегията (business strategy) и включва определянето на начините на фирмено поведение в конкурентната борба. Говори се за зависимост между продукт – пазар – концепции (по отношение на отделни продукти или сфери). Различаваме още и функционални стратегии или т.нар. стратегии в отделните ресурси (functional strategy), като при те се основават на маркетинга, производството, персонала, финансите, информационните технологии, корпоративни комуникации, PR и др.



Фиг. Управленски функции на стратегиите

Следователно можем да обобщим, че имаме следните **равнища на стратегията**:

- Цялостна стратегия на предприятието (corporate strategy);
- Бизнес стратегия (business strategy);
- Функционални стратегии (functional strategy).

Процесът на управление се определя от **петте класически функции на мениджмънта**:

- Планиране (planning);
- Организация (organizing);
- Осигуряване на човешки ресурс (staffing);
- Ръководство (directing);
- Контрол (controlling).

Концепцията на Х. Минтцбърг за петте „P” на стратегията е представена на фигурата по-долу и включва:

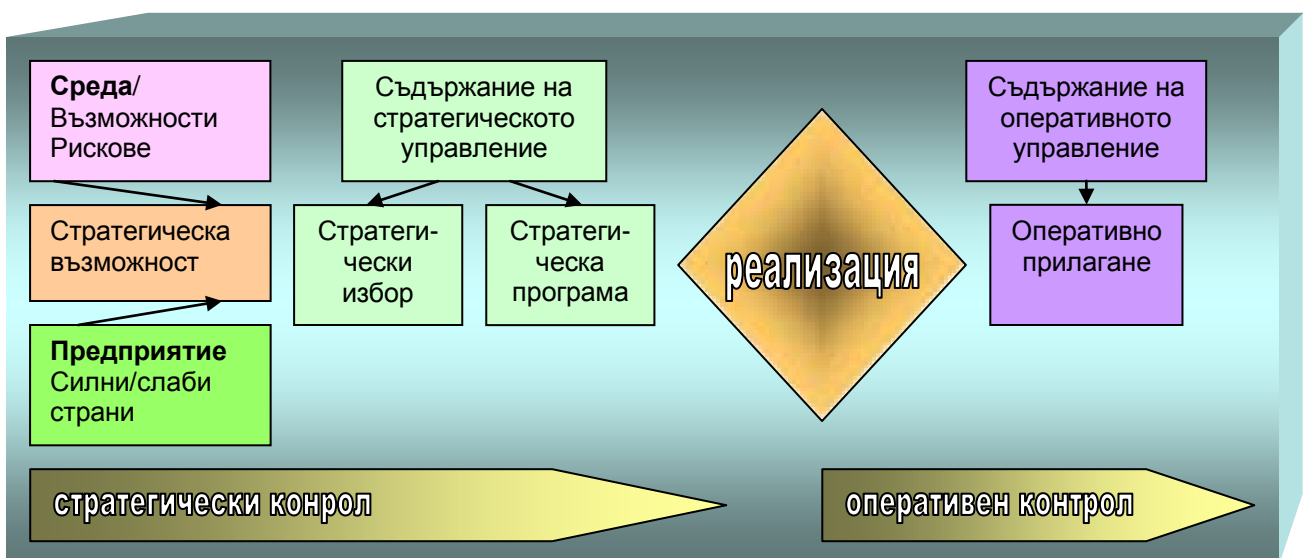
- Стратегията като план (plan);
- Стратегията като дяволия – с една маневра да надхитриш конкурент-съперник (ploy - маневра);
- Стратегията като перспектива (perspektive);
- Стратегията като модел на действие (pattern);
- Стратегията като позиция в средата (position).



Фиг. Минцберг – Стратегията като занаят (1994г.)

**Методите на планиране са:**

- Подготовка целите на предприятието в рамките на пазарната и конкурентна среда;
- Формулиране на цели за всяка сфера на дейност;
- Съобразяване на целите в отделните сфери с изпълнителите;
- Изработване на планове за отделните сфери от изпълнителите;
- Координация на плановете за отделните сфери;
- Обобщение и изработване на общ (корпоративен) план.



Фиг. Стратегическо и оперативно управление на предприятието (фирмата)

Табл. Разлики между оперативно и стратегическо управление

СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ	ОПЕРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ
Продължителност: най-малко 2 год., като обикновено е между 3 и 5 години.	Продължителност: 1 година.
„Направихме ли правилните неща?“ „Doing the right things?“	„Направихме ли нещата правилно?“ „Doing the things right?“
„Какво искаме да постигнем оттук нататък?“	„Как искаме да продължим оттук нататък?“
SWOT–анализ; портфолио–анализ, стратегически фактори на успеха, бенчмаркинг, балансирана система от показатели за ефективност (balanced scorecard), пазарни анализи.	Планове на продажбите, производството, маркетинга, разходите, инвестициите, финансов план, последователност на процесите, приходи/разходи, бюджети и т.н.



Фиг. Изображение на стратегическото и оперативно управление на предприятието

#### Стратегическо управление е:

- **Стратегическо планиране** - изграждане и обезпечаване на дългосрочен потенциал за постигане на успех;
- Изграждане на дългосрочна **визия, мисия, цел** на всички съдружници;
- Постигане на **целите на предприятието** за получаване на желаните крайни резултати от предприетия комплекс мерки;
- **Анализ на фактическото и желаното състояние** – сравнение на бизнес дейността с конкуренцията в бранша и с възможностите за развитие в други браншове;
- Изграждане на **стратегии за растеж** – стратегии за постигане на целите, които се основават на собствен или външен потенциал;
- **Стратегии за отделните сфери на дейност** – комплекс от мерки за оптимално управление на сферите на дейност;
- **Управление на риска** – мерки за анализ, ограничаване и контрол на неблагоприятните въздействия.



Фиг. Научни дисциплини в основата на управлението

- **Нормативен мениджмънт** (основан на консенсуса), които се изгражда на про-комукативната среда като част от фирмената политика и изграждане на вътрешнофирмен потенциал за постигане на консенсус. Появяват се проблеми м/у групите по интереси, произтичащи от проблема с легитимацията.
- **Стратегически мениджмънт**, при които имаме изграждане на стратегически потенциал за постигане на (пазарен) успех или той е стратегически ориентиран към постигане на успех (или към пазара) потенциал. Появява се проблем с управлението – комплексност, сложност и несигурност на пазарните условия.
- **Оперативен мениджмънт** – изграждане на производствения потенциал на предприятието и на потребителски производствен потенциал. Появява се проблем на ефективността, като дефицит на производствените фактори.



Фиг. Концепция за степента на зрялост на фирменото управление



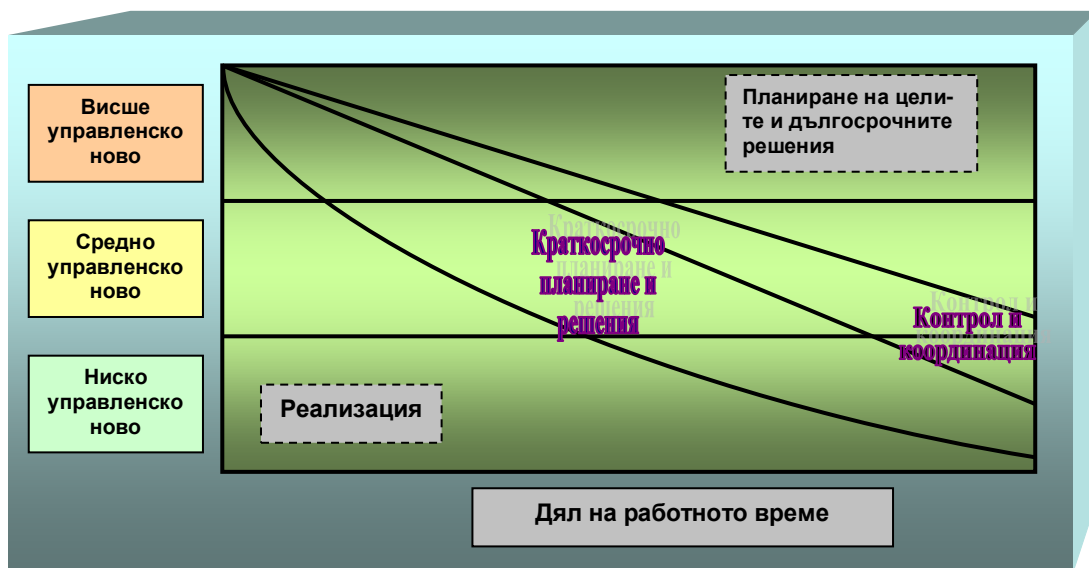
Фиг. Схема на четирите поколения предприятия



Таблица Схема на четирите поколения

1-во ПОКОЛЕНИЕ	2-ро ПОКОЛЕНИЕ	3-то ПОКОЛЕНИЕ	4-то ПОКОЛЕНИЕ
Управление, ориентирано към производството	Управление, ориентирано към цените	Управление, ориентирано към стойността	Управление, ориентирано към конкурентноспособност
Централистични действия и мислене.	Засилване на функционалното мислене и дейности по проекти.	Матрична организация и мислене в обвързаност с клиентите и доставчиците	Европейски програми за развитие.
Ниска динамика и малко промени.	Нарастваща динамика и несигурност.	Промени и иновации, като нормално състояние.	
Пазари за продажба и значителна печалба.	Пазари за покупка, високи разходи и заплаха за печалбата.	Пазари за покупка и концентриране в/у основните дейности.	
Реакционно управление на предприятието (фирмата).	Про-активно управление със систематичен контрол.	Управление, ориентирано към потенциала.	Управление, ориентирано към екологията.
ТРАДИЦИОННО ПРЕДПРИЯТИЕ →	МЕЖДИННО СЪСТОЯНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО →	ТРАНСФОРМИРАЩО СЕ ПРЕДПРИЯТИЕ →	ПРЕДПРИЯТИЕ (ФИРМА) НА 21 ВЕК

Съвкупността от лица изпълняващи предимно разпоредителни задачи се нарича мениджмънт (ръководство) на предприятието, на чиито връх се намира висшето ръководство (top management) - работещи собственици, членове на управителния съвет, управители. Ръководителите на функционалните направления (закупуване, производство, администрация, финанси) представляват средното управленско равнище (middle management), а ръководителите на по-нискостоящите звена (началници отдели, групови ръководители) представляват ниско управленско равнище (lower management).

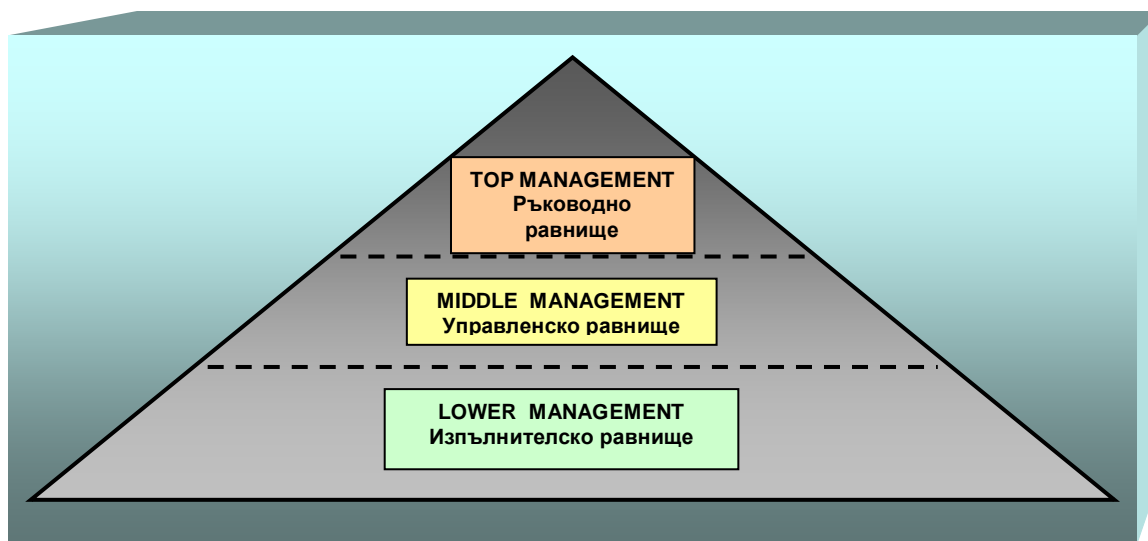


Фиг. Нива на управление

По правило всеки зает извършва разпоредителни и изпълнителски дейности, при което изпълнителските дейности намаляват при по-високите равнища на управление за сметка на разпоредителните.

Най-високото управленско равнище - висшето ръководство на предприятието – взема направляващи и засягащи цялото предприятие решения, които не са зависими от никоя друга ръководна инстанция. Става въпрос за първични решения, които не

могат да бъдат делегирани на по-долните инстанции и които се обозначават като ръководни решения.



Фиг. Пирамида на управлението

Табл. Зависимост между вид стратегия и съдържание

СЪДЪРЖАНИЕ	ОСНОВНИ ВИДОВЕ СТРАТЕГИИ		
	Пример за подражание	Обща стратегия Корпоративна стратегия	Търговска стратегия Бизнес - стратегия
Визия, стойност, висша цел	▼		
Търсено място сред конкуренцията, инвестиции и съюзи		▼	
Предимства на офертите в конкурентната борба			▲
Програми, проекти, налични ресурси			

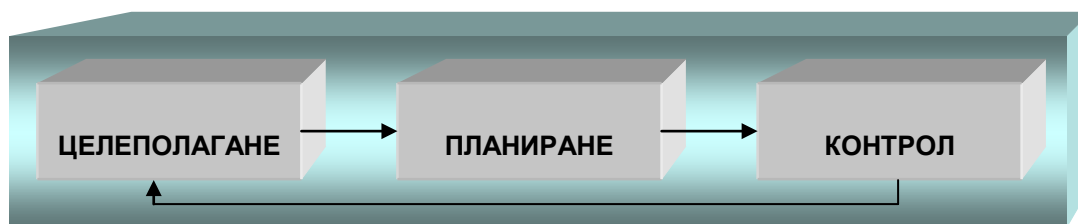
Ръководните решения касаят съществуването на предприятието и третираат цялостната му дейност, като могат да се вземат само при познаване на всички обстоятелства и зависимости, които са ги предизвикали. Отнасят се до:

- **Задаване на целите на предприятието;**
- **Определяне на дългосрочната политика на предприятието.** С помощта на тези решения трябва да бъдат постигнати дългосрочните му цели. Такива са напр. решенията за закупуване на акции и дялове, за избора на местоположението на производствените единици, за избор или промяна на правната форма, както и решенията за обединяване с други предприятия;
- **Координация на големите функционални дейности на предприятието.** С координирането на основните функционални дейности (снабдяване, производство, администрация, пласмент и финанси) предприятието е в състояние да осъществи своите цели. Липсата на координация може да доведе например до неправилно снабдяване или до разминаване в производствената и пласментна политика. Координиращата функция на ръководствата трябва да подчини всички частни цели за постигането на общата цел;

- **Определяне на кадровата политика.** Към тези решения принадлежат на първо място подборът на хора за ръководните длъжности, политиката на заплащане на труда, социалната политика, политиката на обучение на персонала;
- **Стопански дейности са от изключително значение.** Поради различните схващания кои дейности имат изключително значение за предприятието ръководството му може да издаде списък за съгласуването, който да съдържа всички стопански действия, излизащи извън определени рамки. С този списък се определя кои стопански действия един ръководител или звено може да извърши сам, за кои е необходимо съгласието на ръководството на предприятието;
- **Определяне на основните правила за ефективно опазване на околната среда.** Във времето на нарастващо замърсяване на околната среда към задачите на всяко предприятие се отнася и тази да не нанася, чрез действията си вреда на природата, било чрез замърсяване на водата, въздуха и почвата, била с вреден шум и миризми.

Докато ръководството на предприятието взема първични решения под формата на ръководни решения, то средното и ниско управленски равнища вземат решения в рамките на политиката на предприятието. Тези решения се наричат производни решения. Задачата на средното и долно равнище на управление е чрез конкретни инструкции да реализира зададените от ръководството на предприятието цели и принципи.

Една от най-важните задачи на мениджмънта е целеполагането, т.е. решенията, свързани с определяне целите на предприятието, които засягат дългосрочната му политика и не спадат към решенията, които могат да бъдат делегирани.



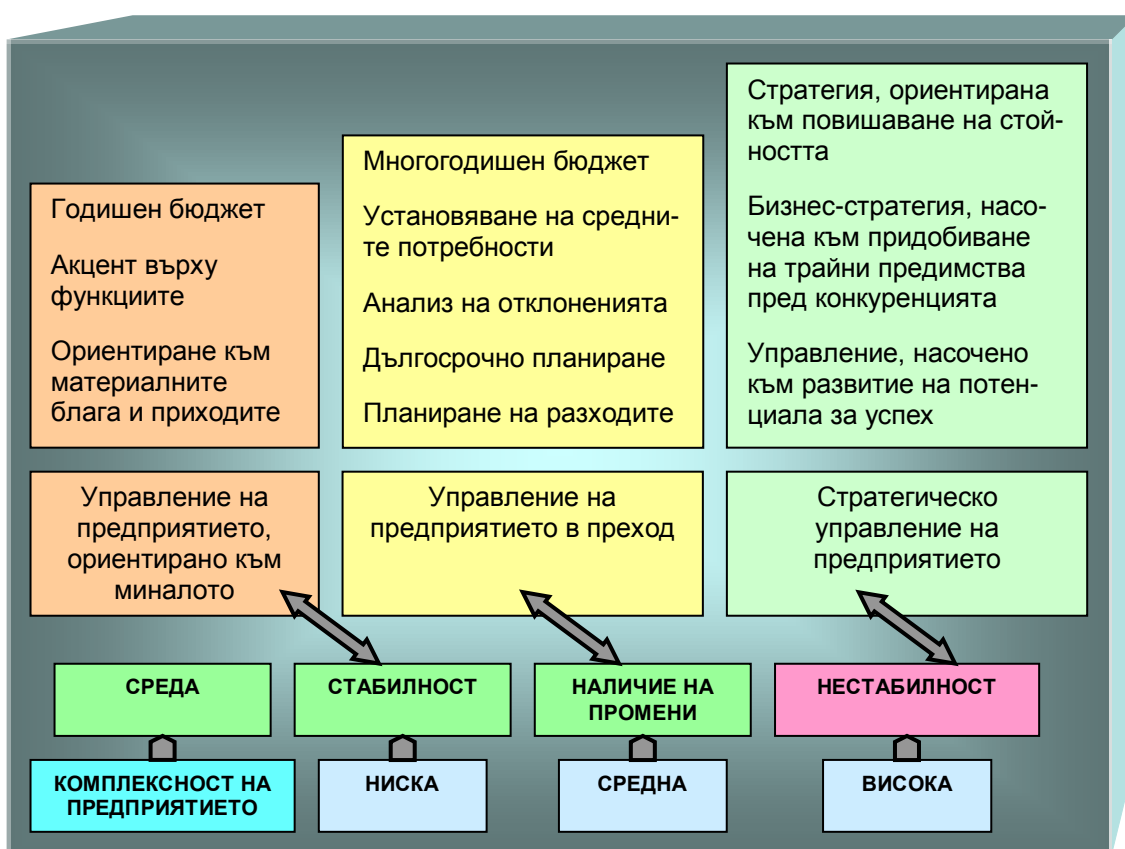
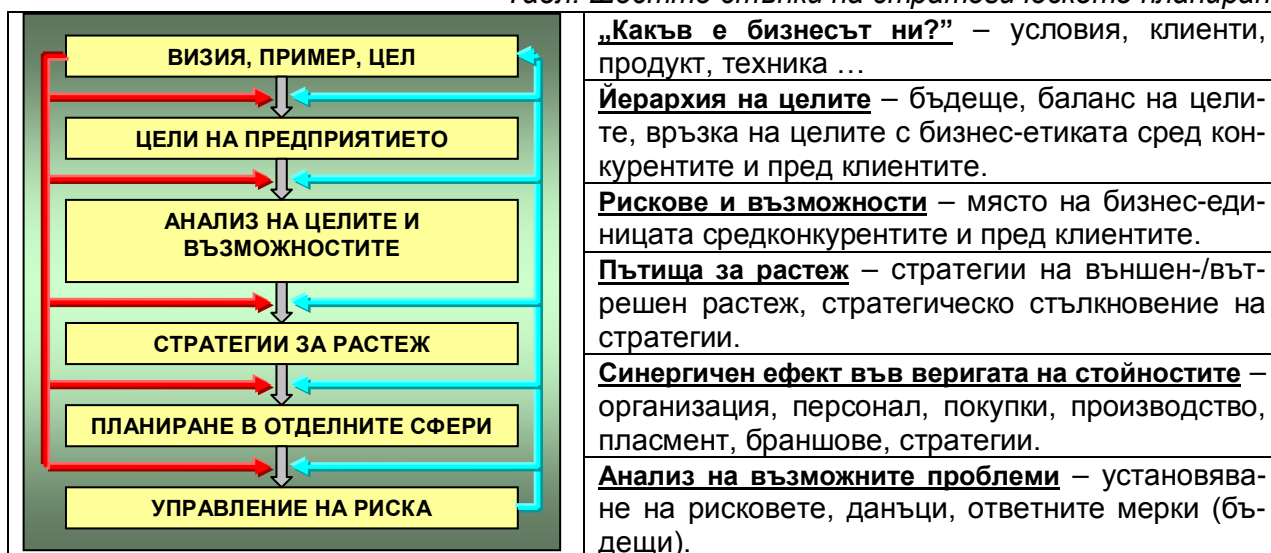
Фиг. Управленски цикъл

Планирането и организирането са инструментариумът, с който се реализират целите на предприятието. Решенията относно планирането и организирането са производни. Зададените от планирането и организирането задачи и правила на поведение се нуждаят от постоянен контрол, защото планът и организацията не могат сами да осигурят изпълнението на заданията. Необходимо е постоянно сравняване на зададените и постигнати параметри. Ако контролът установи, че целите на предприятието не могат да бъдат постигнати, то пътищата и начините за това трябва да се променят или самите цели да бъдат поставени в съответствие с променените условия, с което процесът на целеполагане започва отново. Този непрекъснато повтарящ се процес се нарича **управленски цикъл** (представен на фигурата по-горе).

Разпоредителният (диспозитивен) човешки труд в ограничена степен е присъщ на изпълнителския персонал и е характерен за планирането, организирането и контрола.

Да се назначат подходящи служители на подходящите места, да се поставят задачите им по правилен начин, да се съобразят качествата им, да се намери съответствие м/у техните възможности и възложените им задачи – това е една от ръководните задачи на целеполагането.

Табл. Шестте стъпки на стратегическото планиране



Фиг. Историческо развитие на мениджмънта

Табл. Развитие на стратегическият мениджмънт [46]

ФИНАНСОВО ПЛАНИРАНЕ	ДЪЛГОСРОЧНО ПЛАНИРАНЕ	СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ	СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ
1950 - 1965	1955 - 1975	1970 - 1990	след 1985г.
Стабилна среда	Възходящо развитие	Сътресения	Неочаквани фактори
Придържане към бюджета	Прогнозиране на бъдещето	Стратегическо мислене	Превръщане на стратегията в действие, визия и стратегическо мислене
Годишен бюджетен контрол	Многогодишен бюджет	Ориентиране към потенциал за постигане на успех	Итеративно стратегическо планиране

Основа за планирането е миналото	Анализ на отклоненията	Анализ на силните и слаби страни	Стратегия – култура – сила
	Екстраполиране на историческите тенденции	Изграждане на способности	Смяна на управлението
		Предвиждане на спадовете и тенденциите	Управление на кризи

### Целеполагане

При разглеждане на въпроса за висшите цели на предприятието от решаващо значение е икономическата система в която се намира то. Целеполагането при едно предприятие в централизирана планова икономика по принцип е насочено към изпълнение на задачите зададени от централните планиращи органи и инстанции.

Ръководството на предприятието в пазарно ориентирана икономическа система решава само вида и размера на производството (принцип на автономността, принцип на стопанския подход).

**В икономическата литература отдавна се дискутира коя е същинската цел на предприятията ориентирани към извличане на печалба – оптимално да задоволяват потребностите на обществото от стоки и услуги или преди всичко да реализират печалба, при което удовлетворяването на потребностите автоматично се постига като вторичен ефект.** Според повечето автори стремежът към максималната печалба е единствената цел на предприятието. Реализирането на максимална печалба при пълна информация и безкрайно бърза приспособяемост изисква изключително рационално поведение. В действителност обаче никой не разполага нито с пълната информация, нито е в състояние да използва целесъобразно по всяко време наличната информация. Ето защо по правило управленските решения се вземат в условията на несигурност и често са повлияни от лични представи и цели, които не винаги са адекватни на актуалните условия, при които се вземат. Принципът на максималната печалба не може да се конкретизира поради неговите обобщени твърдения и същевременно не може да има детерминиращо влияние върху поведението. **Дори при ясно определение на понятието печалба стремежите към краткосрочно и дългосрочно максимализиране на печалбата често водят до несъвместими цели. Краткосрочното максимализиране на печалбата означава пренебрегване на дългосрочните мерки за осигуряване на съществуването на предприятието. Дългосрочното максимализиране не означава отказ от краткосрочно такова, напр. чрез отказ от научноизследователска дейност. Но дори стремежът към дългосрочно максимализиране на печалбата е ограничен от плановия хоризонт, поради което могат да се направят само несигурни прогнози за по-дълъг период. Освен това липсва възможност за определяне на последиците от алтернативни стратегии.**

### Формиране на целите

**Формирането на целите в предприятието не е едноличен, а колективен процес, в който участват много хора.** При това отделните участници са повлияни от различни лични и групови интереси както при процеса на формиране на целите, така и при реализирането им. Резултатът от този начин на формулиране на целите намира отражение в тяхното съдържание. Те могат значително да се различават в зависимост от различията на притежаваната собствена власт на вземащите решенията и според на-личните средства за тяхното осъществяване. Ако собствениците ръководят сами предприятието (фирмата), то те са в центъра на целеполагането. Такъв е случаят в едноличните предприятия и в събирателните дружества.

В предприятия (фирми), управлявани от управители (мениджърско предприятие), центърът на процеса е при последните, като собствениците на капитала могат да вземат участие при формиране на основните цели, но са изключени от прякото упра-

вление на предприятието. Такива са случаите при АД<sup>-тата</sup> и отчасти при дружествата с ограничена отговорност. Влиянието на работниците, като трети център на формиране на интереси в предприятието, зависи от това в каква степен законът и правилата за колективно договаряне и вътрешните споразумения в предприятието, допускат участие в процеса на целеобразуване. В/у процеса на формиране на целите оказват влияние и редица външни центрове: банки, кредитори или обществени институции възложители на поръчки. В управленската система, независимо от вида ù – собственическа или мениджърска – редица хора до най-ниските равнища на управление, оказват влияние върху процеса на целеполагане.

### **Система от цели**

Резултатът от процеса на формиране на целите представлява система от цели, за които отговорност носи ръководството на предприятието и е повлиян от всички останали центрове на интереси. Процесът на формирането на целите никога не е завършен. Той зависи от степента на постигане на предишните цели, от промените във външната среда и от тази вътре в предприятието. При това винаги възникват нови представи за цел и нова система от цели. **Системите от цели по принцип се състоят от формални цели** – това са появяващи се в абстрактна форма цели, независещи от специфичните за фирмата представи за материални цели. За да могат ясно да се разграничат целите, съдържащите се в една система от цели, те трябва да се определят спрямо техните измерения и позиции в системата от цели.

### **Измерение на целта**

Измерението на една цел се определя от нейното съдържание, желанието обхват и фактора време. Формалните цели, съгласно измеримото в пари съдържание, се разделят на основни количествени, неколичествени и други (второстепенни) количествени цели.

#### **Основни количествени цели са:**

- стремеж към печалба;
- стремеж към запазване на потенциала на предприятието;
- стремеж към икономичност и производителност;
- стремеж към осигуряване на ликвидност.

#### **Основни неколичествени цели са:**

- независимост;
- сдружаване;
- сътрудничество;
- престиж;
- власт;
- етични;
- социални стремежи.

#### **Други количествени и неколичествени цели могат да бъдат:**

- добри отношения с деловите партньори;
- ръководни органи на външната среда;
- гъвкавост;
- адаптивност и т.н.

Независимо от това на какви цели и комбинации от цели се дава предимство, непременно трябва да бъдат преследвани две основни цели, без чието постигане бъдещето съществуване на всяко предприятие е застрашено. Това са **стремежът към достатъчна печалба**, т.е. компонент свързан със стопанския успех и **стремежът към запазване на финансово равновесие** – компонент свързан с финансовото състояние.

#### **Достатъчната печалба е необходима:**

- При едноличните и събирателните дружества за да се осигури прилична издръжка на семейството;

- При капиталовите дружества, за да могат да се гарантират дивиденди и се осигурят достатъчно средства за финансиране на разширено възпроизводство. По този начин могат да се убедят настоящите и да се привлекат нови инвеститори в целесъобразността да вложат средства в предприятието;
- Когато от печалбата трябва да се покриват лихви и главници на привлечен капитал;
- Като основа за запазване на предприятието, като е необходимо да се покриват разходи за научноизследователска и развойна дейност и такива за повишаване на квалификацията на персонала. Тези разходи имат решаващо значение за бъдещото развитие на всяко предприятие, а за тяхното покриване е много трудно да се привлекат средства от външни източници;
- Да се създаде резерв за посрещане на рискови ситуации, който да осигури финансова стабилност и през периоди на стагнация;
- Да се осигури независимост спрямо контрагенти – банки, доставчици, кредитори и т.н.

Запазването на финансовото равновесие означава, че по всяко време могат да се погасяват задълженията, чийто падеж е настъпил, без да се нарушава дейността на предприятието. Ако за по-продължителен период това не е възможно, тогава и най-добрите изгледи за печалба няма да бъдат достатъчни, за да се предотвратят неплатежоспособността и да се осигури съществуването на предприятието. Поради това се отдава голямо значение на стремежа за ликвидност.

Печалбата и платежоспособността имат краткосрочно и дългосрочно значение в процеса на формиране на целите на предприятието. Тяхното реализиране прави възможно постигането на всички останали цели.

Както вече бе посочено, стремежът към печалба има основно значение. Това не означава разбира се, че всяко предприятие трябва да използва всяка възможност, която пазарът предоставя. Сигурно е, че ориентираните към запазване на съществуването си и към развитие предприятия се стремят към печалба, като при това се съобразяват с ограниченията, които действителността налага (законови, морални и т.н.). Такова ограничение може да бъде, че дадена сделка, въпреки перспективите за добри печалби, е свързана с голям риск др. Съобразяването с особеностите на определен кръг от клиенти може да бъде основание предприятието да запазва равнището на цените неизменно, въпреки че съществува възможност за тяхното повишаване. Така **стремежът към печалба не винаги означава печалба на всяка цена**. Понякога необходимостта да бъдат запазени определен кръг клиенти или други икономически и политически причини налагат той да бъде ограничават.

Различават се няколко вида **рентабилност**. Тя отразява:

- **доходоносното използване на капитала** – отношение на печалбата към вложения капитал през определен период от време. Според това дали за основа на изчислението се ползва целият капитал (всички активи) или само собственият капитал се говори за рентабилност на капитала или за рентабилност на собствения капитал;
- **рентабилност на дейността** – определя се като отношение между печалбата и приходите от цялостната или основната (в зависимост от целите на анализа) дейност през определен период от време.

**Друга важна цел, която има пряко отношение към осъществяване на стремежа за достатъчна, максимална и т.н. печалба е производителността. Производителността е отношение между произведените резултати и вложените производствени фактори през определен период от време. Т.к. има множество производствени фактори, има и много различни начини за измерване на производителността. Обикновено се прави**

разлика м/у производителност на труда и производителност на вложените материали.

**Производителността на труда е отношение на произведената продукция (бройки, килограми, метри и т.н.) към изразходвания труд за тяхното производство (брой на работниците, отработени часове, инсталирани мощности и т.н.) през определен период от време.**

**Производителността на вложените материали се измерва като отношение между вложените материали и количеството произведена продукция (бройки, метри, килограми) от тях.**

При измерване на производителността трябва да се има предвид, че вложените производствени фактори и получените резултати са често твърде разнообразни особено при по-широка стокова листа на предприятието. Това прави невъзможно механичното сумиране на различните по вид резултати и затова определянето на общата производителност е твърде условно. При производствени програми с широка гама на произвежданата продукция и ползваните материали обикновено определянето на производителността се ограничава до измерване на частични производителности. Възможност да се преодолее този проблем е определяне на общата производителност като техническите величини се преизчисляват в стойностни (парични) величини. Недостатък на този метод е, че неточностите характерни за ценовите изчисления се пренасят при изчисляването на производителността и прави тези изчисления не винаги надеждни.

При вземане на решения за влагане на средства в определени дейности, както и при всяка дейност насочена към определена цел ръководещ е принципът за икономическа ефективност. **Икономически ефективно производство** означава с определени налични средства да се постигне възможно най-добър резултат. В този смисъл принципът за икономическа ефективност има важно място при осъществяване на стопанска дейност. Икономическата ефективност е израз на икономичността, с която предприятието произвежда своите стоки и услуги, но не показва колко и какви приходи то може да реализира от дейността си. Това показва рентабилността. **Принципът на икономическата ефективност представлява избор м/у варианти за постигане на най-добри резултати с наличните производствени фактори и тяхната комбинация.**

Към икономическите показатели на предприятието (фирмата) са и **показателите за ликвидност**, посредством които се проверява дали трайно е осигурена дейността му, **Посредством тях се измерва възможността на фирмата да погасява задълженията си.** Изчисляват се като отношения между задълженията и разполагаемите средства за изплащането им.

Различаваме **три вида ликвидност: обща, бърза и незабавна.** Определят се като коефициенти, които показват каква част от задълженията може да бъде погасена.

**Към целите, неподлежащи на количествено изразяване принадлежат преди всичко стремежът към независимост, сдружаване, сътрудничество, престиж, власт, етични и социални цели.**

<b>Коефициент за обща ликвидност</b>	краткотрайни активи
	краткоср. задължения
<b>Коефициент за бърза ликвидност</b>	кратк. активи - мат. запаси
	краткоср. задължения
<b>Коефициент за незабавна ликвидност</b>	финансови средства
	краткосрочни задължения

**Стремежът към независимост** отразява желанието на предприемача да осъществява дейността си независимо от странични въздействия на държавата, различни институции, клиенти, доставчици, партньори, докато **стремежът към сдружаване и сътрудничество** задоволява потребността от сигурност и разширяване на дейността. **Стремежът към престиж** отговаря на общата потребност на ръководството на фир-



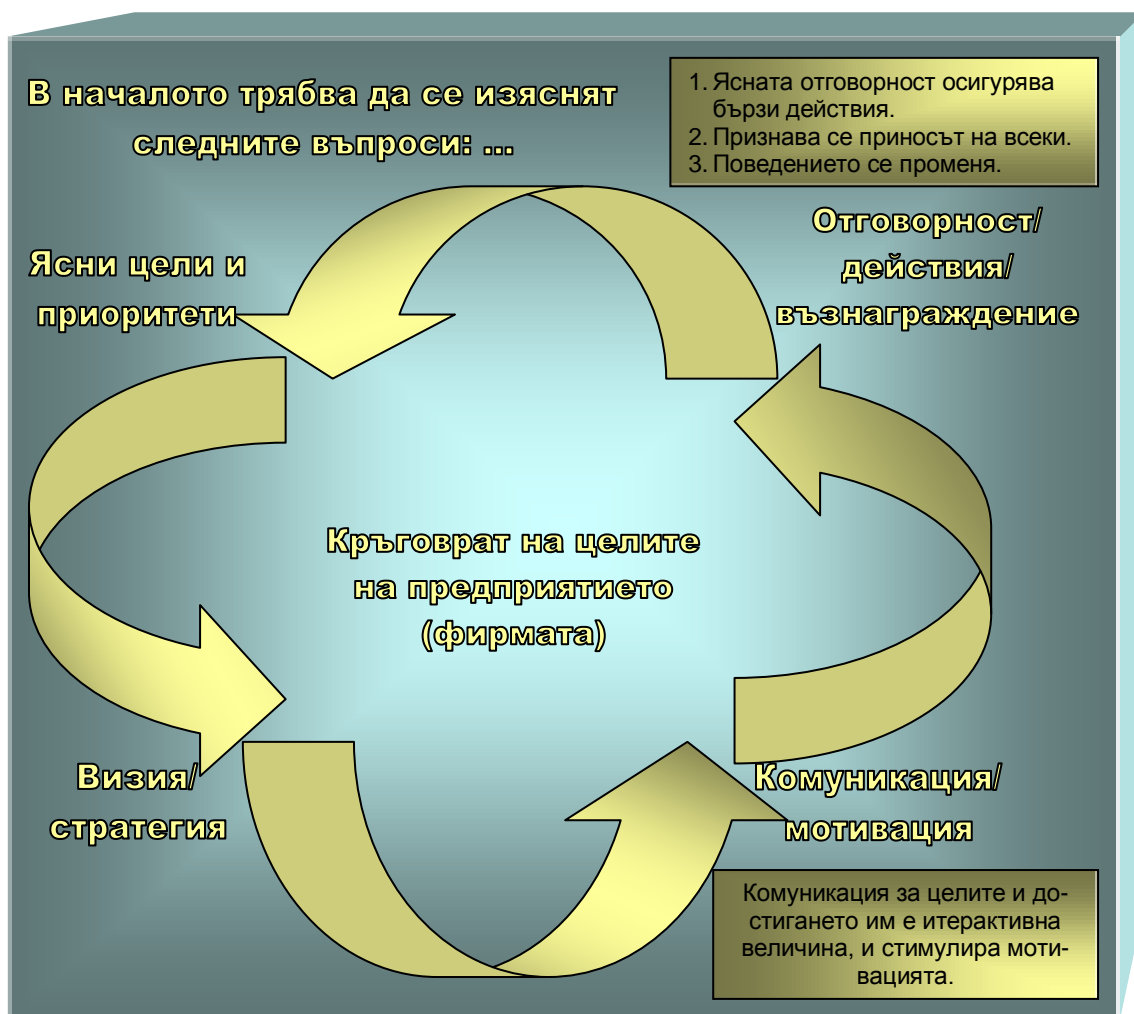
мата (предприятието) и се изразява във външни символи на благополучие - скъпи офиси и коли, спонсорство, благотворителност. **Стремежът към власт** се проявява в оказването на влияние върху други икономически субекти, да се контролира или да се владее, да се завоева възможно най-голям дял от пазара. **Етичните и социални стремежи** се проявяват в дарения за научни институции, подобряване на битовото положение на персонала, социално осигуряване за пенсия и при болест и др.

Според желаниния обхват на целите се различават **ограничено формулирани и неограничено формулирани цели**. При неограничено формулираните се изследват подробно всички алтернативи и се определят онези, за които се очаква най-висока степен на реализиране. Ограничено формулираните цели са формулирана на основата на информация и анализи, които се прекъсват при появяване на възможност за действие.

Времевият хоризонт на целите определя срока през който дадена цел ще бъде реализирана. **Целите на предприятието могат да бъдат краткосрочни, средносрочни и дългосрочни**. По принцип краткосрочните и средносрочните цели трябва да са подчинени на дългосрочната перспектива за развитието на предприятието (фирмата).

### Класификация на целите според тяхната съвместимост

Сред многобройните възможни цели на предприятието (фирмата) има такива, които се допълват, които не зависят една от друга или се конкурират взаимно и такива, които са несъвместими една с друга.



Фиг. *Кръговрат на целите на предприятието (фирмата)*

При допълващите се (комплементарни) цели изпълнението на една цел улеснява или осигурява изпълнението на друга цел. Напр. подобряването на икономическата

ефективност води до нарастване на печалбата, а нарастването на оборота, при неизменни други условия води до нарастване на пазарния дял (фиг. *Кръговрат на целите на предприятието (фирмата)*).

**Индиферентни (неутрални)** са целите, които не оказват влияние на други цели нито изпитват такова. Такива са например ефективността и независимостта.

При **конкуриращите** се цели повишаването на степента на изпълнение на едната има за последица понижаване на тази степен при друга цел. Напр. при инвестиране на ликвидни средства в закупуване на нови машини и оборудване има за последица нарастване на ефективността, но ликвидността пада.

**Несъвместимостта на целите се нарича литономия.** Например стремежът за независимост противоречи на този за сдружаване и сътрудничество.

### **Конфликти и компромиси между целите**

Всеки процес на вземане на решения, малко или много, поражда определени конфликти. Конфликтите свързани с целите се дължат на различни интереси на членовете на ръководството на предприятието. **Конфликтите между целите биват: между краткосрочните и дългосрочни цели; хоризонтални и вертикални конфликти.**

При определянето на краткосрочните цели могат да възникват конфликти между обвързаните с различни планови срокове целеви компоненти. Напр. при интензивни усилия за подобряването на предлаганите в момента изделия се пренебрегват усилията за изследване и развитие свързани с бъдещите изисквания на пазара. По този начин краткосрочната и дългосрочната пазарна политика по отношение на печалбата на предприятието изпадат в противоречие.

**Хоризонтални конфликти** възникват между равнопоставени лица като служебни и лични конфликти относно целите. Те могат да възникнат на висшето управленско равнище при определяне на главните цели като лични конфликти, но по правило се проявяват като служебни по въпросите на инвестициите, производствената програма, складовото стопанство, пазарната стратегия, м/у технически специалисти, финансовите ръководители и мениджъри. Хоризонтални конфликти между целите възникват напр. когато финансовият ръководител на предприятието се стреми към възможно най-голяма ликвидност и с това ограничава инвестициите, необходими на ръководителя на производството и т.н. На по-ниските равнища на управление хоризонталните конфликти възникват предимно поради недостатъчна информация на тези ръководители за фирмената политика в определени сфери.

**Вертикални конфликти** м/у целите възникват, когато целите на отделните функционални звена не съвпадат с общите цели на предприятието. Причините за такива конфликти се крият в незадоволителната и недостатъчна информация за целите на предприятието, както и в това, че участието на лица и групи при целеполагането е ограничено. Друга причина за възникването на вертикални целеви конфликти е стремежът на по-ниските звена в йерархията към укрепване на положението им, към запазване на шансовете за развитие в кариерата на техните членове, което води до по-силно обвързване с подцелите отколкото с общите цели.

**Една от задачите на ръководството на предприятието е предотвратяването на конфликтите между целите и доколкото е възможно намиране на взаимноприемливо решение.** Начинът, по който се решават конфликтите, до голяма степен е въпрос на стила на управление.

В рамките на авторитарния стил на ръководство конфликтите се решават чрез определяне на строги правила, основаващи се на принципа на заповедите и подчинението. Напротив, при **ръководство на фирмата в стил на сътрудничество конфликтите се решават още на етапа на планирането.** При условие, че е постигнато задоволително решение, сътрудниците полагат особени усилия за реализиране на целите на предприятието. **Мирното решаване на конфликтите между целите може да бъде постигнато и чрез гласуване.** Най-добрата възможност за решаването им обаче е

**в компромиса.** Компромисите предполагат гъвкавост и готовност за сътрудничество не само на лицата вземащи решение на висше управленско равнище, но и на тези на средното и низше равнище.

## 20. Определения и характеристика на реинженеринга

Реинженерингът в управлението се появи в началото на 90-те години на ХХ век, когато се почувствува острата необходимост от нов подход за решаването на жизнено важни за организациите въпроси и най-вече за тяхното оцеляване. Проблемите възникнаха както при малките, така и при големи, стабилни корпорации като “Дженерал Електрик”, “Дженерал Мотърз”, “Форд”, “Бетълхем Стил” и др. Тяхното решаване не беше лесна и бърза работа, защото след 70-те години на ХХ век в световната икономика настъпиха сериозни промени с необратими последици и за производителите и за клиентите: бизнессредата в края на ХХ и началото на ХХІ век се характеризира с качествено нови реалности, които са резултат от сериозни трансформации в икономическото и политическото пространство не само в отделните държави, но и в целия свят; новите реалности отразяват общата криза на индустриалното общество в световен мащаб, предизвикана от надигащата се “трета информационна вълна на промяната” и прехода от централизирано планово към пазарно стопанство в страните от Източна Европа, от една страна, и от друга, - необходимостта за фундаментално преосмисляне и радикално препроектиране на бизнес-процесите в компаниите, с цел да се постигне коренно подобрене на основните показатели на тяхната дейност, в т.ч. и промяна в предмета на самата дейност.

Практическото разрешаване на възникналите проблеми е свързано с изясняване спецификата на бизнессредата и идентифициране на онези нейни елементи, които оказват директно влияние върху съответната организация, запознаване и осмисляне на концепцията на реинженеринговия подход, като нов нетрадиционен инструментариум за решаване на реални проблеми, в т.ч. и неговата конкретна методология, условията и примерните процедури, които в съответната организация трябва да се предприемат за внедряването му.

**Изучаването на колосалните промени в бизнессредата е едно от най-важните задължения на всяка организация,** която се стреми към запазване на съществуващи пазари и клиенти и проникване на нови пазари с нови продукти и услуги. Чрез нейното добро познаване организациите имат възможност да запазят своята конкурентноспособност, като постоянно преосмислят и пренастройват стратегия си в съответствие с бързите промени в дейността на конкурентите, както и на промените в икономическата и политическата ситуация. Въз основа на публикувани материали от продължителни изследвания на екипи под ръководството на известни изследователи като **А. Тофлър, П. Дракър, Е. Ойхман, М. Хамър, Дж. Чампи, С. Дрю,** и др. върху развитието на икономическите процеси в световното стопанство, както и конкретни наблюдения на автора върху реалните процеси по раздържавяването и приватизацията в страните от Източна Европа, основните характеристики на съвременната бизнессреда могат да се представят в най-обобщен вид по следния начин:

- силна глобализация на пазарите, която се съпътствува от ожесточената борба за лидерство в областта на производството на определени продукти и услуги на световно равнище; борба за пререзпределение на интелектуални продукти, които стават основните носители на новите технологии и ще предизвикат (а в някои области вече са предизвикали) тотална промяна в начина на производство;

- активно движение на капитали, интелектуални продукти и стоково-материални потоци от силно развитите към по-слабо развити страни, региони, области и пр. (тази идея вече е институционализирана и реализирана чрез създаването на Европейския съюз); висока степен на риск и неопределеност в поведението на институциите и организациите и на елементите на окръжаващата бизнессреда, породени главно от липсата на достатъчно информация за намеренията на конкурентите, за промените и скоростта в развитието на световните пазари, за съдържанието и степента на развитие на новите знания и особено на новите технологии;
- появяване на нови области на човешкото познание, свързани с променящите се индустриални и информационни технологии, в т.ч. и глобалните информационни мрежи, които постепенно се превръщат в основен източник на знания и контакти; възникване на нови форми и начини на контактуване, в т.ч. на сключване на сделки, на организиране на производствени процеси и пр., изградени върху основата на информатизиране и електронизиране на отношенията между партньорите;
- нарастваща сложност на взаимоотношенията и зависимостите между институциите и организациите на национално равнище, на равнището на естествено обособили се световните региони (Северна Америка, Европейски съюз, държавите от Персийския залив, от Далечния Изток и др.), както и на глобално транснационално равнище;
- бързо преустройство на икономиките на отделни държави, както и на някои от техните отрасли за преход от "масовото индустриално" към "обслужващо информационно" общество; повишена гъвкавост и адаптивност на отделни организации, успели да пренастроят своята дейност чрез осмисляне, възприемане и съпричастност на глобалните световни промени;
- ново поведение на личността, което се характеризира с нагласа за нетрадиционно мислене и нестандартен начин за решаване на проблемите на основата на нови знания и нов начин на тяхната реализация; формиране на нови качества на управляващите и на техните екипи, като умения за самоанализ и създаване на "двигателно ядро" от съмишленици, индивидуализъм, решителност и готовност за поемане на риск, прецизно мислене и самоконтрол, творческа нагласа за адаптация и приложение на новостите и пр.;
- скоростното развиване на информационните технологии и мрежи и разширяване на периметъра и съдържанието на информацията, циркулираща в информационните мрежи;
- осмисляне и утвърждаване на потребността от нов начин на управление, чрез промяна на начина на производство (продуктите и услугите имат ограничен живот и много бързо остаряват), който е свързан преди всичко с коренна промяна на процесите - от проучванията на потребностите на пазара и организацията на производството - до реализацията на произведените продукти и услуги.

Посочените нови, необичайни и многообразни характеристики на реалността на съвременната бизнессреда показват, че решаването на новите управленски проблеми с традиционните методи и подходи не може вече да осигури на компаниите желаните резултати. Дори извършваните частични промени в организацията и технологиите, както и преобразованията на структурите вече не могат да отговорят на повишените изисквания на клиентите към производителите на продукти и услуги, както и на потребностите на пазарите от нови продукти и услуги. Практиката на големи американски и японски компании, успели да преодолеят продължителния застой в своята дейност показва, че е необходима радикална

промяна на самия подход към решаването на проблемите на управлението на компаниите в условията на прехода към XXI век. Той е коренно различен от принципите на индустриалния модел на **Адам Смит**, които доведоха до процъфтяване на индустриалното производство на основата на разчленяване и детайлизиране на сложните производствени операции на множество прости елементарни операции и бързо увеличаване на производителността на труда. Почти две столетия неговите идеи, публикувани в книгата му **“Изследване върху причините на природата и богатството на народите”** още през 1776 г. дават възможност на американските предприятия да проспират и да служат като образец за организация на мощно индустриално развитие. През последните години обаче, светът започна бързо да се променя - настъпиха сериозни изменения в потребностите на пазарите (масовото серийно производство постепенно губи позиции), започнаха да спадат приходите от продажбите, появяват се нови производители с нетрадиционни продукти и услуги с ново качество, които бързо правят “пробиви” на пазара и пр. На фона на тези необичайни и настъпващи с бързи темпове промени се появи концепцията за реинженеринговия подход към стопанската дейност, който вече успя да докаже положителни резултати, макар в ограничени области.

**Осмислянето на потребността от промяна** и изучаването на концепцията за новия “реинженерингов” подход също е важна стъпка, която трябва да се предприеме от организацията, решила да извърши реинженеринг на дейността си. Тази концепция беше изявена за първи път от **Майкъл Хамър** в неговата статия “Реинженеринговата работа: Не автоматизирайте. Унищожете.”, публикувана в Харвард Бизнес Ривю през 1990 г. Самият автор обаче, подчертава, че идеята за този нов, нетрадиционен подход не е нова - отделни елементи се появяват още в края на 19-ти век и се свързват с имената на **Фредерик Тейлър, Хенри Форд и Алфред Слоун**, а по-късно с изследванията на **Питър Дракър, Майкъл Скот Мортън, Алвин Тофлър, Наполеон Хил** и др., които на основата на задълбочена изследователска работа, независимо един от друг в различни области на стопанската дейност достигат почти до еднакви изводи - светът и пазарите се променят и по-нататъшното развитие на компаниите изисква коренно нови решения, а не частични промени и подобрения. Впоследствие идеята за новия подход беше окончателно развита и обоснована от Майкъл Хамър в съавторство с Джеймс Чампи в книгата **“Реинженеринг на корпорацията: манифест за революция в бизнеса”** публикувана в САЩ през 1993 г. В нея те анализират историческото развитие на индустриалното производство от времето на Адам Смит до 90<sup>-те</sup> години на XX век и обосновават теоретически и чрез конкретни примери потребността от коренна промяна в начина на производството и управлението, като главно условие за оцеляване на компаниите. Според тях **реинженерингът се определя като основно преосмисляне и радикално реорганизиране на стопанските процеси за постигане на решаващо подобрение в главните съвременни фактори на резултатността - разходи, качество обслужване и скорост**. Процесът се разглежда като специфично подреждане на трудовите дейности във времето и пространството, с начало, край и ясно очертани входове и изходи: структура на действие.

Според **Стифън Дрю** ключовото различие на реинженеринга от прилаганите досега подходи за подобряване на качеството и различни програми за усъвършенстване **“се състои в това, че реинженерингът включва един изчистен подход, насочен към радикална промяна**. От теоретико-методични позиции реинженеринговия подход се разглежда като пълна противоположност на организационно-функционалния подход в управлението. Промените, които той предполага не засягат само отделни дейности или функции в стопанската организация - те засягат процесите на цялостната ѝ дейност, защото радикалната промяна дори само на един отделен процес дава отражение върху резултатите от другите, свързани с него

процеси. В съдържателно отношение реинженеринговият подход се свързва с коренната промяна в дейността по управлението на стопанските процеси в организацията и предполага:

- **съдържателна промяна на координацията в управлението на стопанските звена** - от съгласуване и съвместяване на дейности и функции - към съгласуване и съвместяване на процеси; промяна на съдържанието на работата и на длъжностните характеристики на персонала, в т.ч. и на изискванията към квалификацията и образованието на персонала - от специалисти с тесен профил на специалността и със сравнително ниско образование - към специалисти с широк профил на знанието, високо образование и допълнителна квалификация, която позволява да се решават и извършват сложни организационни задачи и да се вземат самостоятелно важни решения на съответното работно място;
- **промяна на организационните структури на управление** - от тежки пирамидални и многостепенни със силно изразена йерархическа и функционална власт - към хоризонтални с малко на брой йерархически равнища, чрез които се организират и координират параметрите на процесите, подложени на реинженеринг; Така например, японците сравняват структурите, свързани с функционалното разделение на труда с "организационен лабиринт", който при новите условия забавя и затруднява протичането на процесите, като силно се намалява крайният им ефект. Като изход от ситуацията те експериментират структура тип "организационна магистрала", при която се извършва процесно разделение на труда, ускорява се извършването на отделните функции и операции, увеличава се производителността на труда и се съкращава общото време за протичане на целия процес;
- **промяна в ценностната система на персонала от нагласа за работа за компанията и за получаване на доходи - към нагласа за качествена работа за задоволяване на потребностите на клиента** (заплатите се формират от постъпления от клиенти, които считат, че техните изисквания са удовлетворени); промяна на начините за оценяване труда на персонала - от колективна и качествена оценка за труда вложен на конкретното работно място - към оценка, в която се отразяват резултатите след окончателното завършване на процеса, т.е. резултативна оценка и разпределение според приноса за постигане на крайния резултат;
- **промяна на критериите за растеж в кариерата** - от парична (или друга) награда за добре свършена работа - към повишаване в длъжност, поради доказани способности, тъй като при реинженеринга често пъти се налага работи, изпълнявани от пет-шест души функционални специалисти, да бъдат обособени в самостоятелен процес и координирани и изпълнявани само от един специалист.

Изследването на спецификата на обкръжаващата бизнессреда и запознаването със съдържането на реинженеринговия подход позволява на организацията да прецени насоката на реинженеринговата си дейност, степента на риска, който поема пред персонала и клиентите, както и цената на преобразованията, в т.ч. и на социалните. Последните са особено важни и приоритетни, защото личността със своята мотивационна нагласа формира и осъществява главния тласък към възприемането на новия подход като единствен рационален изход от затрудненията, а съпричастният персонал може да се превърне в двигател и реализатор на непосредствената реинженерингова дейност в организацията.

Опитът на редица компании като "Кодак", "Ай Би ЕМ Кредит", "Форд", "Мазда", "Континентал Канада" и др. показва, че практическото осъществяване на реинженеринга, независимо от областта на дейността, размера на компанията, обема на дейността и на пазарните дялове има някои общи изисквания и условия,

чието познаване позволява по-лесно и безболезнено да се организира и извърши промяната. Така например всяка компания, която е решила да извърши реинженеринг на основните си процеси трябва да предприеме следните дейности:

- конкретно и точно определяне на възможностите на организацията за реинженеринг;
- ясно и точно дефиниране на целите и резултатите, които се очакват от приложението на реинженеринговия поход;
- определяне на границите и равнището на обобщеност на процеса, по отношение на който се прилага реинженеринговия подход както и на свързаните с него процеси;
- определяне на равнищата на управление, които ще бъдат засегнати от реинженеринга;
- сформирание и теоретико-методическа подготовка на екип за съставянето на реинженеринговия проект и създаване на вътрешна психическа нагласа на персонала за ползата от реинженеринга както за компанията, така и за членовете на персонала;
- определяне на разходите, необходими за извършване на реинженеринга и на ползата за организацията и за клиентите на съответните продукти и услуги;

**Резултатите са най-важният “продукт” на реинженеринга**, затова всяка организация започва с предвиждането и уточняването на очакваните от него резултати. Те винаги са строго индивидуални, но анкетите, проведени в организации, които са извършили успешно реинженеринговата си дейност показват, че те достигат до общо заключение - почти при всички случаи резултатите се проявяват в **пет направления**:

- подобряване обслужването на клиентите;
- съкращаване на времето за протичане на процеса или на производствения цикъл;
- намаляване броя на заетите лица;
- боравене по-ефективно с по-големи обеми от работа;
- спестяване на разходи.

В посочените пет направления за проявяване на резултатите, прави впечатление начинът на подреждане на приоритетите - най-голямо значение се отдава на подобреното обслужване на клиентите, а най-незначително - на спестяването на разходите. Коментарите могат да бъдат твърде разнообразни, но доминира становището, че **реинженерингът на процесите** се извършва преди всичко за **клиента**, така че той да бъде удовлетворен и да продължи да търси продуктите и услугите на компанията, без които тя не би могла да съществува. **Спестяването на разходите** е обобщаващ показател, чиято величина се формира както от намаляването (съкращаването) на продължителността на времето за осъществяване на процеса, така и от намаляването броя на заетите лица. Така например в североамериканския отдел на “Форд Мотърс” за уреждане на плащанията са работели 500 души и в резултат на прилагане на автоматизация и компютъризация, ръчната работа е намаляла и персоналят е бил съкратен с 20 %. Това постижение обаче, е било съвсем нищожно в сравнение с петте души персонал на японската автомобилна компания “Мазда”, които успешно и навременно уреждат разплащанията с клиентите и собствения персонал. Постиженията на втората компания са в резултат на реална промяна на работния процес, свързан с разплащанията и осъщественият реинженеринг на процеси, а не на отделни административни или производствени функции и операции.

Извършването на всички дейности и анализът на посочените примери има за задача да подготви персонала за последната стъпка към реинженеринга - **конструиране и избор на подходящ вариант на модела** за неговото осъществяване при конкретните условия и спецификата на организацията.

**Подготовката на проекта за реинженеринг на основните процеси е свързана с две определящи условия:**

- **да се мотивира персонала** за потребността от промяната и за ползата от нея както за организацията, така и за клиентите, от които зависи съществуването на компанията; **за целта** е много важно да се обоснове съществуващото състояние на компанията и да се посочат ясно и точно причините, поради които трябва да се направи промяна ;
- **да се определи концепцията** за бъдещето и какво точно се очаква след реинженеринга на основните процеси в компанията; **за целта** решаващо значение има умението на ръководителите за стратегическо виждане на ролята на компанията за създаване и предлагане на нови продукти и услуги на пазара, както и за навлизане на нови пазари.

До към 70<sup>-те</sup> години на ХХ век резултатността от функционирането на предприятията се дължеше изключително на перфектната организация и специализация за извършването на отделните функции, задачи и операции както в производството, така и в управлението. **Алфред Слоун** използва принципа на операционното разделение на труда в производството и го приложи при разделието на **управленския труд**. Той създаде и прототипа на система за управление, чрез която да се ръководи ефективно предприятието - **ръководителите да разбират от финанси и "...да умеят да следят "числата" - продажбите, печалбите и загубите, нивото на складовите запаси, пазарния дял и т.н."**

Разрастването на производството, на компаниите и корпорациите, на учрежденията и институциите обаче, постепенно предизвика потребността от координация (съгласуване и съвместяване) на тяхната дейност на равнището на цялостните производствени и управленски процеси не само в рамките на предприятието, но и на равнището на националната икономика, а в редица случаи и в световен мащаб. За изпълнението на тези задачи са необходими кадри с нов начин на мислене и нови знания за действие в условията на активна, бързо променяща се рискована бизнессреда. Градивната промяна е свързана с усъвършенстване на процесите и създаване на предпоставки за развитие на човешкия потенциал. Тя определя последователните "стъпки" на движение и скоростта на приближаване и преминаване към реинженеринга на човешките ресурси и на персонала, като основна движеща сила на реинженеринговите процеси.

**Пътят към реинженеринга минава през предприемачеството и новаторството, които формират новата нагласа за нетрадиционно мислене и рационално действие в условията на висока степен на риск и невъзможност да се предвидят крайните резултати от функционирането на предприятието.**

Изясняването на спецификата на бизнессредата и условията, които доведоха до драстични промени в пазарите, структурите и технологиите през последните години на ХХ век, дава възможност да се направят по-конкретни определения за реинженеринга, за неговите компоненти и за насоките на неговото проявяване.

## **21. Основни компоненти и ключови понятия на реинженеринга. Процедури за реализиране**

Реинженерингът е основно преосмисляне и радикално реорганизиране на стопанските процеси за постигане на решаващо подобряване на основните съвременни фактори на резултатността - разходи, качество, обслужване и скорост. Даденото определение на понятието "реинженеринг" съдържа четири ключови думи: **фундаментално (основно), радикално, решаващо (рязко, скокообразно) и процес.**

Изясняването на съдържанието на ключовата дума "фундаментално" ("основно") е свързано с предварителен отговор на следните въпроси:



- защo компанията прави това (всичко, което извършва в момента)?
- защo го прави по този начин?
- каква искат служителите и ръководителите да стане компанията (къде се намират сега и къде искат да бъдат)?

Отговаряйки на тези въпроси специалистите, ръководителите и консултантите трябва да вникнат в неписаните правила и норми, обуславящи начина, по който компанията осъществява дейността си, да изяснят и преосмислят тези правила.

Втората ключова дума "радикално" има латински произход (*radix*) и означава "корен". Радикалното реорганизиране на компанията означава да се стигне до корена на нещата (не повърхностни промени или безсмислено разместване на елементите на системата или процесите) - трайна трансформация на цялата ориентация и посока на развитие на компанията, отхвърляне на старите правила, препроектиране, засягащо същността, корена на процесите. При реинженеринга радикалното реорганизиране означава да се отстранят всички традиционни структури, процедури и ценности, да се отхвърлят исторически обособилите се прецеденти, процесите на опит и грешка и конвенционалните мъдрости и да се предложат и приложат съвсем нови начини, способности, прийоми, концепции, практики и подходи за изпълнение на работата.

Ключовата дума "**решаващо**" (**рязко, скокообразно**) се използва, когато е необходимо да се постигне рязък скок в резултатите, решаващо (рязко, скокообразно) подобрение на показателите за дейността на компанията, чрез замяна на старите методи, технологии и подходи с нови. Тази ключова дума винаги получава конкретно съдържание, което зависи от **състоянието на компанията към момента** на вземане на решение за започване на реинженеринг. Наблюденията и резултатите на компаниите, за които прилагането на реинженеринга е било необходимо и целесъобразно показват, че според състоянието си, те могат да се обединят в **три основни групи**:

Към **първата група** се отнасят компаниите, които се намират в голямо затруднение и са пред фалит. Така например, поради това, че разходите на компанията са много по-високи (особено в администрацията), в сравнение с тези на конкурентите, качеството на продуктите и обслужването на клиентите е на много по-ниско равнище, отколкото у конкурентите. Високите административни разходи и многопластовата управленска структура на компанията затрудняват и усложняват дейността ѝ. Тези компании нямат друг избор - ако те не предприемат бързи мерки, за да постигнат решаващо, рязко подобрение на резултатите си, те неизбежно ще фалират. Така например, в подобно положение се намираше в началото на 90-те години на ХХ век дъщерната фирма "Тако Бел" на компанията "ПепсиКо (фирмата обединява верига от американско-мексикански заведения за бързо хранене). Новоназначеният изпълнителен директор забелязал, че клиентите се интересуват не от сложността на управленските системи, а единствено от това, да получат бързо качествена услуга на поносима цена. Благодарение на успешния реинженеринг тази фирма оцеля и просперира.

Към **втората група** се отнасят онези компании, които не се намират в настоящия момент в силно затруднено положение, но тяхното ръководство предвижда неизбежността от възникването на трудно разрешими проблеми, свързани например с появата на нови конкуренти, изменение на изискванията на потребителското търсене на клиентите, изменение на икономическата ситуация и т.н., които заплашват да намалят успехите на компанията. Тези компании са достатъчно предвидливи, за да започнат реинженеринг преди да са настъпили тежките времена. Така например, телекомуникационната компания "Бел Атлантис" със седалище във Филаделфия (монополист в областта си до 1990 г.), внезапно откри, че трябва да се състезава с новопоявили се конкуренти. Те изграждаха оптично-кабелни връзки в

гъсто населените места и извършваха много по-бързо и на по-ниски цени обслужването на населението. При създамата се ситуация, ръководството на компанията прецени, че ако не започне своевременно анализ на работните процеси, с цел да извърши коренна промяна в дейността си, предприятието, макар все още да е водещо, след време ще изпадне в затруднено положение.

**Третата група** обхваща онези компании, които **нямат проблеми** нито в момента, нито в близкото обозримо бъдеще, но **ръководството им е предприемчиво и амбициозно**. Това са **компаниите - лидери**, които провеждат активна (дори агресивна) политика и непрекъснато се преустройват. Те не се задоволяват от текущото добро състояние и с помощта на реинженеринг искат да достигнат най-доброто. В реинженеринга тези компании виждат възможност да гарантират и за напред превъзходството си над конкурентите. Те доброволно изоставят изпитаните начини на работа с надежда и очакване да постигнат нещо още по-добро. В резултат на това подобни компании са оценявани високо от конкуренцията, клиентите, акционерите и обкръжаващата среда. Така например, компанията “Холмарк”, която доминира на пазара за поздравителни картички, извършва реинженеринг не защото се намира в затруднение или криза, а защото иска да “нанесе изпреварващ удар” на конкуренцията и да запази доминиращото си положение на пазара.

Ключова дума: **“процес”** е най-важната в определението, но тя най-често и най-много затруднява ръководителите на компаниите. Макар понятието “процес” (“бизнес-процес”, “делови процес”) да се явява в контекста на реинженеринга най-важно, то е трудно разбираемо от мениджърите, тъй като болшинство от тях не са “процесно настроени”: Тяхното мислене е ориентирано към задачи, операции, дейности, работи, длъжности, хора, структури, но не и към процеси. **”Бизнес-процесът”** представлява множество вътрешни стъпки (видове) на дейността, започващ с един или множество входове и завършващ със създаването на продукти и услуги, които са необходими на клиентите. Терминът **“клиент”** следва да се разбира в широк смисъл на думата. Това може да бъде действително клиент, кандидат за определена услуга, но може да бъде и друг процес, протичащ в окръжаващата бизнессреда, който е свързан с процеса в съответната компания. В понятието **“процес”** няма нищо ново - във всяка компания, процесите се разглеждат като съвкупности от определени и подредени в логически ред процедури, дейности, задачи, и операции, които съответствуват на определена управленска или производствена технология. Проблемът се състои в това, че процесите не могат да се опишат така лесно, както например, организационните структури. Понятието “процес” обаче, възниква много по-естествено, отколкото организационната йерархия тогава, когато хората обединяват своите усилия за достигане на обещания на клиентите резултат. **Том Дейвънпорт** отбелязва, че “процесът - това е специфично подредена съвкупност от трудови дейности (работи, задания, активности) във времето и пространството, с начало и край и ясно очертани входове и изходи: структурата на действие”. Входовете и изходите на процесите могат да взаимодействат както с конкретни клиенти, така и с някои други процеси във външното обкръжение на компанията, но не с други вътрешни процеси. За да може по-просто и разбираемо да се разсъждава за процесите в компанията на тях могат да се дават описателни имена-характеристики. Така например, **М. Хамър и Дж. Чампи** предлагат да се наименуват процесите с техния начален и краен статус, “разработване на продукта - от установяване на потребността от продукта - до неговото създаване” или “реализация на продукта - от предложението на продукта - до сключване на договора и евентуално - неговото изпълнение”. Подобни имена дават възможност да се отделят процесите от структурните звена и техните подразделения.

През последните години реинженерингът е в центъра на наблюденията и изследванията на редица експерти и мениджъри, които търсят изход от създалата се кризисна ситуация. Голяма част от тях се опитват да определят основните му компоненти и чрез последните поне частично да решат проблемите си. В най-общи линии съвкупността на тези **компоненти** включва:

- дефиниране на цялостен процесен подход, в т.ч. обхващане и на процедури извън предприятието;
- очертаване на нова перспектива;
- точно и ясно определяне на мисията и сроковете за нейното постигане;
- разработване на методология за реинжениране на процесите;
- осигуряване на компетентно директно ръководство;
- определяне на резултатността на процеса.

Дефинираните по-горе компоненти на реинженеринга разкриват потребността от комплексно решаване на проблемите на настъпващата промяна. Така например, реинженирането на процесите по обслужването на клиентите е свързано не само със заявките, дадени от тях, а и с многобройните и разнообразни дейности, предварително разпределени и обособени в относително самостоятелни процеси, които имат определена последователност, скорост на извършване, координираща и консолидираща функция и др. **Крайната цел** на реинженеринга е свързана с основния процес по извършването или произвеждането на продукта или услугата и отговора на главния въпрос - **какво всъщност искат и очакват клиентите от нас?**

**Пътят към реинженеринга минава през предприемачеството и новаторството, които формират новата нагласа за нетрадиционно мислене и рационално действие в условията на висока степен на риск и невъзможност да се предвидят крайните резултати от функционирането на предприятието.**

В енциклопедичния речник - справочник, **инженерингът** се определя от техникотехнологическа гледна точка като извършване на работи, включващи провеждане на предпроектни инженерно-изследователски работи, научноизследователски работи, съставяне на технически задания, проектни предложения и техникоикономически обосновки за строителство на промишлени и други обекти, разработване на техните документации, проектиране и конструиране на технически обекти и технологии, консултации и авторски надзор при монтажа, пускови работи, консултации с икономически, финансов и друг характер. В същия справочник съдържанието на понятието инженеринг се отъждествява с инженерно-консултантски услуги; обособен в самостоятелна сфера на дейност комплекс от услуги с търговски характер, осигуряващи всяка част (раздел) от техно еволюцията; провеждане на научни изследвания и опитно-конструкторски работи по създаването на нови изделия, технологии и материали; процеси за подготовката на производството, които обезпечават пускането в експлоатация, контрола, изпитанието и реализацията на продукцията; разработване на проектна документация за строителство, разширяване, техническо превъоръжаване, модернизация на промишлената инфраструктура и всички други елементи на техническата съвкупност; оценяване и прогнозиране на потребностите, обема на продукцията и изискванията към потребителските качества. Инженерингът може да участва на пазара и като самостоятелен вид услуга.

Според енциклопедия **“Британика”** инженерингът се третира като приложна наука за оптимално реструктуриране на ресурси, машини, продукти и системи, процеси.

В българската литература също има разнообразни определения за “инженеринг” [6]. Така например някои автори го свързват с функционирането на трансформационната единица за постигане на оптимална организация между хора, цели, структура, ресурси и управление: “Организацията взема от външната среда необходимите ресурси, трансформира ги и ги връща отново във външната среда под формата на стока, сервиз или услуга, така че да постигне своите цели (печалба, подготовка на

кадри, увеличаване на културата на хората и пр.), като задоволява обществени и индивидуални потребности”. В случая определението на инженеринга се базира на системния подход, който осигурява целесъобразното обвързване на елементите в трансформационната единица в зависимост от целите на входа, технологичните процеси и очакваните резултати на изхода.

В преобладаващата част от посочените характеристики на инженеринга се отделя приоритетно внимание на организирането и поддръждането на функциите като елементи на производствени и управленски системи. В някои от източниците съвсем правилно към съдържанието на инженеринга се включва и организация на процеси.

Инженерингът на бизнес-процесите е съвкупност от подходи, методи, техники и технологии, които дадена организация използва за проектиране, организиране и управление на собствените си процеси в съответствие с универсалния системен модел на бизнес дейностите “вход-процес-изход” и своите специфични цели.

**В заключение, на базата на посочените по-горе характеристики на инженеринга, може да се формулира едно обобщаващо комплексно определение - инженерингът представлява съвкупност от производствени, управленски, финансови и други инструменти за преобразуване на един съществуващ бизнес-процес в друг, който притежава по-желани и търсени характеристики. Това определение се дефинира според спецификата на компаниите и организациите, с оглед осигуряване на постепенно балансиране на извършващият се в тях трансформационен процес.**

**Инженерингът на бизнес-процесите обхваща множество процедури, по-важните от тях са следните:**

- Процедури за поетапно проектиране на бизнес-процесите, в т.ч. по създаване и усъвършенстване на пазарни и конкурентни потенциали в компанията и гарантиране на нейната конкурентноспособност;
- Система за обозначаване и описване на проектите на бизнес-процесите;
- Проектиране на система за управление на човешкия потенциал и осигуряване на високоефективен трудов процес;
- Проектиране на система за контрол в/у качеството на продуктите и услугите с цел повишаване на конкурентността и задоволяване на конкретните потребности на клиентите;
- Проектиране на производствени системи с цел осигуряване на тяхното рационално протичане във времето и пространството;
- Проектиране на информационната система в съответствие с новите информационни технологии за осигуряване на необходимото комуникиране в компанията и поддържането на инженеринга;
- Решения за измерване степента на съответствие на проектираните бизнес-процеси с поставените специфични цели и мисията на компания.

Изучаването на релацията “инженеринг - реинженеринг” има познавателен характер и се свързва с ясното и точното разделяне на основните елементи и характеристики на два процеса, които взаимно се допълват, а при определени ситуации приоритетна роля изпълнява единия от тях. Едновременно с това те значително се отличават един от друг в количествен, качествен и структурен аспект.

**Таблица: Съпоставка между инженеринг и реинженеринг**

<b>ПАРАМЕТЪР</b>	<b>ИНЖЕНЕРИНГ</b>	<b>РЕИНЖЕНЕРИНГ</b>
<b>Равнище на промяната</b>	Функционална промяна в рамките на компанията.	Радикална промяна на процеси във и извън компанията.
<b>Начален момент на промяната</b>	В съществуващи процеси.	В нови процеси.
<b>Честота на</b>	Частична, еднократна или	Тотална, цялостна.

<b>промяната</b>	повтаряща се.	
<b>Направление на участие в промяната</b>	“Отдолу-нагоре” - персонал и ръководители.	“Отгоре-надолу” - ръководители и подкрепа на персонала.
<b>Обхват</b>	Ограничен, на ниво функции и отдели в предприятието (фирмата).	Широк, процесен и междофункционален, в т.ч. и извън рамките на предприятието
<b>Степен на риска</b>	Умерен, в някои случаи и незначителен.	Голям, значителен, в някои случаи решаващ.
<b>Основни механизми за осъществяване</b>	Статистически контрол, техниките на тоталното управление на качеството.	Радикален редизайн на процесите, нови информационни технологии, специфични инструментални средства.
<b>Насоченост на модела</b>	Поддържането на модела на организацията е с предимство (не се отделя достатъчно внимание на клиентите).	Клиентът е с предимство (моделът на организацията се подчинява на грижата за клиента.
<b>Загриженост на персонала</b>	Персоналът на организацията е загрижен за обема на производството и цената.	Персоналът на организацията се грижи за качеството търсено от клиента.
<b>Насоченост на технологиите</b>	Новите технологии осигуряват преимущество за масовото и серийно п-во.	Преимството се осигурява чрез бързо сменяне на технологии за отделни поръчки или малки серии по поръчка.
<b>Резултатност</b>	Дава добри резултати при възможност за количествено оценяване на параметрите на процесите, дейностите и задачите. Постига се постепенно, сигурно подобряване на резултатите от функционирането на дейността.	Дава резултати при “затваряне” на процесите от установяване на потребността до нейното навременно задоволяване. Постига се рязко, скокообразно подобряване на резултатите от функционирането и дейността на предприятието (фирмата).

### Етапи на реинженеринг

Проектът за реинженеринг на процесите на дадено предприятие обикновено включва следните **четири основни етапа**:

а) Разработване на модела на бъдещото реинженирано предприятие (фирма) – специфицират се основните цели на предприятието, като се изхожда от неговата стратегия, от директивите за провеждане на реинженеринг, потребностите на клиентите, равнището на икономиката в страната и чужбина, текущото състояние на предприятието;

б) Анализ на модела на съществуващото предприятие - наречен още обратен или ретроспективен инженеринг, ръководителите с участието на проектния екип, който ще разработи информационната система, трябва да направят детайлно описание на съществуващото предприятие (фирма), да идентифицират и документират потоците от работа и формират неговите основни бизнес-процеси, да определят стойността на съществуващите процеси, да анализират и оценят тяхната ефективност. Основанията за проучване на съществуващите процеси са следните: свеждане на риска до минимум; проектно планиране; откриване на проблемите; констатиране на слабостите и грешките; създаване на благоприятни възможности за бъдещото препроектиране; събиране на изходни данни; планиране на прехода към реинженеринг; комуникации.

в) Разработване на новите бизнес-процеси, наричан **пряк инженеринг** и включва следните три подетапа:

- Препроектиране на бизнес-процесите;
- Разработване на бизнес-процеси;
- Разработване на поддържащата информационна система.

г) Внедряване на новите препроектирани бизнес-процеси - осъществява се интеграция и тестване на разработените процеси и поддържащата информационна система, обучение на сътрудниците, внедряване на информационната система, преминаване към новата работа на предприятието и организиране функционирането на реинженираното предприятие.

Тези основни етапи не се изпълняват последователно, а частично и паралелно, като някои от тях се повтарят.

### **Подбор и организация на участниците в проекта по реинженеринг във фирмата (предприятието)**

Потенциалните членове на реинженеринговия екип трябва да бъдат внимателно проучени и избрани. Необходимо е да се опознаят способностите и цялостната компетентност на целия бъдещ екип - на ръководителите и на неръководния персонал. Това знание ще бъде потребно и много полезно за идентифицирането на проблемите за трансформация и за избирането на сътрудници, които да ръководят реинженеринга на процесите, които ще бъдат окончателно избрани. Затова трябва да се даде отговор на редица въпроси:

- Как да се осигури потребния персонал за усилието за реинженеринг?
- Има ли предприятието (фирмата) нужда от външен консултант за провеждане на реинженеринга?
- Как биха реагирали сътрудниците на опита за провеждането на реинженеринг?
- С какво ще бъде по-различен живота и статуса на сътрудниците в реинженираното предприятие (фирма)?

Усилието за реинженеринг е уникално за всяко предприятие (фирма) и не съществува точна формула или алгоритъм за определяне броя на потребните екипи за реинженеринг, за броя на членовете на всеки екип, или за броя на сътрудниците, които са необходими за подкрепата на организационната трансформация.

**Способността за работа в екип става по този начин решаващ фактор на успеха.**

Основните действащи лица, които участват в осъществяването на реинженеринговия процес в индустриалните предприятия са:

- Лидер на проекта;
- Отговорен ръководител на реинженеринговия процес;
- Ръководител на ресурсите;
- Ръководен комитет;
- Експерт по реинженеринг ("цар") на процеса;
- Екип за реинженеринг.

**Връзката м/у основните действащи лица обикновено е следната: лидерът на проекта определя ръководителите на процеса и на ресурсите, наречени още собственик на процеса и собственик на ресурсите, които формират екипа за реинженеринг на процеса, който ще работи със съдействието на лидера на процеса и под контрол на ръководния комитет.**

### **Модел на реинженирано индустриално предприятие (фирма)**

Всяко индустриално предприятие (фирма) представлява сложен организъм, който се променя с времето (остарява, реструктурира се, фалира, възражда се и пр.). Във

всеки конкретен момент видимото състоянието на индустриалното предприятие изразява само малка част от истината за него - голямата част е скрита в сложни детайли.

При разработването на модела на бъдещето реинженирано индустриално предприятие (фирма) на основата на решението за провеждане на реинженеринга е необходимо:

- Да се конкретизира целта на производствено-стопанската дейност на новото реинженирано предприятие (фирма);
- Да се изясни в детайли как функционира бизнеса в сегашния момент;
- Да се конкретизират специфичните условия на пазара в сегашния момент;
- Да се дефинират тенденциите в бъдещото развитие на очакваните взаимоотношения между реинженираното предприятие (фирма) и пазара.

**Следователно**, за да се извършат необходимите коренни промени в предприятието (фирмата) трябва да се познава добре текущото и отчасти миналото състояние на неговата дейност. Този процес на връщане към миналото и задълбоченото осмисляне на настоящата дейност на фирмата, като **изходна позиция** при разработването на модел на съществуващото индустриално предприятие (фирма) се нарича **“обратен инженеринг”**. Резултатите от тази дейност по-нататък се използват като основа за осъществяване на реинженеринга.

**“Обратният инженеринг”** на предприятието (фирмата) има и самостоятелно значение, независимо от реинженеринга. Дори когато ръководството на дадено предприятие (фирма) няма потребност или желание да проведе реинженеринг, може да съществува сериозна потребност от създаване на модел на съществуващия бизнес, който да позволи както да се открият съществуващите резерви, така и да се констатират тесните места. **Този модел позволява:**

- Да се предвидят последствията на разнообразни външни въздействия в/у дейността на фирмата. Например, може ли предприятието да увеличи количеството на произвежданата продукция или да увеличи състава на своите клиенти?” Ако не може какво възпрепятства това (недостатъчни структурни звена, недостатъчни кадри, липса на имидж на предприятието на пазара и т.н)?
- Да се изчислят основните показатели за дейността на предприятието (фирмата) – реализирани приходи, извършени разходи, рентабилност, ефективност, платежоспособност, финансов резултат и пр.

Много предприятия (фирми) разбират важността и актуалността на реинженеринговия бизнес-процес, на първия етап (ако не ги заплашва несъстоятелност, ликвидация или фалит в близко време) се ограничават в разработването на модел на съществуващия бизнес, а на следващ етап и при наличието на подходящи условия, извършват проектиране на модернизирания бизнес-процесите.

Според цитираните вече автори, процесите на **обратния инженеринг** могат да се изследват на базата на **два основни модела:**

**а) Моделиране на основата на прецеденти (П-модел, прецедент-модел).**

**б) Обектно моделиране (О-модел, обект-модел).**

П-моделът в индустриалното предприятие (фирма) представлява описание на неговата дейност, на обкръжаващата бизнес среда и на взаимодействието ѝ с тази среда. Ключов елемент на модела на бизнеса на индустриалното предприятие е описанието на архитектурата на предприятието, т.е. на неговите най-важни структури, дирекции, отдели, служби, канали за връзки и др. В П-модела обкръжението е представено от субектите.

Обикновено за всеки прецедент се обсъждат следните въпроси:

- Правилно и пълно ли е описано взаимодействието със субектите?

- На подходящо равнище на детайлизация ли е описан потока от събитията?
- Дали е коректно и достатъчно пълно описано протичането на събитията?
- Възможно ли е да се опрости и ускори протичането на събитията?
- Описани ли са всички важни алтернативни потоци от събития?

За отстраняването на всички допуснати грешки още на ранен етап, е необходимо на обсъждането да присъстват представители на екипа по реинженеринг, сътрудниците, изпълняващи даден процес, отговорниците и ръководителите на процесите.

Обектен модел се създава за съществуващия бизнес. О-моделът представлява вътрешно описание на индустриалното предприятие. Използва обекти, които съответстват на работните задачи и обекти, съответстващи на предмета на бизнеса.

При разработване образа на бъдещето реинженирано индустриално предприятие се създава първия най-общ модел на бизнес-процесите, които се предполага, че ще се реорганизируют и подобряват в хода на реинженеринга. Резултатите се използват като вход за обратния реинженеринг.

**П- и О- моделите зависят един от друг.**

В началото се създава П-модела. Когато той се окаже стабилен, започва обектното моделиране. Понякога работата по идентификацията на някои очевидни обекти може да се извършва паралелно с П-моделирането. Твърде често очакваният добър резултат не може да се получи без интеграция между моделите, което се илюстрира със следната фигура *Интеграция в построяването на П- и О- моделите*:



Фиг. Интеграция в построяването на П- и О- моделите

Резултатът от обратния реинженеринг се явява модел на текущото състояние на моделирания бизнес, представен с П-модела и О-модела. Индустриалните предприятия (фирми), желаещи да осъществят реинженеринг на своите бизнес процеси, не винаги имат добре документиран модел на съществуващия бизнес. При тези обстоятелства често се поставя въпроса дали въобще трябва да се създават модели на съществуващия бизнес?



Ако участниците в проекта по реинженеринг се запознаят с моментната ситуация на бизнеса в предприятието (фирмата), те ще могат да избегнат неефективните пътища за изменение на този бизнес. В процеса на работата по моделирането на бъдещето реинженирано индустриално предприятие (фирма) се определят процесите, подлежащи на реинженеринг. Необходимо е съществуващите бизнес-процеси да се познават поне в областите, в които престои да се извърши реинженеринг, защото тяхното моделиране-нето позволява:

- Сътрудниците, изпълняващи работата по реинженеринга и познаващи недостатъците на съществуващия бизнес, да определят областите, в които трябва да се направи реорганизацията;
- Сътрудниците разбират как трябва да изменят бизнеса, за да удовлетворят новите изисквания и цели;
- Получените резултати за съществуващата система трябва да убедят сътрудниците, колко лоши са били предните процедури на работа и защо те трябва да бъдат коренно преобразувани и приспособени към новите способности на работа;
- Да се измерят характеристиките на тези прецеденти, които трябва да се изменят и получените измерения след това могат да бъдат използвани за оценка на икономическия ефект от провеждането на реинженеринга.

**Реинженерингът на бизнес-процесите включва пет основни етапа:**

1. **Създаване на П-модел**, т.е. “външно” представяне на новото реинженирано индустриално предприятие (фирма). Прецедентите в този случай отразяват процесите на новия бизнес.

2. **Построение на идеален О-модел** за “вътрешно” представяне на индустриалното предприятие (фирма), описващ предприятието в термините на свързаните обекти и отразяващ как тези обекти взаимодействат, реализирайки прецеденти.

3. **Създаване на реален О-модел**, адаптирайки идеалния модел към ограниченията на конкретния бизнес и разработване на реален обектен модел на този бизнес.

4. **Разработка на информационната система**, осъществяваща поддържането на реинженирания бизнес чрез прилагането на информационни технологии. Този етап е твърде трудоемък.

5. **Тестване на реинженирания бизнес**. Нововъведенията в цялото предприятие трябва да се проверят в по-малък мащаб чрез тестване с реални данни.

**Целта на П-модела на бизнеса е да даде описание на това, което новия бизнес ще предложи на обкръжаващата среда. Това е външният вид на новото реинженирано индустриално предприятие (фирма).**

**Идеалният обектен модел съдържа само тези обекти, които са необходими за изпълнение на прецедентите. Идеалните обектни модели описват как бизнеса трябва да действа по най-добрия възможен начин.**

**В реалния обектен модел се разглеждат ограниченията, наложени на бизнеса.**

**Тези ограничения в реалния обектен модел могат да се проявят по следния начин: да се добавят нови обекти, които не са били нужни в идеалния модел:**

- Да се обединят няколко обекти в един;
- Да се раздели даден обект на няколко подобекти;
- Да се заменят някои обекти с нови;
- Да отпаднат някои обекти;
- Да се измени описанието на обектите.

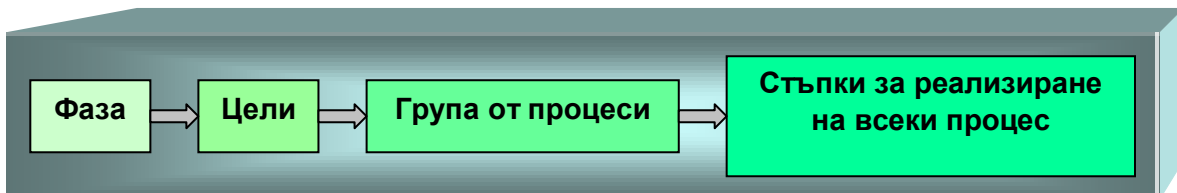
Идеалният обектен модел показва направлението в развитието на новото реинженирано индустриално предприятие (фирма), а реалният - колко далеко в това направление ще се придвижи предприятието.

Екипът по реинженеринга трябва да реши какви модели да се създават, да обсъди предимствата и недостатъците на различните способности за моделиране на бъдещето реинженирано индустриално предприятие (фирма).

**Фази и процедури на технологията на реинженирането на индустриалното предприятие (фирма):**

- Фаза 1: Изграждане на визия и определяне на целите;
- Фаза 2: Извършване на сравнителна оценка и дефиниране на условията за успеха;
- Фаза 3: Подновяване на процесите.
- Фаза 4: Трансформиране на организацията;
- Фаза 5: Наблюдение на реинженеринговите процеси.

**За всяка фаза** се определят цели, задачи, перспективи и основни резултати за постигане. Тъй като организациите имат свои специфични особености и потребности, целите, задачите и очакваните резултати се дефинират спрямо тях. В зависимост от характера на процесите всяка една от фазите на модела за реинженеринг имат различно равнище на сложност, което определя спецификата на групата от процеси и последователните стъпки за тяхното осъществяване. **Най-обобщено тази последователност може да се изрази графично чрез следната схема на фигура Технологията на реинженирането на индустриалното предприятие:**



Фиг. Технологията на реинженирането на индустриалното предприятие (фирма)

Формирането на ефективен екип за реинженеринг на бизнес-процесите не е лека за изпълнение задача. Потенциалните членове на реинженеринговия екип трябва да бъдат внимателно проучени и избрани, и трябва да бъде изградена отзивчива структура на екипа.

Основно правило е: **“За да спомогнете за осигуряване на успеха на реинженеринг, комуникирайте. За да постигнете преустройство и трансформация, образовайте се”**.

По такъв начин след изпълнението на процесите от петте фази предприятието е придобила потребните знания и умения за извършване на една постоянна преценка, анализи и подобрения на реинженираните процеси, за наблюдение на успешните резултати, и за възползуване от възможността за по-нататъшни подобрения. Реинженерингът е обогатил компанията по начин, който ще продължи да дава ефект и в бъдеще, докато сътрудниците са мотивирани, насърчавани да използват изобретателността и творческите си възможности, подкрепени от висшето ръководство на предприятието, и стимулирани и възнаграждавани за техните усилия.

## **22. Същност и роля на маркетинга в управлението. Видове концепции в управлението. Направления в маркетинга. Маркетинг микс**

**Същност и характерни особености на маркетинга като концепция за фирмено управление:**

- **Производствено ориентираната концепция за управление на дейността на предприятието, свързана с икономическата теория с имената на Тейлър (1856 - 1915) и Файол (1841 - 1925).**
- **Продуктовата концепция за стопанско управление.**

- **Продажбената концепция за стопанско управление.**
- **Маркетинг подход** – коригира недостатъците на продажбената концепция.

Разликата между маркетинга и продажбата е повече от семантична. Продажбата фокусира върху потребностите на продавача, маркетингът – върху потребностите на купувача. Продажбата се занимава с необходимостта продавача да превърне своя продукт в пари, а маркетингът – с идеята за задоволяване на потребностите на потребителя посредством продукта и целия набор от дейности, свързани със създаването, доставката и накрая с консумацията на продукта.

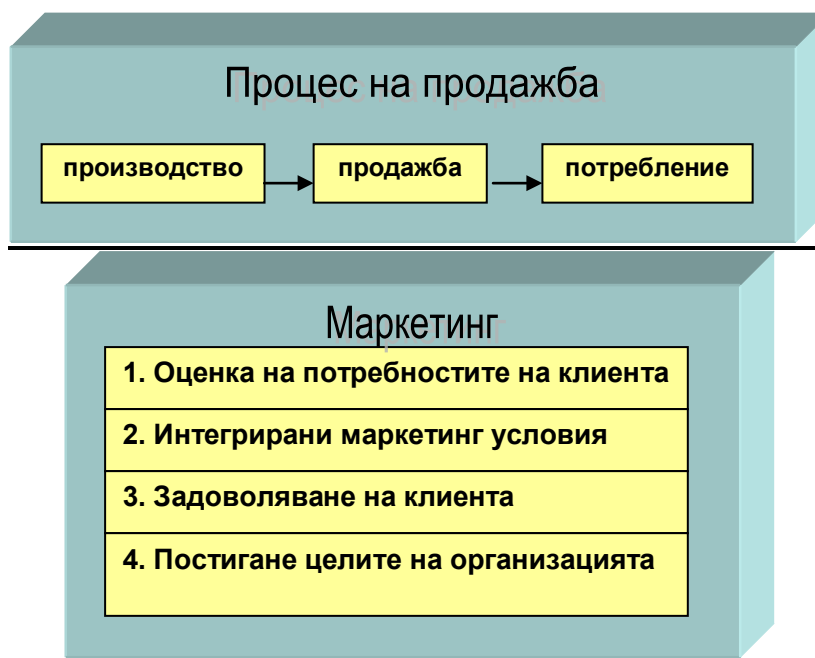
Маркетингът е процес на планиране и практическо осъществяване на концепцията за развитие, ценообразуване, стимулиране на производството и реализацията на идеи, стоки и услуги с цел формиране на обменни отношения, осигуряващи индивидуални или обществени потребности при успоредно постигане на целите и на производителя.

**Дефиниции на маркетинга:** класически (тесни) и модерни (широки).

**Класически дефиниции:** „Изпълнение на бизнес дейности, които движат потока от услуги и стоки от производителя до клиента или потребителя”; „Процесът в обществото, чрез който структурата на потребителското търсене на стоки и услуги се предвижда или се разширява и задоволява, чрез концепция, проникване и физическа дистрибуция на стоки и услуги”.

**Модерни или съвременни дефиниции:** „Маркетингът е предвиждане, управление и задоволяване на търсене чрез процеса на обмена. Предвиждането на търсенето изисква фирмата да осъществява системно проучване на клиента, за да предлага онова, което търси клиентът. Управлението на търсенето включва: стимулиране, улесняване, необходимост”.

Маркетингът може да се определи като философия на бизнеса, концепция, стратегия, политика и тактика за целите на ефективната стопанска дейност, набор от функции и инструменти за постигане на наобелязаните цели, стил и начин на поведение на предприятието в условията на конкурентната пазарна среда.



Фиг.: Различия между продажба и маркетинг

**Направления в развитието на маркетинга – маркетинг концепции:**

**а) Социално ориентираният маркетинг** – разкрива необходимостта от решаването на проблеми със значение за обществото като цяло.

Социално ориентиран маркетинг осъществяват стопанските организации, които в сравнение с конкуренцията предлагат не само търсената полза, точното време и място на придобиване на стоката от потребителя, но му гарантират здраве, сигурност, надеждност, спокойствие и удоволствие от ползването на продукта.

**б) Стратегически маркетинг** – тясно свързан с нарастващата роля и значение на системния управленски подход. Това означава управление на дейността на съвременното предприятие при съобразяване с плюсовете и минусите на външната среда. Концепцията за стратегическия маркетинг обосновава необходимостта от стратегическо планиране на цялостната дейност на предприятието и междуфирменото коопериране като противодействие на ожесточената конкуренция на пазара.

**в) Глобалната маркетинг концепция** отбелязва по – нататъшната еволюция на възможностите и целите на отделното предприятие и на самата маркетинг практика.

- **Вътрешен маркетинг** – предполага ориентация на производителя единствено към възможностите за реализация на вътрешния, т.е. на националния пазар.
- **Международен маркетинг** – разглежда външния пазар като едно продължение на вътрешния. Международният маркетинг залага върху проникване и трайно установяване на международните пазари с конкурентоспособна продукция, с богатство от методи, форми и средства за укрепване на международните пазарни позиции на съответното предприятие, чрез изграждане на собствени поделения зад граница, установяване на широки връзки с добри посредници, действена реклама.
- **Мултинационалният (многонационалният) маркетинг** отчита специфичните особености на клиентите и на пазарите зад граница, като предприятието производител приспособява своите продукти, маркетинг програми и маркетинг инструменти към конкретно действащите условия и изисквания на въпросните пазари и клиенти.
- **Глобален маркетинг** означава производство и предлагане на глобален продукт за глобален клиент. Класически пример на глобален маркетинг е дейността на Coca – Cola, IBM и др.
- Различията между **маркетинг на потребителя и инвестиционни стоки**, ориентирани съответно към двата вида основни пазари – индивидуалните потребители и на организациите – фирми, ведомства и други видове институции, в качеството на клиенти купувачи.
- Съществено разграничение на маркетинг дейностите от позиция на йерархичните равнища – **макромаркетинг и микромаркетинг**. Макромаркетинга е свързан с дейността на държавата и нейните институции, а микромаркетингът – с дейността на различните стопански и нестопански организации.

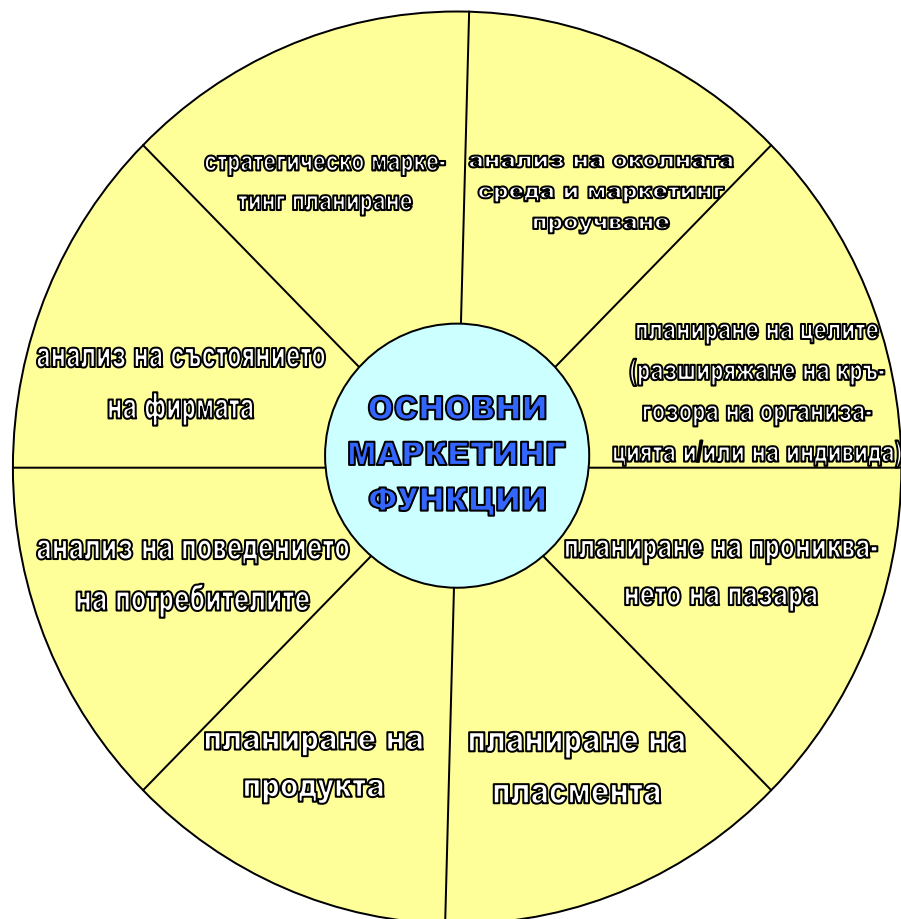
**Маркетинг инфраструктурата** е съвкупност от материални и извън материални условия и предпоставки за развитието на успешен, полезен, ефективен и приятен бизнес в границите на вътрешния и на международните пазари. Елементи на маркетинг инфраструктурата – пътна и транспортна мрежа, комуникационна система, банково и застрахователно осигуряване на бизнеса, пласментна мрежа, хотелиерска система и т.н.

#### **Основни маркетинг функции**

На фигура 2 е представен основният набор от маркетинг функции:

- *Полезност на формата, или целенасочени изменения на продукта;*

- Полезност, свързана с най – лекото, бързо, удобно и сигурно *преминаване на правото на собственост върху стоката* от продавача върху купувача;
- Полезност, изхождаща от маркетинг функцията, осигуряваща за клиента *вярното (най - подходящото) време и място за получаване на стоката*;
- *Комплексна полезност на съвкупността от маркетинг функции*, най – здраво формиращи и поддържащи имиджа или престижа на фирмата и търговската марка.



Фиг.: Основни маркетинг функции

## ОБОБЩЕНИЕ

- Същността на понятието маркетинг разкрива определящата връзка с пазара. **Market** - означава пазар, а **marketing** е дейността, свързана с пазара. Ето защо съдържанието на тази дейност е необходимо да се търси в характера и целите на връзките на стопанската единица с пазара.
- Историята на стопанската дейност на предприятията показва развитие във философията на бизнеса от ограниченото виждане за ролята на пазара до признаването му за приоритетен и определящ фактор за управление на цялостната дейност на предприятието.
- Практиката показва, че във фирменото управление се разграничават два основни, принципно различаващи се подхода, съобразно наричани „пазар на продавача” и „пазар на купувача”.
- В основата на подхода „пазар на продавача” стои приоритетът на производството, или управленските решения се вземат от позицията на възможностите и вижданията на производителя без предварително

професионално проучване на реалните специфични потребности на клиентите.

- Основни концепции, развивани на принципа „пазар на продавача” са: производствената, продуктовата и продажбената. Те показват и логичното приближаване на производителя към пазара, респективно потребителя с неговите богато нюансирани изисквания и потребности.
- Възприемането на принципа „пазар на купувача” означава маркетинг в действие. Производителят разбира необходимостта от разместване на приоритетите – управленските решения, свързани с производството и предлагането, се вземат въз основа на резултатите от задълбочено предшестващо проучване на потребителя. Следователно пазарът се извежда на приоритетни позиции.
- Практиката показва интензивно развитие на маркетинга в различни направления в зависимост от целите, обектите и сферите на дейност. Основно внимание заслужават такива направления като: социален, стратегически и глобален маркетинг, обособявани върху основата на целите и сферите на приложение; маркетинг на пазар на стоки за широко потребление и на организиран пазар; макро- и микромаркетинг и др.

#### **ВЪПРОСИ:**

**1. Производствено ориентираната концепция за фирмено управление се основава върху:**

- а) привличане на голям брой потребители на база конкурентна цена на продукта;
- б) разширяване на асортимента на продуктите;
- в) анализ на пазара и засилено използване на средствата на промоцията.

**2. Маркетинговата концепция за фирмено управление се основава върху:**

- а) анализ и оценка на реалните потребности на клиента;
- б) използване на всички елементи на маркетинговия микс;
- в) предимно разширяване на допълнителните услуги, сервиза и повишаване на качеството на продукта.

**3. Продажбената концепция за фирмено управление се основава върху:**

- а) привличане на потребителите на база конкурентни предимства на продукта;
- б) засилено използване на рекламата;
- в) предлагане на допълнителни търговски услуги.

**4. При продуктово ориентираната концепция за фирмено управление може да се достигне до следните негативни резултати:**

- а) повишаване на себестойността на продукта;
- б) изместване на продукта от пазара от страна на принципно нови продукти, задоволяващи същата потребност;
- в) свиване на асортимента от продукти, предлагани на пазара.

### **23. Поведение на купувачите на индустриалните пазари – особености, вземане на решение за покупка**

Индивидите потребители са крайни потребители на закупените стоки и услуги и целта на придобиване е за задоволяване на лични потребности. В това отношение съществуват редица различия в поведението при покупка между индивидите-потребители и организациите-потребители (индустриални и обществени).

Основните отличителни характеристики на поведението на организациите-потребители е колективността при вземането на решението за покупка, комплектността и формализирането на процеса, както и по-голямото множество от фактори, влияещи върху този процес. Посочените особености произтичат от специфичните потребности на организациите, които са основния мотив за покупка и от спецификата на формирането и управлението на бюджетите на тези организации.

Организациите формират специфичен вид пазар, различен от този на индивидите.

**Фактори, влияещи върху организационното поведение при покупка:**

- екипът, който взема решенията за покупка
- типът на покупките
- характеристиките на купувачата организация – структура, мащаби, бранш, стил и методи на управление
- околната среда – правни норми и ограничения, степен на технологично и общо икономическо развитие, материални и трудови ресурси, бюджет

**Екип, вземащ решение за покупка и анализ на неговото поведение:**

В рамките на един процес на вземане на решение за покупка от страна на организацията могат да бъдат диференцирани пет или шест роли. Това е т. нар. “ролева концепция” на Уебстър и Уинд.

**1. Използващ** – член или членове на организацията, които непосредствено ще използват закупения обект. Техният опит до голяма степен определя успеха или неуспеха на покупката.

**2. Купувач** – лице или лица, които пряко са оторизирани с извършването на покупката, като тяхното влияние се свежда до формално – техническата или юридическата страна на сделката.

**3. Влияещ** – не взема пряко участие, а неговата роля се свежда до избора на алтернативи. Това лице има съответния професионален или потребителски опит с подобен род изделия.

**4. Селектиращ информацията** – лице или лица, които асистират останалите по отношение управлението и подаването на съответните потоци необходима информация за обекта на покупката.

**5. Решаващ** – този, който въз основа на предоставената информация и предоставената му административна власт взема формалното решение за покупка.

**6. Инициатор** – лицето източник на първоначалната идея за покупката. Тази роля не винаги присъства в концепцията.

В екипа се наблюдават **три типа информационно поведение**, на базата на набиране на информацията за купувания обект:

- **научноизследователски тип поведение** – потребителя има склонност към детайлна, многоаспектна и написана информация, която съпоставя със собствени информационни източници. Това поведение е характерно за учените и изследователите във фирмата;

- **обективно–стойностен тип поведение** – в началните фази ориентацията е към търсене на обща информация, а в крайните етапи – детайлна информация. Предпочитани информационни източници са панаири, изложби, сравнения с конкурентни алтернативи. Поведението е характерно за техниците и производителите.

- **спонтанно – пасивен тип поведение** – липсва активно търсене на информация и се възприема само тази, която достига директно до потребителя. Поведението е присъщо на заетите в търговските отдели.

Въз основа на типовете поведение се извеждат и **три базови реакционни профила**, в които се вместиат членовете на екипа, вземащ решение за покупка. Базовите профили са:

- Профил “реагиращ на факторите” – характеризира се с пределна рационалност и склонност към редуциране на рисковете;
- Профил “реагиращ на имиджа” – доминират емоционалните компоненти в поведението, съчетани със склонност към рискуване. Отговарящите на профила лица обикновено реагират на отделната информация без да я сравнят с конкретния проблем на организацията
- Профил “реакционно-неутрален” – според конкретния случай се дава приоритет на един от двата горепосочени профила.

#### **Фази на процеса на вземане на решение за покупка в организацията:**

- осъзнаване на проблема;
- установяване и специфициране на свойствата и количествата на необходимите стоки;
- идентифициране и проучване на възможни информационни източници;
- Формулиране и анализ на възможните алтернативи;
- избор на конкретни доставчици;
- вземане на окончателно решение за покупка;
- поведение след покупката

#### **Интегрални модели на организационното потребителско поведение:**

##### **1. Факторен модел на Уебстър и Уинд:**

При този модел решението за покупка се разглежда като резултат от влиянието на четири йерархични равнища фактори: факторите на средата; организационните фактори; междуличностните фактори; личностните фактори. Първото равнище включва технологичните, икономическите, правните, политическите и културните компоненти на околната среда. Влиянието на тези фактори се осъществява от определени институции – държавата, конкурентите, доставчиците и др. Второто равнище е съставено от организационно обосновани фактори – използвана технология, организационна структура, цели и задачи на организацията, персонал. Факторите на третото ниво произтичат от съвместната работа на членовете на екипа. Четвъртото равнище изразява влиянието на вътрешно личностните детерминанти в поведението на индивидите в екипа. Модела е многоетапен.

##### **2. Системен модел на Шет:**

При този модел се прави опит отделните елементи и процеси в организационното поведение при покупка да бъдат разглеждани като единна система. Той е изграден на базата на три ключови елемента: психологическите детерминанти в поведението на решаващите; условията, които водят до вземането на колективното решение; механизмите за решаване на конфликтите в процеса на вземане на решение.

##### **3. Процесно ориентиран модел на Чофри и Лилиан:**

Модела почива на схващането, че всеки един от членовете на екипа, вземащ решението за покупка, си формира въз основа на своите собствени оценъчни критерии, определени преференции по отношение на изведените алтернативи. При този модел най-ясно се вижда как индивидуалните решения се превръщат в колективни. Самия процес на вземане на решение започва отчитането на всички алтернативи за покупка. След анализ на средата и изискванията на организацията се разграничават алтернативите с приоритетно значение. На тази база се формират първоначално индивидуалните, а в последствие и организационно обусловените колективни решения за покупка.

#### **Процеси и етапи за вземане на решение за покупка:**

##### **1. Анализ на поведението на индивида-клиент на пазара:**



Същността на маркетинга като концепция за фирмено управление се обуславя от приоритетната роля на реалните потребности на клиентите при вземането на решение какво да се произвежда и предложи на пазара.

Поведението на клиента в качеството му на вземаш решение и на оценител на продукта в процеса на неговото потребление, в решаваща степен мотивира маркетинг действията на производителя. Ето защо изучаването на поведението на потребителя трябва да започне от неговите качествени и количествени характеристики. Това предполага анализ и оценка на следните основни въпроси:

- през какви етапи преминава процесът на вземане на решение за покупка?
- какви подходи използва купувачът за избор и оценка на продукта, обект на покупка?
- Действието на какви фактори обуславят подходите и начините на поведение на индивида купувач в процеса на вземане на решение за покупка и след нея?

#### **Процес на вземане на решение за покупка:**

Най-опростения модел на процеса на вземане на решение на покупка е следния:

- **опознаване на проблема;**
- **набиране на информация;**
- **оценка на алтернативите;**
- **вземане на решение за покупка;**
- **поведение след покупката.**

#### **Основни етапи в развитието на процеса на вземане на решение за покупка:**

##### **а/ възникване и осъзнаване на потребността;**

Осъществяването на една покупка се обуславя от възникването на определена потребност, която трябва да бъде задоволена. Производителите трябва да се научат да установяват разлика между желание и потребност, която води до реална покупка, а не до "отложена покупка" (напр. при повреда на автоматичната пералня не се престъпва веднага към закупуването на нова такава, а се търси услугата ремонт).

##### **б/ набиране на информация;**

Когато потребителя си постави за цел реална покупка, която да задоволи определена негова потребност, той търси информация за възможностите, които му предлага пазара. Навлиза в етап на активно събиране на необходимата му информация (предлагани марки, асортименти, магазини, цени и т.н.).

Основните източници на информация, които може да използва са:

- лични източници-членове на семейството, приятели, колеги и др.;
- публикувани източници – вестници, списания, доклади, бюлетини и др.;
- търговски или маркетингови източници – продавачи, реклама, стимулиране на продажбите, изложби, демонстрации и др.;
- експериментални източници – демонстрации, проверки и трайно използване на продукта.

Потребителят винаги отсява натрупаната информация и отсява данните, за да концентрира вниманието си върху полезен набор за избор.

##### **в/ анализ и оценка на алтернативите;**

Основа за сравнителния анализ на алтернативите е информацията осигурявана от производителите и търговците. Купувачът изработва за себе си скала от показатели с решаващо значение за избор, като качество, дизайн, цена, надеждност, сигурност, стил и др.

##### **г/ решение за покупка и реакция на клиента след покупката;**

Резултатите от успешния сравнителен анализ е решение за осъществяването на покупка. Производителя обаче трябва да потърси и обратна информация - каква е оценката на потребителя за продукта и фирменото производство в процеса на

потреблението. За тази цел се използва следната матрица представена в таблицата “удовлетворение-неудовлетворение”.

Стокова марка	Удовлетворение от предпочитания магазин	Неудовлетворение от предпочитания магазин
удовлетворение	1 Потребителят демонстрира най-голямо удовлетворение	3 Потребителят демонстрира неудовлетворение от предпочитания магазин
неудовлетворение	2 Потребителят демонстрира неудовлетворение от стоковата марка	4 Потребителят демонстрира категорично неудовлетворение

#### Фактори влияещи върху потребителското поведение:

Съществуват различни класификации на факторите, обуславящи поведението на купувачите. Те показват различие по разпределението им по групи, а не в тяхната същност, степен и начин на въздействие върху потребителя. Най-често срещаната класификация е тази на Филип Котлър.

#### Културни фактори включващи:

**а/ култура** – в основата на поведението на всеки индивид на пазара и във от него определено значение има неговата култура. Културата включва всички неща, умения и идеи, които човешките същества използват и в които вярват - всичко, което едно поколение на обществото предава на следващото. Материалната култура е всичко, което хората изработват, използват и на което придават стойност. Нематериалната култура е абстрактна и включва ценности, убеждения и правила чрез които обществото управлява човешките взаимоотношения. Културата включва всяка част от живота на личността и обслужва всички човешки потребности, както физически, така и психологически. Освен това културата не е статична, а бавно и непрекъснато се променя. Културните различия не са непременно видими, но могат да бъдат неуловими и да изплуват на повърхността в ситуация където никой не ги е забелязал. Поведението на клиента на пазара зависи от ценностите, вижданията и разбиранията с които той е израснал и е бил възпитан в семейството и социалната среда. Под въздействието на културния фактор маркетинговете внасят изменения в подходите за обслужване на пазара, в инструментите използвани в борбата с конкурентите.

**б/субкултура** – всяка култура е основа за развитието на субкултури, които са групи, които споделят ценностите и произведенията на обществото като цяло, но също така имат различаващи се практики, предпочитания и убеждения. Субкултурата е свързана с национална, етническа, расова и религиозна принадлежност, физикогеографска среда, традиции и т.н.

**в/социална среда** – от позицията на маркетинга социалната среда е отворена динамична система в която се оформят социални класи (група индивиди с еднородни характеристики). Те се оформят на основата на различни показатели като: доход, занятие, професия, жилище, социален статус, образование и др. Те споделят сродни ценности, интереси, възгледи, поведение, заемат определено равнище в йерархията на обществото. В зависимост от принадлежността си към една или друга социална класа, потребителя прави избор на търсената стока, проявява различно отношение към полезността на продукта, предявява различни изисквания към качеството на обслужване в и във от магазина и др. Според американските маркетингове в американското общество съществуват следните социални класи: висша, средна и нисша класа.

### **Социални фактори:**

**а/ референтни групи** – те са личностни, т.е. съвкупност от индивиди с пряко или косвено влияние върху техните възгледи, интереси, убеждения, нагласи или върху поведението им като цяло.

Съгласно начина им на възникване и развитие **референтните групи биват:**

- **членски групи** (семейство, политически партии, клубове и др.) имат влияние върху членовете си поради трайните им взаимоотношения;
- **аспирационни групи** – към тях индивидите не принадлежат, но биха искали да се присъединят и с поведението си проявяват аспирации (подражание) към тях;
- **дисоциативни групи** – индивидите проявяват чрез поведението си, включително и на пазара негативното си отношение (напр. при избори, те демонстрират отрицателното си отношение към политическия си противник чрез предпочитание към цветове, дизайн, марка и др.).

**б/ семейство** – в резултат на продължителни маркетингови изследвания и наблюдения, маркетингозите считат, че влиянието на семейната среда е по-силно след брака. Основанието за това твърдение е свързано с отговорността, която индивидите поемат за решаването на редица въпроси свързани със семейния им живот. Семейната среда въздейства на потребителя с различна сила и по различен начин в зависимост от етапа на развитие на семейството. Влиянието на семейната среда върху поведението на потребителя рефлектира върху всички аспекти: предпочитания, начин на избор, начин на вземане на решение за покупка, реакция след покупката и др.

### **Личностни фактори:**

Всеки потребител може да се разглежда и като съвкупност от личностни характеристики, които участват във формирането на неговото поведение при вземането на решение за покупка. В тези характеристики влизат: възраст и етап на жизнен цикъл, професия, икономическа зависимост или независимост, начин на живот, личностна самооценка. Тези показатели се разглеждат и като демографски фактори: възраст, пол, семеен статус, доходи и др. Предимството на тези показатели е възможността те да бъдат използвани за количествено измерими оценки въз основа на съществуваща информация предлагана от държавните институции. По важни личностни фактори :

**а/ професия** – маркетингозите целенасочено изследват и оценяват влиянието на професията като един съществен фактор за успешното сегментиране на пазара, за приспособяване на маркетинговия инструментариум към специфичните изисквания на потребителите;

**б/ икономически статус** – маркетинговите проучвания върху влиянието на този фактор се концентрира главно върху: доходи (номинални и чисти), данъци, такси, текущи плащания и др., които определят финансовите възможности на клиентите на пазара;

**в/ стил и начин на живот** – едно от най-сложните понятия не само в сферата на маркетинг теорията и практиката, но и в социологията, икономиката и други области на научното познание са стилът и начина на живот на индивида. Според Филип Котлър: "Начинът на живот на един човек е моделът на живот, изразен чрез човешките дейности, интереси и възгледи." Индивидуалната същност на човека, неговата цялостна личност се изразява чрез това, което се нарича стил, дух, начин на живот. Сложността на анализа на връзката между стила и начина на живот на потребителя и пазарната среда произтича от богатството на характеристики, формиращи личността и в динамиката на тази връзка и в безбройните ѝ варианти на проявление. Има предложена **класификация на потребителя според стила и начина на живот**, но при използването ѝ трябва да се подхожда с резерви и да се

актуализира според конкретните условия, пазари, потребители и продукти. Например американското общество според определена класификация е разделено на **9 групи**, които могат да служат като моделна структура за други национални пазари с отчитане на действащата специфика. Групите са следните:

- **оцеляващи** - хора в неизгодно положение, които са склонни към отчаяние, потиснатост и пасивност;
- **устояващи** - хора в неизгодно положение, които се борят да излязат от бедността;
- **приобцили се** - те са консервативните, носталгично настроените, които по-скоро ще се нагодят, отколкото да стоят настрана;
- **състезаващите се** - амбициозни, стремящи се към повишение и държачи на статуса, те желаят да направят "нещо голямо";
- **преуспяващите** - лидери в обществото, които движат нещата, работят в системата и се радват на добър живот;
- **"аз съм си аз"** - обикновено млади хора, заети изключително със себе си и задоволяващи капризите си;
- **експериментатори** - хора, които се стремят към богат вътрешен живот и желаят непосредствено да разберат какво предлага живота;
- **социално загрижени** - имат високо чувство на социална отговорност и желаят да подобрят социалните ценности;
- **интегрираните** - хора, които имат зряла психика и успяват да интегрират основните елементи на вътрешна и външната си насоченост.

**г/ индивидуалност и самовъзприемане** – още по-трудно за изследване са същността на човека като индивидуалност и начина по който той се възприема. Но те са съществен компонент в поведението на клиента на пазара. **Анализът и оценката на човешката индивидуалност борави с характеристики като: емоционалност, самочувствие, общителност, хладнокръвие, самостоятелност, приспособимост, защитни реакции и други.** В съвременното общество все по-често се обръща внимание на един специфичен аспект на индивидуалността – концепцията на индивида за него самия ("аз-образ"). Съзнателно или не, подходът и решението за избора на продукта на пазара, трябва да докажат на клиента собственото му "аз", имиджа, който той е изградил за себе си.

Излишно е да подчертаваме възможността за разминаването и реалното възприемане на индивида и обществената среда.

#### **Психологически фактори :**

Въз основа на дългогодишен професионален опит, маркетолозите са достигнали до извода, че най-голямо влияние върху поведението на купувача при наличието на възможности за избор оказват психологическите фактори. Те са най-трудни за изследване, защото от една страна, те са свързани със спецификата на индивидуалната същност на потребителя, а от друга - те самите са във висока степен зависими от действието на социалните фактори.

#### **Основни психологически фактори са:**

**а/ мотивация** – мотива е пряко свързан с потребността, която принуждава индивида към активност за задоволяването ѝ. Мотивацията обуславя началните стадии на процеса за вземане на решение за покупка, защото предизвиква действия по хода на този процес. Съществуват различни теории за човешката мотивация. Най-популярна е теорията на Маслоу, която определя йерархията на потребностите и връзка ѝ с поведението на потребителя на пазара. От това следват изводите:

- хората придобиват сходен комплекс от мотиви за действие в резултат на генетична обусловеност и социална принадлежност;

- редът на последователността на потребностите в йерархията не е случаен - той отразява движението от базисните (основни) жизнено важни потребности, към тези, които не са свойствени за обществото като цяло.
- задоволяването на потребностите обективно следва посочения ред – клиентът не купува картини, книги, компютър и други, ако не си е осигурил жизнения минимум от храна, лекарства, дрехи, жилище и други;
- задоволяването на една потребност води до желание за задоволяването на следващата по-високо стояща потребност.

**Само неудовлетворените потребности могат да влияят на поведението, а задоволените потребности не са мотиватори.**

Освен това според Маслоу, човек преминава към следващото ниво в йерархията, само когато потребностите от по-ниското ниво са поне минимално удовлетворени. Потребностите на егото, самореализация и самоуважение стават най-важни, когато човек се изкачи на висшите равнища на мениджмънта.

Самия Маслоу предупреждава, че "...макар йерархическите равнища на потребностите да имат фиксиран характер, тази йерархия не е така "твърда" ... Има хора, за които например самоуважението е по-важно, отколкото любовта."

Потребностите според Маслоу са подредени в пирамида представена графично в раздела методи за оценка на човешкия труд.

**б/ възприемане** – възприемането е процес чрез който един индивид избира, организира и интерпретира информацията, за да създаде значимата картина на света. Обкръжаващата ни среда непрекъснато ни провокира към възприемане чрез външни стимули – светлини, реклами, витрини с интересен дизайн и др. Стимулите се възприемат с човешките сетива, които имат селективна способност и висока степен на индивидуални характеристики - един и същи външен стимул се възприема по различен начин и с различна сила от отделните индивиди. Върху възприемането въздействат и личностните характеристики като: мотивация, опит, характер и др. В процеса на вземане на решение за покупка потребителя набира информация, която често интерпретира както би желал или очаквал тя да отговаря на действителността. Това е резултат от действието на факторите индивидуалност, убеждения, разбирането за полезност, предшестваш опит и други. Индивида отсява ненужната и незначителна според него информация и задържа полезната, тази която за него представлява интерес и използва при вземането на решение за покупка.

**в/ научаване (познание)** - познавателният процес или процеса на научаване е съвкупен резултат от взаимодействието между потребности (мотиви), стимули, подбуди, реакция и утвърждаване. Редът не е случаен, защото в резултат на възникналата потребност се възприемат стимулите на пазарната среда. Прибавят се подбудите, катализиращи решението за покупка. Реакцията е изборът и решение за покупка. При сполучлив избор се утвърждава ефектът от успеха.

**г/ убеждения и нагласи** – **убеждението** е трайно формирано отношение спрямо даден обект – продукт, услуга, човек и други. **Нагласата** изразява също трайни позитивни или негативни познавателни чувства и тенденции на поведение на индивида спрямо даден материален или интелектуален обект. Например нагласа към образование, музика, изкуство, политика, определени продукти – техника, бижута, козметика и др.

Маркетолозите са изправени пред трудно решими проблеми: **как да променят убежденията на клиентите, как да се преборят с неговите нагласи?**

Те търсят решенията в следните направления:

- първо да променят отношението на клиента към продукта, марката;
- да променят продукта като го приспособят към убежденията и нагласите на потребителите.

**Проблемът е ключов, защото неговото решаване участва в битката с конкурентите на пазара.**

### **Модели на поведение на организациите при вземане на решение за покупка:**

**Същност и особености на индустриалния пазар** – пазарът на организациите обхваща комплекса от икономически отношения между производители, продавачи, купувачи и потребители на стоки с производствено предназначение. Специфичните особености на този пазар се проявяват по отношение на стоките – обект на размяна, на икономическата и организационно-управленската характеристика на купувачите и на динамиката и на ценовата еластичност на търсенето. Покупката на индустриалните стоки е резултат на дълъг, сложен и силно формализиран процес. Доброто познаване на специфичните особености на пазара на организациите, както и поведението и действията на неговите основни агенти - фирмите купувачи, е задължително условие за успешен индустриален маркетинг.

#### **Характерните особености на индустриалният пазар са:**

- купувачите са стопански организации;
- стоките-обект на размяна, са предназначени за създаването на нови стоки, а не за лично потребление;
- пазарът не е хомогенен.

#### **Характерни особености на стоките за производствено предназначение:**

- по-голямо значение на технико-технологичните параметри при избора на стоката и вземане на решение за покупка;
- висок относителен дял на технически сложните стоки;
- много широк ценови диапазон и голям дял на стоки с високи цени;
- дълъг икономически и физически живот на стоките;
- по-голямо значение на неценовата конкуренция на този пазар.

#### **Технологична схема на процеса на вземане на решение за индустриална покупка:**

Вземането на решение за покупка на стоки с производствено предназначение е управленски процес, който включва 3 фази и 9 етапа, както е показано в таблицата.

<b>ФАЗИ</b>	<b>ЕТАПИ</b>
<b>1<sup>ва</sup> фаза:</b> Подготовка на решението за покупка	1. Възникване на потребността. 2. Специфициране на стоката и условията на доставка. 3. Провеждане на търговски преговори. 4. Оценка на получените оферти. 5. Избор на доставчик.
<b>2<sup>ра</sup> фаза:</b> Вземане на решение за покупка	6. Сключване на сделката.
<b>3<sup>та</sup> фаза:</b> Изпълнение на решението за покупка	7. Получаване на стоката. 8. Плащане на стойността. 9. Анализ на резултатите от покупката.

### **ОБОБЩЕНИЕ**

Индустриалният пазар е част от глобалния стоков пазар. На този пазар се осъществяват продажби, които по стойностен обем превишават два пъти стойностния обем на продажбите на пазара на потребителските стоки.

Пазарът на организациите възпроизвежда принципните характеристики на пазара, като икономическа категория. Наред с това има специфични особености, които го отличават качествено от пазара на потребителски стоки. Качествените различия се формират под влияние на спецификата на стоките, на купувачите и на търсенето.

Купувачите на индустриални стоки са стопански организации, вземат решението за покупка колективно и поведението им е регулирано от предварително определени правила и процедури, конкретизиращи техните правомощия и отговорности.

Търсенето на стоки за производствено потребление има три определящи характеристики: производствен вторичен характер; по-голяма динамика и по-широк диапазон на колебанията в сравнение с търсенето на потребителски стоки; относително по-малка ценова еластичност.

Подготовката и вземането на решението за покупка за покупка от организацията-купувач се осъществява от специфичен маркетингов субект – център за купуване. В него се включват служители на фирмата от различни йерархични нива, оперативни и функционални звена, които изпълняват точно определени роли. Решаващи предпоставки за ефективно функциониране на Центъра за купуване са: правилно определяне на ролите; подходящ избор на изпълнители; висока професионална компетентност и лоялност към фирмата; умение на действащите лица да синхронизират различните корпоративни, групови и лични интереси, на които са носители.

Индустриалните покупки са обект на различни видове решения в зависимост от типа на покупката, обекта на конкурентното решение и националната принадлежност на доставчика. Най-сложни и рискови са решенията за нова и/или комплексна покупка от непознат чуждестранен доставчик.

Технологията на процеса на вземане на решение за покупка на стоки за производствено потребление включва три фази и девет етапа. Процесът стартира с възникването и осъзнаването на потребността и завършва с анализ на резултатите от покупката.

## **24. Сегментиране на индустриалните пазари – характеристика, подходи за сегментиране, бази за сегментиране. Критерии за избор на целеви пазар. Позициониране на продуктите на целеви пазари**

### **Същност на маркетинговия процес и мястото на сегментацията в него**

Управлението на маркетинга е процес на анализиране на маркетинговите възможности, проучване и избор на целеви пазари, формулиране на маркетингови стратегии, планиране на маркетингови програми и организиране, изпълнение и контрол на маркетинговите дейности.

**Първият етап от процеса е проучване и разкриване на евентуалните възможности за развитие на организацията.** Благоприятните възможности се появяват в резултат от промени в обкръжаващата и конкуренцията или от промени в условията на пазарите – промяна на броя купувачи, техните потребности и желания, местонахождение, пазарни навици. **Втората задача в маркетинговия процес е проучване и избор на целеви пазари.** Компанията трябва да определи настоящият и бъдещият размер на пазара и пазарните сегменти, а също и скоростта на нарастване или свиване. По-примамливи са пазарите, които имат стабилен потенциал за растеж.

Пазарът трябва да бъде разделен на сегменти в зависимост от различните нужди, характеристики и поведение на потребителите. След това компанията трябва да оцени привлекателността на отделните сегменти и да избере в кой/кои от тях да навлезе. Критерий за избор е превъзходството над конкуренцията – най-подходящи са сегментите, в които компанията може да предложи най-висока стойност на потребителите и да я поддържа във времето.

Маркетинговите стратегии показват пътя, който организацията трябва да извърви, за да достигне набелязаните цели. Стратегията трябва да осигури пазарното превъзходство на продуктите на компанията над тези на конкурентите. За целта трябва да се определи как продуктите ще бъдат диференцирани от останалите продукти на пазара и как ще бъдат позиционирани там.

Маркетинговите програми се разработват на базата на маркетинговата стратегия за всеки отделен продукт и пазар. Определя се маркетинговият микс за всеки отделен пазар, дейностите, които трябва да бъдат извършени, сроковете и отговорниците за тяхното осъществяване. Планира се и маркетинговият бюджет.

**Последната фаза от маркетинговия процес е организирането, изпълнението и контрола на дейностите.** Тази стъпка е от съществено значение, тъй като често пъти е възможно да възникнат отклонения от планирания ход на събитията, които трябва да бъдат коригирани своевременно.

Систематизирането на маркетинговите дейности по този начин носи ползи за всяка организация, тъй като насърчава систематичното мислене, стимулира компанията да изясни своите цели и начини на действие, води до по-добра координация на дейностите и осигурява по-ясни стандарти за измерване и контрол на резултатите.

Както е видно, пазарното сегментиране има съществено значение, защото чрез него се определя към кого трябва да бъде насочена стратегията и кой целеви сегмент ще обхване тази стратегия.

#### **Характеристика на процеса по пазарно сегментиране**

Пазарното сегментиране се основава на информацията, събрана при анализа на обкръжаващата среда. Повечето бизнес организации нямат капацитета да обхванат целия пазар с всевъзможните разнообразни изисквания и нужди на отделните групи потребители, които го съставят, затова **масовият маркетинг рядко се прилага**. От една страна пазарът е съставен от прекалено голям брой потребители. От друга – различия в нуждите на отделните социални класи са изключително всеобхватни поради различията в начина им на живот, стила на живот, дохода и ритъма на труд и почивка. Затова, много **по-успешен е целевият маркетинг** – идентифициране на пазарните сегменти, избор на един или няколко от тях и разработване на услуги и маркетингови миксове, съответстващи на всеки един избран сегмент.

За да има смисъл от сегментирането, то трябва да разделя пазара с критерии, които определят различните потребности, предпочитания и начини на реагиране спрямо маркетинговия микс на отделните сегменти.

При заемането на пазарни сегменти за малката фирма е добре да не влиза в пряк двубой с конкурентите, тъй като има голяма вероятност техните ответни действия да бъдат прекалено мощни. По-успешен се оказва подходът, скрит зад мотото на една реклама на Levi's – „Качеството винаги е на мода”. Чрез създаване на подходящ маркетингов микс и пакет от съпътстващи услуги, компанията би могла да изгради дълготрайни връзки с достатъчен брой клиенти на базата на тяхното максимално удовлетворение.

#### **Практически аспекти на пазарното сегментиране на фирма, предлагаща финансови услуги – „Интерлийз”**

За да се представи процеса по сегментиране, може да се разгледа компания, която е насочена към предлагането на финансови услуги. Интерлийз финансира закупуването на висококачествено производствено оборудване, транспортни средства, леки автомобили, офис оборудване и недвижими имоти. Дейността на Интерлийз е насочена към стимулиране на конкурентоспособността на българските предприятия и подобряване на пазарните им позиции в страната и чужбина. Понастоящем компанията е сключила договори за лизинг на оборудване с над 10 000 клиенти в България на обща стойност доближаваща 1 млрд. евро. Към 31.12.2007 г., активите на дружеството достигат 820 млн. лв. Мотото на фирмата е “Професионализъм и коректност в работата с клиенти”. Тъй като фирмата е участвала на пазара на недвижими имоти, то тя предлага и финансиране на закупуване на недвижими имот. Развивайки се, фирмата се стреми да заеме добри позиции на пазара на лизингови услуги в България, като непрекъснато предлага нови услуги на клиентите си.



Към настоящия момент, фирмата предлага лизингови схеми за:

- закупуване на нови и употребявани автомобили за таксиметрови превози и частни лица;
- за закупуване на атрактивни недвижими имоти;
- за закупуване на бяла и черна техника за частни и юридически лица;
- за експресно кредитиране срещу обезпечаване с недвижими имоти.

Предприятието извършва и услуги в областта на консултациите. Разработват се и се финансират проекти, свързани с покупко-продажби, замени, приватизация и управление на имоти, отдаване на лизинг, кредитиране на покупка на недвижим имот и реализация на проекти в земеделието. С това фирмата се стреми да обхване пазара в неговото многообразие. Особен приоритет за фирмата представлява развитието на перспективния лизингов пазар. Фирмата си сътрудничи активно с чуждестранни компании. Служителите на фирмата са личности умеещи да работят в екип, с опит в областта на недвижимите имоти и познания в административното и битово строителство и финанси.

**Развитието на фирмата е както следва:**

Фирмата извършва активна маркетингова дейност. Предприятието рекламира в електронни и печатни медии. Фирмата е в процес на договаряне с община София за поставяне на рекламен билборд в центъра на града, също така и за поставяне на рекламен спот по автобусите на градския транспорт.

**Сегментирането във фирмата има следните особености:**

**Първият сегмент, към който фирмата се е насочила е сегментът на малкия и среден бизнес.** Според проучванията на предприятието, този сегмент има нужда най-вече от лизинговане на активи, свързани с производствената му дейност, а също така и консултации по отношение на финансовата страна на въпроса. Сегментацията към малките и средни предприятия в страната е в посока на оказване на необходимите за тях услуги, насърчаване на използването на лизинга като начин за финансиране и определяне на специфични условия (цена на услугата) на базата на потребностите на този пазарен сегмент;

**Следващият по тип пазарен сегмент са частните (физически лица).** Те обикновено имат нужда от лизинг за закупуване на моторни превозни средства или предмети за бита. В практиката на фирмата има и случаи, когато лица с недостатъчен размер доказан трудов доход закупуват имоти на лизинг чрез фирмата. Основните потребности на този пазарен сегмент се свързва с осъществяване на консултации по отношение на необходимостта на самия клиент, както и разширяване на рекламната стратегия, насочена към този пазарен сегмент. Рекламните средства, използвани за този вид пазарен сегмент са преди всичко външна и медийна реклама, както и мейлинг реклама;

**Последния пазарен сегмент са големите, корпоративни предприятия.** Този сегмент има нужда от закупуване на активи – най-често тежко промишлено оборудване, съоръжения и други. Обикновено, този пазарен сегмент няма нужда от консултации от страна на предприятието, тъй като разполага с компетентен персонал, който дава съвети и обосновки по отношение на планове за финансиране. Рекламната комуникация с този вид пазарен сегмент се осъществява най-вече на базата на лични комуникации, изготвени и представени оферти и пр.

**Самото сегментиране във фирмата преминава през следните етапи:**

- изследва се законодателството на страната, свързано с финансирането, банковите кредити и евентуалните очаквани промени;
- изследва се пазара на лизинг и конкурентите, които могат да се включат;
- използват се данни от Българска асоциация за лизинг, която представя статистическо изменение на сключените договори за лизинг;

- правят се проучвания, по отношение на нагласата на потребителите за ползване на лизинг, като се използват проучвания на социологически агенции, анкетни методи и други;
- правят се проучвания по отношение на развитието на пазара на недвижими имоти, както и индустриалното развитие в страната;
- определят се потенциалните сегменти, като те се класифицират на база доходи, възможности за погасяване на заема, потребности и пр;
- планира се капацитета на възможностите на фирмата;
- планират се приходите, които могат да бъдат получени, както и се правят предвиждания, свързани с бъдещата динамика на тези приходи. В предприятието приходите се планират на базата на сключени договори. От своя страна, при планирането се допуска и процент на договорите, чиито вноски ще се забавят или пък няма да бъдат осъществени навреме. По този начин, предприятието добива ясна представа за евентуалната динамика на приходите, както и за възможностите да генерира положителен финансов резултат.

**В обобщение следва да се каже: сегментирането на пазара на фирмата позволява да се оформят следните основни сегменти от потребители в рамките на общия (съвкупен) вътрешен пазар:**

1. търговски дружества (фирми) в страната;
2. индивидуални потребители от страната.

Състоянието и тенденциите в развитието на факторите на околната среда на фирмата, на нейните вътрешни ресурси, както и дефинираните от ръководството на фирмата главни (стратегически) фирмени цели, дават основание да се приеме като най-подходяща стратегия за избор на вътрешен целеви пазар на фирмата през следващия планов период стратегията на пълен пазарен обхват. Това означава, че за целеви пазар на фирмата се определят и двата възможни пазарни сегмента в рамките на общия (съвкупен) вътрешен пазар за продуктите, които предлага фирмата.

**Определянето на целеви пазари на дадена организация е типична маркетингова дейност, която се свързва с определянето на това, кой точно ще ползва съответния продукт или услуга, както и характеристиките на потребителите на съответния продукт или услуга.** Определянето на целевите пазари е важна дейност, от която имат значение последващите комуникационна политика, дистрибуционна политика, разработване на стратегии и други. При определяне на целеви пазари се извършват редица дейности, като най-важните от тях са пазарното сегментиране и позициониране на продукта.

Пазарното сегментиране е една от най-важните концепции в маркетинговата теория. Нейното прилагане в практиката помага на мениджърите при избора на подходящ целеви пазар, което от своя страна е гаранция за успешното формулиране и провеждане на маркетинговата стратегия и тактики и за осигуряване на фирмен растеж и рентабилност.

Логиката на пазарното сегментиране е доста проста и се основава на допускането, че даден продукт (или по-общо предложение) рядко може да задоволи напълно нуждите и желанията на всички потребители от даден пазар. Това е така, защото потребителите са уникални - те се различават помежду си по възраст, пол, социален статус, начин на живот, семейно положение, икономическо състояние и др. Тези различия пораждаат различни предпочитания и изискванията към продуктите. В същото време, фирменият продукт може да задоволи напълно потребностите не само на един, а на повече потребители. Следователно **на продуктите пазари могат да се различат групи потребители, чиито потребности са сходни и във висока степен могат да бъдат задоволени от даден продукт.** Ако обслужването на дадената група

би донесло желаната печалба за фирмата и съответства на нейното кредо, тази група потребители се превръща в целеви пазар.

Сегментиране на пазара означава разбиване на хетерогенния продуктов пазар на хомогенни групи потребители, наречени пазарни сегменти.

Пазарното сегментиране означава и анализ на пазарното търсене и диференциране на отделните групи потребители въз основа на предварително избрани критерии. То има важен принос в маркетинговото планиране, тъй като помага точно и ясно да се определи фирмената пазарна „мишена“ и да се формулират маркетинговите цели и стратегии.

Позиционирането е дейност, при която се определя как потребителя от вече избрания целеви пазар ще възприеме дадения продукт или услуга.

**Позиционирането може да бъде:**

а) функционално, това е когато се прилага за продукти, които решават проблем на външно възникнала потребителска нужда;

б) символично позициониране, когато е свързано вътрешно възникнали потребителски нужди за самоизява, ролева позиция, групова принадлежност;

в) позициониране, основано на опита - когато се осъществява главно чрез наблягане на забележими удоволствие.

**Сред най-често използваните бази за позициониране са:**

- позициониране въз основа на продуктови атрибути, т.е. използване на един или повече продуктови атрибути, продуктови характеристики или потребителски изгоди, свързани с употреба на фирмения продукт. Така например, даден продукт предлага здравословен начин на живот, друг се отличава с максимална издръжливост, трети - с елитарен стил и пр;
- позициониране въз основа на съотношението „цена- качество“, характерно както за престижните продукти, така и продуктите, предлагащи се на ниски цени;
- позициониране в рамките на продуктовата категория, т.е. използване на асоциации и сравнения с други фирми, произвеждащи продукти от дадената категория.

Стратегията за позициониране посочва как точно да се постигне желаната позиция чрез комбиниране и привеждане в действие на елементите на маркетинг микса. В този смисъл той може да се разглежда като комплекс от тактически детайли на стратегията за позициониране, които трябва да бъдат в тясна зависимост помежду си и да съществува баланс между тях.

**Позиционирането е функция от:**

а) целевия пазар - за да се позиционира даден продукт, трябва да се анализират характеристиките на целевия пазар; необходимо е да се определи и оцени реакцията на пазара спрямо различни стратегии на позициониране, като се вземат под внимание конкурентните позиции, фирмените критерии за рентабилност, растежът, пазарният дял и наличните ресурси;

б) конкурентните продукти на целевия пазар;

в) жизнения цикъл на продукта - определя ролята и важността на отделните елементи на маркетинг микса, различни на всеки стадий от „живота“ на продукта;

г) целите на предприятието - следва да се вземе предвид, какво точно цели предприятието – дали да заеме широк пазарен дял, дали да заеме някоя ниша и пр.

д) общата пазарна позиция (пазарен лидер, пазарен предизвикател, пазарен последовател);

е) наличието и достъпът на ресурси.

Продуктовото позициониране подпомага потребителите от целевия пазар да разберат действителните различия между конкуриращите се продукти и да изберат този, който в най-голяма степен задоволява техните нужди. Това се отразява върху фирмените резултати и допринася за постигане на поставените цели.

## 25. Разработване на нови продукти – същност и класификация на продуктите от маркетингова гледна точка. Характеристика на новите продукти и етапи на разработване

В съвременните условия иновациите са основен фактор за повишаване на конкурентноспособността на фирмата. Оцеляването на една стопанска организация зависи от:

- умението ù да създава и разработва нови продукти;
- да внедрява нови технологии, нова организация на производството, нови методи на управление и навлизане на нови пазари.

Създаването на нови стоки и услуги поставя пред търговията проблема за търсене на нови насоки и възможности за реализация на тези стоки и услуги. Понятието „иновация” е въведено от австро-американския икономист Йозеф Шумпетер. Думата е с латински произход – *innovation, in* - във, *novatio* - новост и означава нововъведение, обновление. През 1911г. в книгата си „Теория на икономическото развитие” Шумпетер описва иновационните процеси като „създаване на нови комбинации или изменения в развитието на пазара и производството” (използването на нова техника, на нови технологични процеси или на ново пазарно осигуряване на производството).

Иновацията е понятие със сложно съдържание, което не може да се дефинира еднозначно. Тя е нещо, което се прави за първи път, а подтикът за това е нова идея (инвенция). Иновацията винаги предизвиква промени в технологичната система, но същевременно има голямо влияние в/у потребностите (търсенето), ресурсите и циклите на обработка от първоначалните производствени фази до крайното потребление. Много инвенции не са оказали влияние върху социо-икономическите системи, нямат успешна пазарна реализация и не са възприети от потребителите като новост. Ето защо едно от последните определения за иновациите е, че това са инвенции, преминали през фазите на лабораторните опити, развитието на прототипа, усвояването на редовното производство и въвеждането им като продукти и услуги на пазара. Важен е процесният аспект на разглеждане на иновацията, при който последната се представя като комплекс от взаимно свързани, но обособени по фази дейности. Тогава се говори за иновационен процес или обновяване. Смята се, че най-точно съдържанието на иновационния процес е показан в изследването на Heinz-Diter Hausteин, Harry Maier и Luitpold Uhlmann.

Иновацията (обновяването) се разглежда като процес на изследване, развитие и приложение на технологии. Под технология се разбира съвкупността от знания за свойствата и приложимостта на техниката. Технологията може да бъде свързана с продукта или с производствения процес.

Всяка от дейностите може да бъде разделена на фази, чиято последователност отразява хода на иновационния процес във времето:

- Фундаментални изследвания;
- Приложни изследвания;
- Технологично развитие;
- Приложение в производството (на продукта, Hardware или Software на процеса).

Разделянето на дейностите на две фази е направено с аналитична цел и не означава, че във всички случаи се спазва посочената последователност във времето. Между отделните дейности и фази може да има паузи, лагове и съвпадение по време. В частност изследването и развитието могат да продължат години, след като технологията е внедрена.

От икономическа гледна точка иновационния процес може да се разглежда като производствен процес, трансформиращ входа (производствените фактори), чрез иновационните дейности в изход (напредък). Входът на иновационната система (трудът, капиталът, технологичното ноу-хау и др.) се осигурява за сметка на ресурсите на организацията, а тя от своя страна получава входните ресурси от средата. Резултатът (изходът), осигурен от иноватора (различни видове напредък) увеличават ресурсите на организацията и нейната среда.

Процесът на трансформация (формата на производствената функция) зависи от количеството и качеството на тези ресурси и от мерките (действията), предприети в организацията и в средата. Освен това процесът е детерминиран и от основните характеристики на организацията и на нейната среда, както и от взаимодействието м/у иноваторите.

Класификацията на факторите влияещи върху иновационните дейности, може да се извърши на основата на елементите, както следва:

- Подсистема „Иноватор“;
- Подсистема „Организация“;
- Подсистема „Среда“.

Съществуват различни класификации на иновациите, но като цяло нововъведения могат да се правят в:

- Изделия, т.е. продуктови иновации;
- Процеси, т. е. технологични иновации;
- Съоръжения, използвани в технологията;
- Материали.

Иновациите от гледна точка на търговията могат да се разглеждат в две направления като:

- Стока, обект на покупко-продажба (продуктови иновации) и
- Като база за организация и управление на търговския процес (технологични иновации).

Продуктовата иновация посреща нови потребности, или по-добре удовлетворява съществуващите потребности, или е напълно нова продукция, чиято поява е предизвикана от технологичното развитие. Различаваме пет вида продуктови иновации, представени в следната таблица:

*Таблица Видове продуктови иновации*

Наименование	Основни характеристики	Връзки с пазара	Процент на нововъведенията в развитите пазарни стопанства
Нов продукт в световен мащаб.	Продуктът е нов за: - производителя; - потребителя.	Създава се нов пазар.	10%
Нов продукт за фирмата.	Нова сфера на производство.	Фирмата излиза за пръв път на съществуващ пазар.	20%
Нов продукт от основната дейност на фирмата, допълващ стоквата гама.	- Разширява се основното производство; - Сnižават се разходите.		37%
Усъвършенстване на фирмените продукти.	- По-висококачествено изпълнение; - Модификация на стоквия асортимент.		26%
Репозициониране на продуктите на фирмата.	- Съществуващо производство.	Прилага се: - в нови области; - от нова група купувачи.	7%

Технологичната иновация се проявява като преминаване към нови или усъвършенствани технологии, съдействащи за намаляването на разходите или повишаването на производителността на труда. **Като правило значението на иновацията на процеса (технологичната иновация) нараства при относително насищане на пазара, когато прилагането на нови технологии е необходимо за снижаване на производствените разходи на вече съществуващата продукция.**

Изборът на иновационна стратегия е на основата на анализ на иновационните възможности, определени като набор от характеристики, които улесняват и подпомагат иновационната дейност. Целта на анализа е да се определят основните характеристики и до каква степен те се притежават. Примерният списък на критериите, показателите и оценките на иновационните възможности се заключава в следните изброени по-долу:

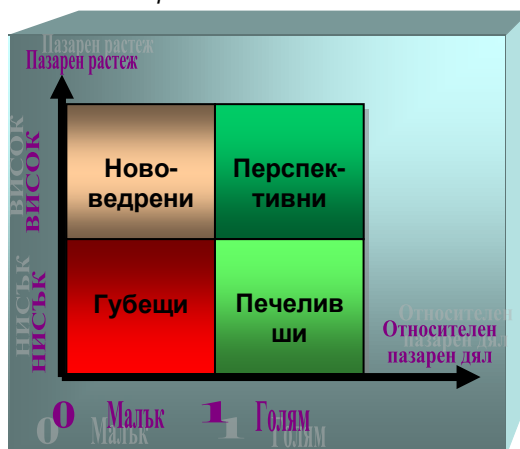
- Осигуреност с ресурси и разпределението им (във фирмата);
- Оценка на иновационните стратегии на конкурентите;
- Оценка на технологичното развитие на отрасъла;
- Фирмена структура и култура;
- Способност на фирмата за стратегическо управление.

През последните десетилетия претърпя изменение и самото понятие технологии. Докато през 60<sup>-те</sup> години на ХХ век това понятие представляваше комбинация преди всичко от физическите елементи на производствения процес, сега то има по-широк смисъл – представлява комбинация от физическите и социални елементи на производството и включва не само машините, съоръженията и материалите, но и организационните, управленските и социалните условия, които осигуряват ефективна реализация на производствените процеси (ПП). В този смисъл **технологичната иновация представлява не само технология, а съчетание на нова технология и осигуряващите я организационни форми, управленски методи и социални условия.**

Технологичната иновация за търговската фирма може да бъде новия метод на обслужване на клиенти. Разнообразието от усъвършенствани и взаимодопълващи се и взаимозаменяеми продукти и услуги, в резултат на научнотехническия прогрес, налага самообслужването като нов метод за обслужване на клиентите.

Продуктовите и технологични иновации са тясно свързани. Пазарът може да предизвика нова продуктова концепция, а тя от своя страна може да предизвика нова техническа или технологична концепция. Изискванията на производството порождават нова технологична концепция, при които могат да възникнат нови продукти.

Най-обобщена процедура за създаване на нов продукт е показана на фигура *Стратегическо управление на иновациите*.



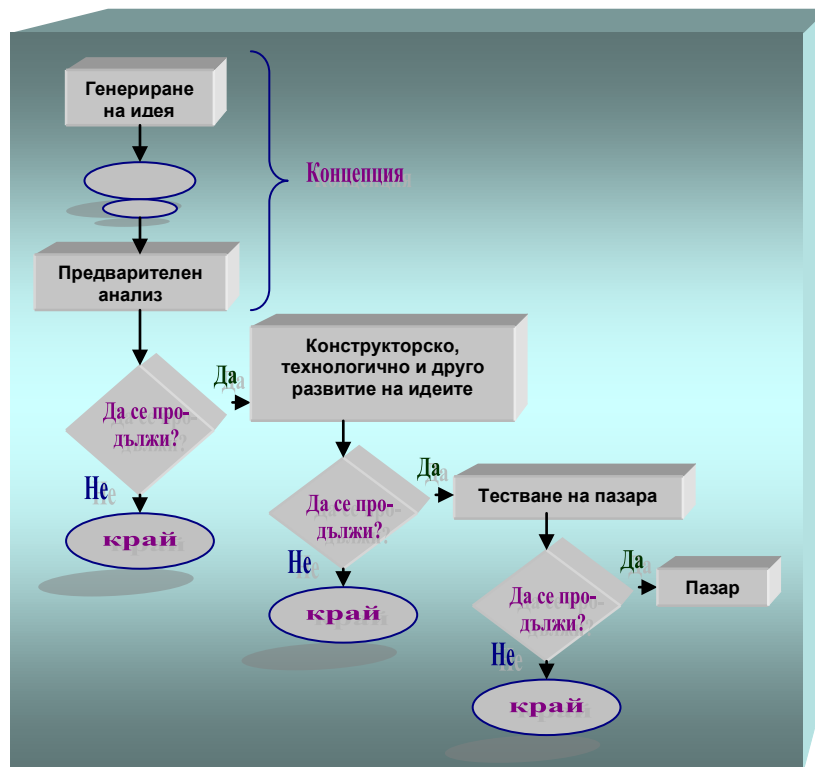
Фиг. Стратегическо управление на иновациите с помощта на портфейл-метода.

Иновационният процес е продължителен и съдържа висок риск, като се сблъсква с множество бариери. Поради това се налага структурирането му по фази:

- Създаване на идея за иновация;
- Намиране на научно решение – фундаментални и приложни изследвания;
- Намиране на техническо решение – приложно развитие на идеята, развойна дейност;
- Внедряване на технологията или продукта – подготовка на производството, въвеждане на продукта на пазара;
- Дифузия на новата технология или продукт.

Иновацията предполага в най-голяма степен употреба на нови идеи, процеси, стоки, услуги и практики. Тя е и повече или по-малко комерсиален начин, чиято база е приложение на науката и/или техника в осъществяването на разнообразни производствени процеси. Това представлява своеобразен двигател на позитивно развитие. Един от решителните фактори на човешкия прогрес. Съществуват множество дефиниции за същността на иновациите. Всички те могат да бъдат групирани в две направления:

- Иновацията се разглежда като непрекъснат творчески процес, като новаторска дейност, непрекъснат възобновяващ творчески процес на създаване и реализиране на нов стил.
- Иновацията, като свързващ интегративен процес, който обхваща творение, проектиране, реализиране, адаптиране и използване.



Фиг. Най-обобщена процедура за създаване на нов продукт

Иновацията е такова поведение, при което е налице нещо което до момента не е било създадено. За съответния субект тя винаги е нещо непознато до моментът на неговото въвеждане. Това не означава, че тя задължително представлява някаква абсолютна новост, неизвестна никому до момента.

Когато става дума за иновация, понятието се асоциира с нещо прогресивно и положително. Чрез нея постигаме интелектуализация на труда, подобряване на условията

**на труд, повишаване на образователното равнище и култура, по-пълно задоволяване на потребностите.**

Собствената научноизследователска и развойна дейност и трансферът на технологии са двата начина използвани при осъществяването на иновационната политика. Трансферът на технологии може да се осъществява по следния начин:

- Трансфер от местни или чуждестранни фирми към други такива;
- Трансфер от научни организации (Университети) към фирми;
- Трансфер от фирма към научни организации (Университети).

За разлика от научните открития и изобретения, иновациите са:

- Решения с практическо приложение;
- Внедрена новост;
- Средство за създаване на конкурентно предимство;
- Съвкупност от принципи, методи и средства за избор и реализация на стратегия, организация, управление и др.

Иновацията е носеща успех и резултат от новаторска дейност и се свързва с растежа и развитието. Удовлетвореност, качество, ефективност, цени, време и конкурентноспособност са целите и резултатите от осъществяването ѝ. За успеха са необходими:

- Научноизследователски дейности и иновации, чрез които се осигурява изпреварващо развитие и растеж;
- Производство с модерна техника и технологии;
- Ефикасен и адаптивен маркетинг и мениджмънт.

**Бързо развиващата се индустрия, се характеризира със следните пет вида модела (фиг. Основни видове модели на компаниите):**

- **A (Dead born)** – Стартиращи бизнес идеи, като се отчита идеята дали ще е печеливша (успешна) във времето.
- **B (Still alive)** – Тук след стартирането на бизнес идеята, тя не се усъвършенства, а има постоянни продажби и се задоволява само определен кръг от потребители.
- **B (Key account management)** – Компанията постоянно усъвършенства продукта, обслужването, сервиза дизайна, номенклатурата; внедряват нововъведенията и новите технологии; разширяват пазарите си, като задоволяват все по-нарастващото пазарно търсене. Тези бизнес компании имат специализирани потребители, които изискват специфично развитие на продукта, като се следва бързото развитие на тази индустрия.
- **Г (Numerous applications)** – Компаниите имат клиенти (потребители), изискващи специфично развитие на продукта. Разликата с предишният модел (B) е, че тук имаме установени продукти и производство, които се усъвършенстват с новите познания.
- **Д (Internet model)** – Бизнес развитие, което се характеризира с оферта на продукт, адрес, цена, количество и номер на заявка на продукта. Всичко това става on-line в INTERNET пространството в реално време, като доставката е от врата до врата.

Като типични модели за компании, занимаващи се с производство основано на микротехнологиите са модел **B (Key account management)** и **Г (Numerous applications)**. Те стартират своя бизнес при необходимост от страна на пазарното търсене. Стартият е успешен, когато се започва със серия продукти и то за масово производство, т.к. за оборудването (машини, съоръжения и т.н.) е необходимо голямо капиталовложение (например оборудването на една лаборатория в Технически университет – Дармщадт, Германия е от порядъка на 11 мил.€), а също така е необходим високо



квалифициран персонал. И двете стратегии (**Key account management, Numerous applications**) за развитие на бизнес от особено важно значение е:

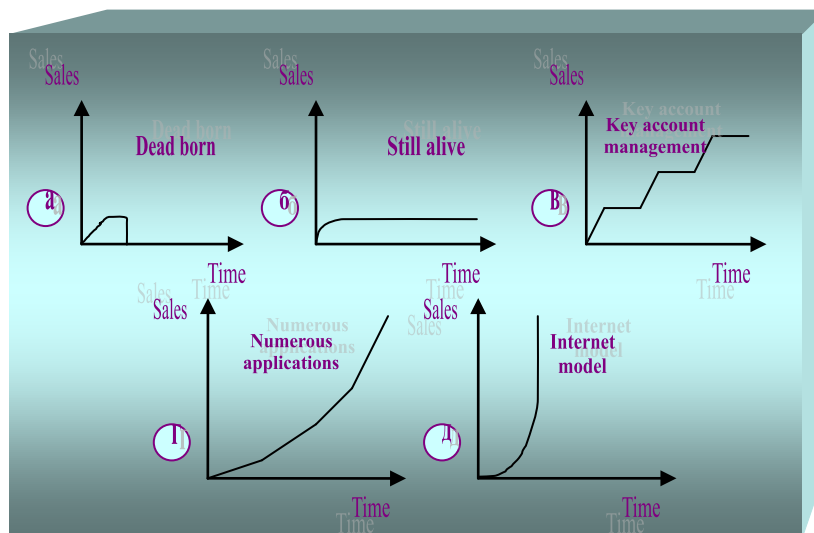
- Създаване и компетентно обновяване, сервиз и комуникации;
- Работа и еволюция, вероятно в по-широка скала на производство;
- Гарантирано обслужване и сервиз.

В случай на успех, компаниите ще се развиват устойчиво, но от друга страна винаги има риск те да се развиват по модел **A (Dead born)** и модел **B (Still alive)**.

Повечето млади компании, занимаващи се с микротехнологии и производство на микромеханични елементи (ММЕ) и микрокомпоненти (МК) за изделия от микро-техниката (МТ) са иновативни и то не само в областта на технологиите, а и в областта на управлението и организационната структура.

Иновативните решения включват:

- Персонал, мотивация с нова концепция;
- Маркетингът да се води от търсенето (пазара);
- Използване на откритията, достиженията и научните разработки на университетските лаборатории и колективи;
- Ексклузивни договори с бизнес партньори.



Фиг. Основни видове модели на компаниите

Като цяло може да се каже, че ситуацията много бързо се изменя. Новостите са често явление и ако искаш да си добър и да преуспяваш, то трябва да се съобразяваш с тях и да ги внедряваш, дори ако имаш сили и възможности да ги изпреварваш с помощта на свой екип от научни работници.

**Стратегията за новите продукти е средство за интегриране на всички хора и ресурси, ангажирани в създаването им. Поради това тя е едно от средствата на управлението на продуктите иновации.** Бидейки феномен на управлението на фирмата, стратегията за новите продукти изпъква със своята комплексност и многоаспектна природа.

**Първо.** Ясно се откроява липсата на неоспорима информация за това какво представлява и как изглежда една успешна стратегия за нови продукти. В нашата страна липсват, а извън нея са сравнително малко публикуваните емпирични изследвания, насочени към определяне на компонентите и резултатите за фирмата от приложението на една или друга стратегия за нови продукти.

**Второ.** Докато плодовете на една успешна иновационна програма са добре видими от гледна точка на продажби, печалба и растеж, то не са толкова лесно забележими стратегиите, които водят до тези резултати. На стратегията за новите продукти понастоящем се гледа като на централен, нуждаещ се от изрично

формулиране, елемент на фирмената стратегия. Като такъв тя е само един от факторите, допринасящи за резултатите на новите продукти и на фирмата изобщо.

**Трето.** Анализът на възможните алтернативи по отношение на стратегията за новите продукти е затруднен от преобладаващата насока на изследванията в тази област. Повечето проучвания на новите продукти са концентрирани върху самия продукт като единица за анализ, а не върху цялостната програма за нови продукти на фирмата. Този подход, от една страна, не благоприятства формулирането на изводи и препоръки за една цялостна стратегия за новите продукти, а от друга, това, което води до успех на отделния нов продукт, не води задължително и до успех на цялата програма за нови продукти.

#### **Стратегията за новите продукти – съвкупност от най-важните решения за продуктова иновация**

В много от изследванията се забелязва силното влияние, което оказва наличието на стратегия за нови продукти във фирмата върху резултатите на разработваните от нея продуктови иновации. Въпреки това, в тях обикновено липсват бележки относно същността и особеностите на стратегията за новите продукти. Сериозна предпоставка за различия в това отношение представлява съществуването на множество специфични подходи към стратегията изобщо.

Могат да бъдат разграничени три подхода към дефинирането на стратегията за новите продукти:

а) Стратегията за новите продукти се дефинира, чрез кръга от дейности във фирмата, до които се отнася. Така например Купър използва понятията “стратегия за новите продукти и технологии” и “стратегия за продуктите иновации и технологии”. Според него те са еднозначни и означават стратегическия план, който ръководи усилията в областта на новите продукти.

Според друг – „Иновационната стратегия се свързва с търсенето и постигането на обрат в действията на компанията чрез извършване на радикални или постепенни, пълни или частични промени. Иновациите могат да засягат качествените и количествените изменения в продуктите, пазарите, технологиите, техниката, организацията, мениджмънта, квалификацията.

Според трети иновационната стратегия обхваща управлението на определена област от дейността на фирмата – създаването, внедряването и реализацията на иновациите на пазара. Следва да се отбележи използването на понятието “иновационна стратегия” вместо “стратегия за новите продукти”, тъй като различието е смислово, а не само лексикално.

Едно от определенията за “иновация” е създаване на нов продукт, услуга, процес или форма на организация. Следователно, те могат да са както продуктите иновации, така и процесни и организационни иновации. От тази гледна точка иновационната стратегия включва не само стратегията за новите продукти, но и стратегии за другите видове иновации.

б) Стратегията за новите продукти се дефинира чрез връзката ѝ с общата фирмена стратегия - „частна иновационна стратегия”. Акцентирането върху частния характер на иновационната стратегия подчертава връзката ѝ с общата фирмена стратегия. Тук иновационната стратегия дефинира продуктите, технологиите и пазарите, както и средствата за тяхното развитие (обновяване), чрез които се осигуряват или усилват конкурентните предимства, преследвани от общата стратегия на фирмата. Иновациите се отнасят както до продуктите, така и до процесите във фирмата. Поради това стратегията за новите продукти е само един от компонентите на частната иновационна стратегия, а следователно и елемент на общата фирмена стратегия.

в) Стратегията за новите продукти се дефинира чрез структурата в организацията, до която се отнася. Това е план за продуктова иновация, който

представлява кратко изложение, което ръководи един отдел или група в усилията им по разработването на нов продукт. Планът за продуктова иновация определя сферата, в която ще работят хората, техните цели и подходите, които ще използват. Целта на стратегията за новите продукти е да насочи и да обедини усилията на групата за новите продукти. **Планът за продуктова иновация трябва да се разработва както за цялата програма от проекти за нови продукти във фирмата, така и за всеки отделен проект.**

Стратегията за новите продукти представлява както план, който ръководи иновационната дейност на фирмата изобщо, така и предварителен етап в реализирането на всеки отделен проект.

Съществуването на различия в дефинирането на стратегията за новите продукти не е основание за противопоставяне на представените подходи. По-уместно е на тях да се гледа като на взаимно допълващи се, тъй като всеки от тях има своите основания в сложната природа на разглежданата стратегия.

Друго определение за стратегията за новите продукти - **съвкупност от най-важните решения, отнасящи се до разработването на новите продукти. Тя е основата на управлението на новите продукти и служи като най-обща рамка за интегрирането на всички хора и ресурси, използвани в създаването на продуктови иновации.** Това определение на стратегията за новите продукти има следните особености:

- Стратегията за новите продукти е съвкупност от вече взети решения.
- Независимо от това, че влияе силно върху разработването и реализирането на новите продукти, стратегията за тях не включва всички решения в тази област.
- Стратегията се отнася до управлението на новите продукти във фирмата.
- Предназначението на стратегията за новите продукти е да насочва и обединява усилията на групата за новите продукти.
- Що се отнася до използваните понятия, за съвкупността от най-важните решения във връзка с управлението на новите продукти преобладава употребата на еднаквите по смисъл понятия “стратегия за новите продукти” и “стратегия за продуктовете иновации”.

**Съдържание на стратегията за новите продукти** е съвкупността от най-важните решения, отнасящи се до управлението на създаването и реализацията на пазара на новите продукти. Към елементите на стратегията за новите продукти трябва да бъдат отнесени: целите на фирмата по отношение на новите продукти; стратегическите области на продуктовата иновация; характеристиките на новите продукти във всяка стратегическа област; портфейла от проекти за нови продукти; иновационния бюджет на фирмата.

#### **Стратегическите области – посока на иновационните действия**

Този елемент на стратегията за новите продукти определя конкретните посоки, в които се насочват иновационните усилия на бизнес единицата. Въпросите, които заслужават внимание във връзка със стратегическите области на новите продукти, могат да се систематизират в четири направления:

**- стратегията за новите продукти трябва да съдържа решение за сферите, в които може да се развива иновационната дейност;**

Решението за областите, представляващи стратегически интерес за фирмата, и относителната им важност са не просто елемент на стратегията за новите продукти и технологии, а нейна сърцевина. Определянето на областите е с фундаментално значение за формулиране на посоката на усилията по разработване на новите продукти. Дефинирането на стратегическите области за новите продукти означава, че се определят не само областите, в които фирмата ще работи, но и тези, в които няма да работи. Целта е да се избегне опасността от разфокусиране на иновационните усилия.

**- как се дефинират новите продукти;**

Концентриране на усилията по разработване на нови продукти може да се постигне чрез експлоатирането на четири силни страни: определена технология, познаване на определен продукт, опит с конкретна група потребители и познания за крайната употреба на продукта. Силните страни във връзка с технологията обикновено са в лабораториите, но фирмата може да притежава ценна технология, която не е свързана с научноизследователската ѝ дейност. Що се отнася до силните страни във връзка с пазара, първият начин да се фокусира върху тях е да се насочи вниманието към определена група потребители. Тя може да е дефинирана по различен начин – с демографски, психологически, поведенчески и т.н. критерии. Вторият начин да се фокусира върху пазарната страна е да се съсредоточи вниманието върху определена крайна употреба или дейност. Следователно, комбинирането на една технологична алтернатива с една пазарна алтернатива води до ясна и прецизно дефинирана област на продуктови иновации.

Редица изследователи свързват дефинирането на стратегическите области на новите продукти с пазарите, продуктите и технологиите.

Стратегическите области на новите продукти трябва да бъдат дефинирани чрез потребителите, за които е предназначен новия продукт; нуждите, които той ще задоволява; и технологията, т.е. начина, по който ще прави това.

Средство за повишаване ефективността на иновационната дейност е определянето на относителната важност за фирмата на стратегическите области на новите продукти. Приоритетът на областите произтича от целите на бизнес единицата и представлява основен критерий за разпределение на ресурсите за разработване на нови продукти за всяка област.

#### **Характеристики на новите продукти – резултати на иновационните усилия**

Определянето на стратегическите области, в които фирмата ще прави иновации, открива възможност за вземане на решение за характеристиките, които ще имат новите продукти във всяка област. Това решение поставя редица проблеми.

Традиционно изследванията по маркетинг предлагат типологии на новите продукти. Класификациите на новите продукти се изграждат изключително по критериите новост на продукта за производителя (фирмата) и новост на продукта за потребителя (пазара). Обща особеност на тези изследвания е, че на решението какъв да бъде новият продукт не се гледа като на елемент на стратегията за новите продукти; характеристиките на новите продукти не се осмислят като контролирани от фирмата фактори и инструмент на активна маркетингова политика.

**Стратегията за новите продукти трябва да съдържа решение за това към какви нови продукти се стреми фирмата във всяка стратегическа област.**

Продуктовите иновации могат и трябва да се дефинират с помощта на няколко измерения:

1. *Степен на новост на продукта за потребителя*
2. *Степен на новост на продукта за производителя*
3. *Степен на иновация.* Това измерение за характеризиране на новите продукти
4. *Оригиналност на иновацията.*
5. *Време на въвеждане на продукта на пазара.*

Анализът на проучванията върху измеренията за характеризиране на новите продукти показва, че решението за особеностите на новите продукти е важен елемент на иновационната стратегия. То на практика до голяма степен определя характера на тази стратегия, без това да принизява значението на другите решения, които я формират. Оттук следва и необходимостта така да се характеризират новите продукти във всяка стратегическа област, че от една страна, ясно и недвусмислено да се определи какъв е обликът на продуктите, които фирмата си поставя за цел да разработи и предложи в съответната стратегическа област. От друга страна - с помощта на измеренията, чрез които се характеризират тези продукти, да се

формулират насоки и опорни точки, които ще подпомагат усилията по реализиране на поставените цели и изпълнение на иновационната стратегия.

Подходът, по който могат да се характеризират новите продукти във всяка област, изисква да бъде дефинирано понятието „реализирана стратегическа област”. Това е такава стратегическа област, в която има разработен поне един продукт, от който и да е конкурент. Ако се вземе предвид, че всяка стратегическа област представлява една конкретна комбинация от група потребители, функция за потребителя и технология, то реализирана е онази стратегическа област, в която съществува поне един продукт, предназначен за конкретна група потребители, осъществяващ определена функция за потребителя, и материализиращ определена технология.

Желаният от фирмата нов продукт във всяка стратегическа област може да бъде характеризирани с помощта на две измерения:

- **новост на фирмения продукт в стратегическата област в сравнение с конкурентните продукти;**

Вземайки решение във връзка с това измерение, разработващите иновационната стратегия отговарят на въпроса колко различен ще бъде новият продукт в сравнение с продуктите на конкурентите, реализиращи същата стратегическа област. Кръгът от възможности за всяка фирма в това отношение включва:

- *Продукт-реализация.*
- *Продукт-адаптация.*
- *Продукт-имитация.*
- **последователност на реализиране на стратегическата област от фирмата в сравнение с конкурентите;**

Да се характеризира новият продукт по това измерение означава да се отговори на въпроса кога продуктът на фирмата ще реализира стратегическата област в сравнение с продуктите на конкурентите. Възможностите пред фирмата са:

- *Продукт-лидер.*
- *Продукт-ранен последовател.*
- *Продукт-късен последовател.*

Общото между втората и третата категория продукти е, че те се въвеждат в една стратегическа област, в която вече има въведен продукт (продукти). Въпреки условия характер на разграничението “рано/късно”, между двата вида продукти съществуват и съществени различия, систематизирани в следната Таблица.

**Таблица**  
*Различия между продуктите “ранен последовател” и “късен последовател”*

	Ранен последовател	Късен последовател
Основна цел	Стремеж към сравнително ранно въвеждане и добра позиция на втори по пазарен дял	Стремеж към усвояване на производството и снижаване на разходите
Ориентация	Офанзивна ориентация – следят за най-удобния момент за спечелване на предимства	Дефанзивна ориентация – въвеждат нови продукти за да не загубят продажби
Водещ елемент на маркетинг-микса	Водещи елементи са продукта – сравнително нов, с предимства (реални или твърдени) пред лидера; и промоцията	Водещи елементи са пониската цена и добре организираната дистрибуция

Измеренията „Новост на фирмения продукт в стратегическата област в сравнение с конкурентните продукти” и „Последователност на реализиране на стратегическата

област от фирмата в сравнение с конкурентите” могат да бъдат използвани за изграждане на комбинирана типология на новите продукти. При съчетаването на стойностите на двете измерения се получават няколко групи комбинации:

- *Невъзможни комбинации* (отбелязани с Н) - продукти, които не могат да съществуват поради начина на дефиниране на характерните за тях стойности на измеренията. Продуктите-лидери, които реализират първи една стратегическа област, не могат да бъдат едновременно и продукти-адаптация или продукти-имитация, защото последните по дефиниция реализират една реализирана вече стратегическа област.

- *Невъзможни комбинации поради напускане на стратегическата област* (отбелязани с Н\*). Продуктите-последователи (както ранните, така и късните) реализират една вече реализирана стратегическа област. Поради това те са предназначени за същата група потребители, носят същите основни изгоди за потребителя по същата технология. Следователно те не се различават радикално от продуктите, които вече са реализирали тази стратегическа област; не създават нова стратегическа област, т.е. те не са продукти-реализация. Това обаче не означава, че фирма, която навлиза по-късно на един пазар, е ограничена до лансирането само на продукти-адаптации и продукти-имитации. Тя би могла да предложи и продукт, представляващ революционно нововъведение, но с него тя би напуснала стратегическата област и би реализирала една нова стратегическа област.

**Таблица**

*Комбинирана типология на новите продукти в стратегическата област*

Нови продукти			Новост на фирмения продукт в стратегическата област в сравнение с конкурентните продукти				
			Реализация	Адаптация		Имитация	
				На чужд продукт	На собствен продукт	На чужд продукт	На собствен продукт
Последователност на реализиране на стратегическата област от фирмата в сравнение с конкурентите	Лидер	Първ в стратег. област	В Революционно нововъведение	Н	Н	Н	Н
	Последовател	Ранен последовател	Н*	В Ранна адаптация на чужд продукт	В Ранна адаптация на собствен продукт	В Ранна имитация на чужд продукт	В Ранна имитация на собствен продукт
		Късен последовател	Н*	В Късна адаптация на чужд продукт	В Късна адаптация на собствен продукт	В Късна имитация на чужд продукт	В Късна имитация на собствен продукт

- *Възможни комбинации* (отбелязани с В). Това е най-широкият кръг от алтернативи, включващ:

1. **Революционни нововъведения.** Това са продукти, които се въвеждат първи в стратегическата област, практически я “създават”, и се отличават радикално от всички други продукти в нея (такива все още няма).

2. **Последователят, стремящ се към адаптация,** разполага с представените в Таблицата по-горе четири възможности. Решението за насочване към една от тях

влие силно върху цялата иновационна стратегия и трябва да е обвързано с останалите решения, които я изграждат. Така например, ако целта на фирмата е да предложи ранна адаптация на чужд продукт, то това означава непрекъснато следене на лидера с оглед избиране на подходящ момент за атака, ангажиране на значителни средства и усилия в изследването и развитието, опити да се усъвършенства продукта в сравнение с този на лидера, като се отстранят слабости в него, опит да се завоюва по-голям пазарен дял – сравним с този на лидера – със съответстващите му предимства, и т.н.

**3. Последователят, стремящ се към имитация,** също разполага с четири възможности (вж. Таблицата по-горе). Особеностите на тези продукти са съответни съчетания на стойностите на двете измерения.

Анализът на характеристиките на новите продукти във всяка стратегическа област позволява да бъдат направени следните изводи:

- Класификацията на продуктите се прави за да се изяснят и систематизират възможностите, с които разполага фирмата при избирането на продукти с определени характеристики във всяка стратегическа област. Предназначението на стратегията за новите продукти, т.е. на всички решения, които я изграждат, в т.ч. и на решението за характеристиките на новите продукти във всяка стратегическа област, е да служи като основа и координиращ механизъм за всички решения във връзка с новите продукти във фирмата.
- Характеристиките на новите продукти трябва да се определят поотделно за всяка стратегическа област. Всяка стратегическа област има специфични условия, равнище на конкуренция, може да изисква различни базисни умения от фирмата и т.н., поради което характеристиките на новите продукти могат да бъдат различни.
- Типологизирането на продуктите по измеренията “новост на продукта в сравнение с конкурентните продукти” и “последователност на реализиране на стратегическата област в сравнение с конкурентите” позволява поставянето на ясни и конкретни цели пред фирмата що се отнася до особеностите на новите продукти, както и разработване на подходящи стратегии за постигането им. В това отношение възможностите, които предлагат използваните от други изследователи измерения, при това самостоятелно, са по-ограничени.

#### **Портфейл от проекти за нови продукти**

Значението на този елемент на стратегията може да се потърси в няколко насоки:

- Съвкупността от проекти за нови продукти се подбира така, че да се реализира виждането на фирмата за ролята, която новите продукти имат в нейната дейност.
- Успешното изпълнение на всички проекти гарантира постигането на целите пред новите продукти.
- Избирайки кои проекти за нови продукти да осъществи, фирмата реализира решението си в кои стратегически области да предприеме иновационна дейност.
- Крайните резултати от всички проекти са разработените и успешно въведени на пазара нови продукти. Желаните от фирмата техни характеристики са ориентир при вземането на решение както за това кои проекти да се реализират, така и по отношение на всички въпроси, чието разрешаване е необходимо в процеса на осъществяване на конкретния проект.

**Иновационен бюджет** - стратегията за новите продукти определя колко средства за продуктови иновации се насочват към всеки отделен проект. Разпределението на ресурсите се основава както на относителната важност на проектите за нови

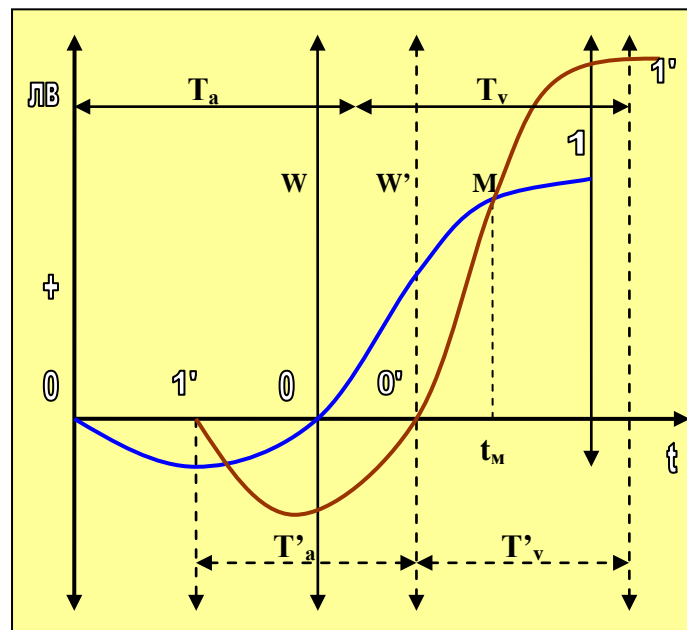
продукти за фирмата, така и на специфичните усилия, които са необходими за реализиране на всеки от тях.

Иновационната стратегия на фирмата е средство за интегриране на всички хора и ресурси, ангажирани в създаването на нови продукти. Като такава, тя представлява основа на управлението на един сложен комплекс от дейности във фирмата. При изучаването на стратегията за новите продукти трябва да бъдат отчетени всички нейни аспекти. Това налага на подходите за нейното изследване да се погледне като на взаимнодопълващи, а не като на взаимоизключващи се.

Иновационната стратегия е система от взети решения. Ролята ѝ на фактор за успеха на новите продукти зависи от пълнотата и качеството на елементите на системата (взетите решения). Елементи на стратегията за новите продукти са целите на фирмата по отношение на новите продукти, стратегическите области на иновация, характеристиките на новите продукти във всяка област, портфейлът от проекти за нови продукти и иновационният бюджет на фирмата. Успешната стратегия за нови продукти на фирмата изисква задълбочено познаване и творческо използване на всяко от изброените решения.

## 26. Управление на продуктите – сфери на проявление. Жизнен цикъл на продуктите. Маркиране. Пакетиране и съпътстващи продукта услуги

### Жизнен цикъл на иновация и продукт



Фиг. Жизнен цикъл на иновацията

Където:

$t$  – време

$T_a, T_a$  - вложени инвестиции в иновационен цикъл, включващ идея, проучване, проектиране и производство за 1 и 1' иновация

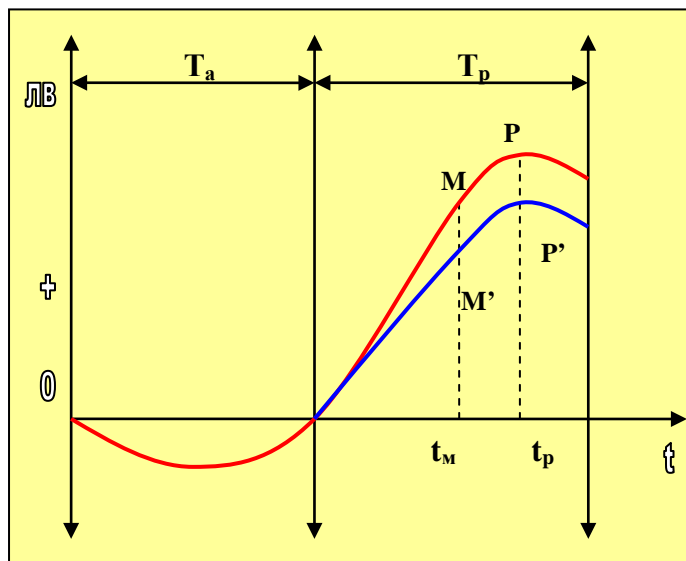
$T_v, T_v'$  - иновационен цикъл, включващ развитието и моралното остаряване за 1 и 2 иновация

$M, t_M$  - настъпващо морално остаряване за 1<sup>-ба</sup> иновация

Основните черти, които характеризират иновациите са техният жизнен цикъл. Под жизнен цикъл следва да се разбира периодът от възникването им до техният залез. Под залез се разбира не напълното изчерпване на ресурса на живота на



иновациите, а настъпилото морално остаряване, в резултат на създадени нови иновативни решения с по-добри техникоикономически показатели и по-висока ефективност. Следва да се прави разлика между жизнен цикъл на продукт (изделие) и жизнен цикъл на иновация. В един продукт можем да имаме няколко иновативни решения. Освен това жизненият цикъл на продукта е концепция, която изразява изменението на продажбите и печалбата от момента на възникване на идеята до пазарната ѝ реализация. Въпреки всичко те имат много общи и покриващи се страни, Така например при морално остаряване на някои от иновативните решения, заложи в продукта настъпва спад в продажбите, вследствие на загубване на част от конкурентноспособността. Графиката на жизнения цикъл на иновацията е дадена на двете фигури.



Фиг. Жизнен цикъл на иновативния продукт

Където:

$t$  – време

$T_a$  - жизнен цикъл на продукти, включващ: проучване, проектиране и производство

$T_p$  - пазарен цикъл

1- изменение на средствата, където през периоди  $T_a$  се влагат инвестиции, а в периода  $T_p$  се възвръщат с печалбата (проектно и реално)

2 - изменение на печалбата

M, M' - настъпващо морално остаряване във време  $t_m$

P, P' - точки на снижение на печалбата

При жизненият цикъл на продукта имаме едно изменение на спада във времето ( $t_m-t_p$ ), което е получено в резултат на въздействието на различни фактори. Този спад се отнася, както за продажбите, така и за печалбите. Това означава, че и след настъпване на морално остаряване в  $t_m$  на иновативния продукт, то продажбите и печалбите за определен период от време  $t_m - t_p$  продължават да растат, като чак след т. P, P започва спад. Това се дължи на въздействието на различни фактори, както вътрешни, така и външни. Главните обаче са консервативност във вкусовете на потребителите, реклама, специфичност на пазара и др. Независимо от влиянието на тези фактори, то жизненият цикъл на изделието е изчерпал своя ресурс и фирмата следва да създаде нова продуктово - иновационна стратегия.

Кривата на жизненият цикъл най-общо се състои от цикъл на разработване и пазарен цикъл, където основните етапи са: проучване, проектиране, производство и

пазар. Пазарният цикъл обхваща времето за въвеждане на изделието на пазара, растеж, зрелост и спад на продажбите.

Етапите на жизнения цикъл на иновационния продукт и неговите характеристики са отразени в табл. 6. За отделните фирми те могат да се различават в зависимост от конкретните цели, ресурси и конкурентна среда на фирмата.

Таблица 6

Критерии	Етапи на жизненият цикъл на иновационния продукт				
	Разработване, проектиране, производство	Въвеждане	Ръст	Зрелост	Спад
Конкуренция	Отсъства	Незначителна	Малка	Силна	Незначителна
Потребители		Новатори	Масов пазар	Масов пазар	Консерватори
Продуктов асортимент	Един модел	Един модел	Нараства броя	Пълен асортимент	Намалява
Продажби		Зависи от условията	Нараства	Нараства	Намалява
Печалба		Малка	Нарастваща	Нараства	Намалява
Стратегия		Привличане на новия продукт	Развиване на продажбите	Поддържа отличителни преимущества	Съкращаване, оживяване, прекратяване

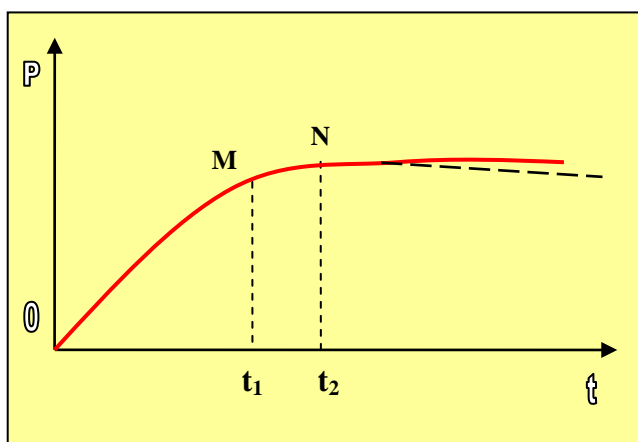
### Фактори, определящи жизненият цикъл

Поради обстоятелството, че жизненият цикъл на иновацията сам за себе си няма стойност, ако не е реализиран чрез продукт, то ще разгледаме и анализираме факторите, които определят жизнения цикъл на иновационен продукт. В тази насока могат да се определят факторите, които влияят на продължителността на жизнения цикъл на иновационния продукт и оказват въздействие върху резултатите от пазарната стратегия на фирмата.

Като основни въздействия в тази посока могат да се приемат:

- Специфичните характеристики на новия продукт;
- Животът на продуктите в голяма степен зависи от моралното остаряване;
- Разработването на нови продукти е свързано със значителни инвестиции;
- Поведение на клиента при избор на нов продукт;
- Пазарен дял на новия продукт - динамика, растеж, стабилност и др.;
- Пазарни бариери на новия продукт;
- Конкуренти, качество, специфичност и т.н. на новия продукт.

На фигурата е показана формата на идеалния жизнен цикъл на нов продукт.



Фиг. Форма на идеален жизнен цикъл на нов продукт

Където:

1, 1' - жизнен цикъл на продукта

t – време

$t_1$  - време за разработка, въвеждане и растеж (M)  
 $t_2$  - напълно изчерпване на ресурси (N)  
P - продажби (лв.)

В този случай времето за разработка, въвеждане и растеж е кратко, като ръстът на продажбите скоро достига своя връх и се реализират по-бързо максимални приходи. Но периодът на зрялост трябва да продължава по-дълго, а спадът на кривата трябва да е много плавен.

Мениджърите на фирмите, предлагащи нови продукти трябва да могат да прогнозира формата на жизнения им цикъл. Така времето за разработка на продукта е по-кратко за рутинни изделия и технологии, отколкото за високотехнологични изделия, а това в някои от случаите означава и по-малко инвестиции.

Времето за въвеждане и растеж може да бъде по-кратко при следните условия:

- ако продуктът не налага изграждането на нова инфраструктура на дистрибуторски канали, транспорт, комуникации и услуги;
- дилърите с готовност ще приемат и лансират новия продукт;
- потребителите проявяват интерес към продукта;
- налице е ясно очертана пазарна ниша.

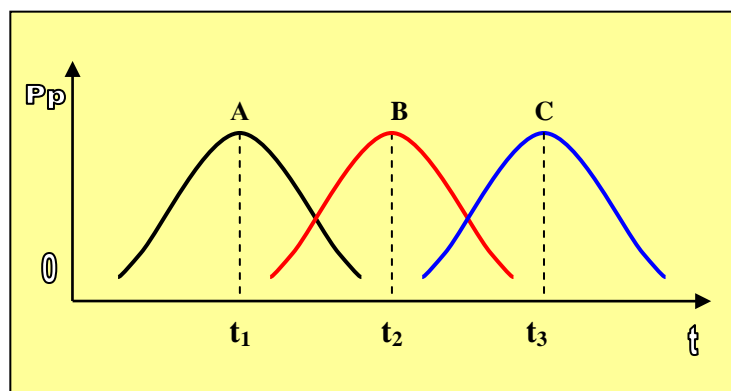
Времето за зрялост ще продължи по-дълго ако потребителските вкусове и технологии останат сравнително стабилни и фирмата заема лидерски позиции на пазара. Най-големи печалби фирмите могат да реализират като поддържат дълъг период на зрялост. Ако последният е кратък, фирмата може да не си възстанови напълно капиталовложенията.

Времето за спад е дълго, само ако потребителските вкусове и технологии на продуктите се менят бавно. Колкото по-лоялни към търговската марка са консуматорите, толкова по-бавен е спада. Колкото по-ниски са бариерите за излизане, толкова повече фирми ще излязат на пазара. На тази база може да оценим защо някои високотехнологични изделия се провалят и имат силно непривлекателен жизнен цикъл.

Концепцията за жизнения цикъл има съществено значение, от гледна точка на:

- управление на иновациите, тъй като животът на продуктите постепенно намалява, а от друга страна изисква по-големи инвестиции;
- формирането на ефективна продуктова и технологична структура на фирмите;
- дава възможност за комплексно изследване на иновацията за минал и бъдещ период и представлява богата информационна база за оценка и прогноза на перспективността на изделията и технологиите;
- на база жизнените цикли на различните продукти, произведени във фирмата, от тяхното взаимодействие и комплексно въздействие върху основните икономически показатели се прави извод за сигурността от ресурси и динамиката на развитие на фирмата.

Във всеки момент фирмата трябва да поддържа динамично равновесие между възможности и реалност, т.е. извеждане от производството на стари изделия; поддържане на максимален обем на производството на онези изделия, които осигуряват висока ефективност; извършване на изследвания и инженерни разработки за създаването и внедряването на нови изделия в производството. Графично това е показано на следната фигура:



Фиг. Извеждане от производството на стари изделия; поддържане на максимален обем на производството на онези изделия, които осигуряват висока ефективност; извършване на изследвания и инженерни разработки за създаването и внедряването на нови изделия в производството

Където:

$P_p$  - обем продажби

A, B, C- иновационен продукт

t - време

Управлението на фирмата изисква тя да поддържа постоянен жизнен статус, а това се отнася не само до отделната фирма, но и до икономиката като цяло. Повечето учени са на мнение, че при управлението на икономиката трябва да съблюдават гореизброените закономерности на изменение на тези жизнени цикли, защото ако се окаже, че в един и същи момент всички елементи на икономическата система се намират в една и съща фаза на жизнения си цикъл, то скоро системата ще изпадне в криза. Задължителното условие за стабилността на системата е жизнените цикли на различните елементи (отрасли, подотрасли, технологии и т.н.) да се разминават помежду си, т.е. когато едни са в упадък, други да са в период на възход.

Съществуват и други проблеми, които трябва да се имат предвид при управлението на жизнения цикъл на иновациите по-важни от които са:

- Етапите, общата продължителност и формата на жизнения цикъл се менят в зависимост от продукта;
- Границите на отделните етапи не са точно определени.
- Глобалната конкуренция.

## 27. Ценова политика – характеристика и видове. Методични етапи на фирмено ценообразуване

### Същност на цената

Сложността на цената като икономическа категория създава възможност за най-различни тълкувания и дефиниции, предлагани от научната мисъл през вековете. Някои от най-често срещаните определения за цена са:

**„Цената на стоката е паричният (а в бартерните сделки натуралният) еквивалент, който се получава в размяната срещу нея.“**

**„Цената е паричен израз на стойността на стоката.“**

**„Цената е разменната стойност на едно благо при неговата покупко-продажба.“**

Повечето от предложените дефиниции за цена подхождат към същността ѝ по приблизително еднакъв начин, защото в тях се съдържат следните по-важни черти:

**Първо.** Цената излиза на повърхността в процеса на размяната или акта на покупко-продажбата;

**Второ.** Цената отразява стойността, респ. разменната стойност на стоката, която е в основата на еквивалентността при обмена;

**Трето.** Цената се изразява в пари (при паричната размяна) или в други стоки (при натуралната размяна).

По-обстойният анализ на типичните за цената белези насочва вниманието към категориите размяна, стойност, разменна стойност, пари, алтернативен разход, които се разглеждат в следващото изложение.

**Размяната** възниква в недрата на първобитнообщинния строй като резултат от появата и развитието на общественото разделение на труда и от известно икономическо обособяване на отделните стокопроизводители, при което всеки от тях разполага с резултатите от труда си.

Натуралната и паричната са двете основни форми на размяна. **Натуралната** е исторически първата форма на размяна, при която непосредствено се разменят стоки срещу стоки. Това е най-простата транзакция, която не създава проблеми в по-слабо развитите общества с неголямо разнообразие от стоки. По принцип бартерните сделки са свързани с едно основно ограничение, което произтича от наличието на взаимен интерес у потенциалните търговски партньори за размяна на съответните стоки. Икономистите наричат това ограничение „двойно съвпадение на желанията“. Проблемът за двойното съвпадение на желанията, съпътстващ натуралната размяна, се решава чрез създаването на стока, която всеки би желал да вземе в замяна. С въвеждането на общо средство за размяна в лицето на парите се появява паричната размяна. Преди да изтъкнем предимствата и недостатъците ѝ, ще се спрем върху твърде спорното в теорията на ценообразуването понятие **стойност**. Възможността това понятие да се интерпретира от гледна точка на производителя, потребителя и на двамата едновременно провокира различните съждения около тази категория.

Интерпретацията на **стойността от гледна точка на производителя** я представя като разход на жив и овеществен труд. Това проличава при размяната на стоката, затова **разменната стойност** служи като форма на проявление на стойността. Разглеждането на стойността като разход на труд позволява да се проследи еволюцията на нейните форми в условията на натурална и парична размяна. Известни са **проста** (случайна), **пълна** (разгъната), **всеобща** (еквивалентна) и **парична форми** на стойността.

Признаването на специфичните особени стоки злато и сребро за всеобщ еквивалент, срещу който се разменят всички останали стоки, ознаменува прехода от всеобща към **парична форма на стойността**.

Въвеждането на паричния метал като всеобщ еквивалент засилва предимствата на паричната в сравнение с натуралната размяна. Освен решаването на проблема за двойното съвпадение на желанията се наблюдават и следните ѝ **предимства**: отпадат ограниченията за строга определеност на количествата стоки от един вид, които се разменят срещу стоки от друг вид; делимостта на парите прави възможна продажбата и покупката на пределно малки или на големи количества от различните видове стоки; лесната преносимост на стоките благоприятства времето и мястото на размяната.

Другата крайност е определяне на стойността, **респ. цената, от гледна точка на потребителя**. За него стойността на стоката се детерминира от нейната ценност.

Енигмата, отнасяща се до връзката между стойността за производителя, стойността за потребителя и цената, е разрешена още преди около 100 г. Отговорът е, че цената отразява и двете - разходите за производителя и ценността за потребителя, които се изравняват чрез действието на пазарния механизъм.

**Алтернативният разход (цена) показва това, от което индивидът трябва да се откаже, за да придобие нещо друго при покупката или производството.**

В маркетинга е въведено понятието **стойност за клиента**. То изразява преценката на потребителя за ценността на стоката и по-точно сборът от изгоди, които той очаква от нея. Колкото повече са изгодите, на които се надява клиентът, толкова по-висока е стойността, респ. цената, която той е готов да плати за съответната стока. В маркетинговата терминология **стойността за клиента се отъждествява с ценността на стоката.**

Като се обобщават основните аспекти в изложените дотук дефиниции, се достига до следното определение за цена: **Цената на стоката е паричен израз на нейната ценност, предоставена от производителя (или от този, който я разменя) и оценена от потребителя, в зависимост от различни критерии, в т.ч. и алтернативния разход.**

Основните категории, с чиято помощ действа пазарният механизъм, са пазар, търсене, предлагане и цена.

**„Пазарът е всяка ситуация, при която продавачът и купувачът влизат помежду си в отношения на покупко-продажба.“**

Функциите и ролята на цените са понятия, които се различават, макар че етимологично са идентични. **Функциите се свързват с предназначението, а ролята - със значението на цената.** Повечето автори формулират следните четири основни функции на цената: измерителна, балансираща, стимулираща (ограничителна) и разпределителна (преразпределителна).

**Измерителната функция** на цената е заложена в нейната същност и способност да измерва стойността на стоките.

**Балансиращата функция** произтича от способността на цената при пазарната икономика да уравнирява предлагането и търсенето на инвестиционни и потребителски стоки.

**Стимулиращата (ограничителната) функция** на цената също е заложена в икономическата ѝ природа, тъй като чрез нея се стимулират или ограничават редица икономически процеси и явления.

**Разпределителната (преразпределителната) функция** на цените създава предпоставки за разпределяне и преразпределяне на доходи между производители, между производители и потребители, между производители и държава.

Разгледана от позициите на **потребителя**, цената изпълнява разпределителна и информационна роля. **Разпределителната роля** на цената помага на купувачите да извлекат най-голяма полза от тяхната покупателна способност, а **информационната роля** на цената се отнася до способността ѝ да сигнализира какво да се консумира.

**За държавата** цената има значение най-малко в две направления: за акумулиране на средства в държавния бюджет чрез съставни елементи на цената като мита, данъци, акцизи; за изчисляване на два основни икономически показателя, по които кейнсианството следи пулса на националната икономика: икономически растеж и темп на инфлация.

#### **Основни ценови категории:**

**Ценова политика** - ценовата политика може да се представи като курс, направление, ориентир за действията на фирмата по отношение на цените и ценообразуването.

**Ценови цели** - показват към какво се стреми фирмата чрез своите цени. Целите биват краткосрочни, средносрочни и дългосрочни. Те биват следните видове според обекта и очаквания резултат:

**а) обем продажби** – максимален растеж на продажбите; доминиращ пазарен дял; нарастване на продажбите; продажби на всяка цена;

**б) печалба** – максимизиране на печалбата в дългосрочен план; приток на пари; получаване на удовлетворяваща печалба; целево възвръщане на инвестициите.

**в) фирма** – оцеляване; имидж; стабилност и благоприятно отношение;

**г) търсене и потребители** – максимизиране на текущите приходи; отчитане на ценовата чувствителност на потребителите;

**д) качество** – водещи позиции;

**е) конкуренция** – синхрон с нея; победа над нея; ценово лидерство; намаляване навлизането на нови конкуренти на пазара; ускоряване излизането на важни конкуренти от пазара.

**Ценовите стратегии са начините, подходите, средствата за постигане на ценовите цели.** Те могат да се декомпонират на множество аспекти стратегии за постигане на отделни цели. Ценовите стратегии предполагат действия. Като правило те обслужват предимно дългосрочните цели на фирмата, въпреки че не е изключено да са подчинени и на краткосрочните цели.

**Ценовите тактики също са начини и средства за постигане на определени цели.** Открояването им от стратегиите е поради прилагането във връзка с текущи ценови решения в рамките на краткосрочния период. Обикновено на фона на възприетата от фирмата ценова стратегия се провежда тактически ход. Стратегиите, съобразени с разходите и печалбата, търсенето (условията на пазара и потребителската оценка) и конкуренцията са подчинени на трите основни направления във фирмената ценова политика.

Идеята за разходните стратегии е основана на фирмени „обърнати навътре“ фактори, но при пазарно ценообразуване не изключва и поглед към пазара.

**Стратегията на покриване на разходите плюс печалба** се прилага от доминиращи на пазара фирми при липса на конкуренция или постоянни конкурентни условия. Тя е характерна за ценообразуване на нови изделия, при офериране на цена за участие в търг и при ценообразуване на базов модел от продукт, който навлиза на пазара.

**Стратегията на понижаване на производствените и други разходи** възниква в Съединените щати по време на рецесията от 60<sup>-те</sup> години. Тя е следствие от стандартизирането в производството, усъвършенстването на пласментно-продажбената мрежа, стесняването на предлаганите асортименти и рязкото намаляване на разходите за издръжка на управленския апарат. Провежда се чрез относително ниските цени на продаваните продукти.

**Стратегията на пълните разходи** се прилага при ценообразуване на стоки по поръчка и изисква покриване на пълните разходи за производството и реализацията без оглед на това, дали имат отношение към конкретната поръчка. Това означава, че пълните разходи са най-ниската долна граница на цената. В действителност тя е по-висока поради участие на някаква печалба и на нереализирани разходи в нейния размер.

**Стратегията на променливите разходи** е предизвикана от презумпцията за долен под на цената, който е лимитиран от равнището на променливите разходи, фирмата трябва да бъде „нащрек“ за някои сигнали. Вече беше изяснено, че сигурен повод за безпокойство и за излизане на една организация от бизнеса е падането на цената под средните променливи разходи, при което тя не може да възстановява постоянните си разходи, нито да реализира печалба. Стратегията на променливите разходи е приложима за многоасортиментни производства, защото чрез нея се определят по-ниски цени за някои продукти.

**Стратегията на базово ценообразуване** се реализира чрез цена, която едва покрива разходите, за да се поддържа присъствие на конкурентен пазар.

**Стратегията на целевата печалба** акцентира върху размера на печалбата като структурен елемент на цената, фирмата със силни пазарни позиции въздейства по различни начини върху пазара и се стреми да реализира предварително заложената в продажната цена печалба.

Ценовите стратегии според пазарните условия са обособени в самостоятелна група поради акцентирание върху комплексното проявление на такива пазарни феномени, като криви на пазарно и фирмено търсене, цени на конкуренти, потребителски оценки, реакции на конкурентите. При тази група особено силно се чувства невъзможността за рязко разделяне на критериите за диференциране на ценовите стратегии.

**Стратегията на пределното ценообразуване** се проявява в два аспекта. Единият се отнася до ценообразуване на допълнителна продукция произведена при по-високо от стандартното натоварване на производствените мощности, за което са отчетени разходите, фактът, че постоянните разходи са възстановени от приходите при продажбата на базовото количество, предопределя стратегия на по-ниска конкурентоспособна цена за допълнителните бройки. Вторият аспект на стратегията на пределно ценообразуване изхожда от философията на маргиналния анализ. Идеята е да се открие най-доходоносният ценови интервал чрез обвързване нарастването на продажбите или производството с динамиката на допълнителната, маргиналната печалба.

**Оптимизирането на печалбата** с стратегия, базирана върху търсенето на оптимално съчетание между приходи, разходи и печалба. Подходяща е при много добра информационна обезпеченост за обема продажби - при различни цени (кривите на пазарното и фирменото търсене), за ценовата еластичност на търсенето и структурата на разходите.

Стратегиите на проникване и обирание на каймака се оформят според цените на конкурентите и потребителската реакция към тях.

**Стратегията на проникване** се осъществява по цена на проникване, която е по-ниска от средната цена на основните конкуренти на пазара или от цената, която потребителите очакват или са свикнали да плащат. Тя отразява нуждите на фирмата за бърз пробив на пазара на нови продукти и за завладяване на голям пазарен дял.

Стратегията на проникване „жертва“ текущите приходи за сметка на по-добри бъдещи дългосрочни позиции.

**Стратегията на обирание каймака на пазара** е обратна на проникващата, тъй като предполага навлизане с по-висока цена от средната на основните конкуренти или от обичайната за потребителите. Тя работи с високи престижни цени, максимизиращи печалбата. Патентованите нови продукти се продават по такива цени, чрез които се „обира финансовият каймак“ от различни пазарни сегменти.

**Смесената (сливана) стратегия** обхваща стратегиите на проникване и обирание на каймака. Например навлиза се с по-висока цена, след което тя се намалява и обслужва потребителите с по-ниски доходи. Чрез тази стратегия се търси оптимално съчетание между качеството и уникалността на продукта и по-ниските производствени разходи, като се разширява ценовият диапазон.

**Стратегията на стимулиране на потребителите** е в плоскостта на търсенето, тъй като то е проекция на потребителските оценки върху пазара. Чрез нея се цели предизвикване на желана реакция у потребителите със стимулиращи или поощряващи цени.

**По-ниската цена** е приемлива за потребители, които са чувствителни към нея и намалението им предоставя изгодни възможности да направят покупка според доходите им или да увеличат обема на покупките си.



**Чрез стратегията на стимулиране на потребителите с по-високи цени** цената се превръща в символ за елитност на стоките. Тази стратегия поощрява покупката на чувствителните към качеството, марката, имиджа и други атрибути за престиж на стоките потребители.

**Стойностното ценообразуване** е стратегия на ниска цена за висока стойност или ценност на продукта за клиента. То осигурява привличане на чувствителни към цената клиенти, които държат на качеството. Намалването на цената е резултат не на влошено качество, а на реструктуриране в дейността и прецизно съкращаване на излишните разходи.

По принцип **психологическото ценообразуване** се постига чрез стратегиите за спечелване доверието на потребителя или чрез създаването на чувство, че се плаща по-малко. Някои техники на психологическото ценообразуване са чифт тек. полезен ефект, ценова линия, потребител - производител.

**Дискриминационното ценообразуване** се провежда чрез диференциране на цените по потребители, продукти, територия, време. На практика диференцираните цени се образуват в някакъв ценови диапазон „от - до“. Аналитичният инструментариум, въз основа на който се извършва ценовата дискриминация, е сегментирането на пазара по различни признаци.

Агресивната и пасивната са основните ценови стратегии, съобразени с конкуренцията.

**Агресивната стратегия** използва по-ниските цени като конкурентно оръжие. При намаляването на цените най-често се използват два подхода. Първият от тях е на база ценови отстъпки. Ако намали цената, фирмата трябва да приравни и своя продукт към конкурентния по всички останали характеристики освен цената. Вторият подход е чрез намаляване на разходите. Когато намаляването на цените е резултат от снижаването на разходите, рисковете от загуби са много малки. Затова този подход се използва от фирмата по-дълго, а агресията чрез по-ниски цени, основани на по-ниски разходи, има характер на дългосрочна ценова стратегия.

**Пасивното ценово поведение има три разновидности:**

**Плътно следване на ценовия водач** - типично за „пазарните спътници“, чийто пазарен дял не е доминиращ. Характеризира се с „прилепване“ към конкурента по колкото е възможно повече маркетингови елементи (не само цени) и успоредно общуване с него без опити за блокирането му.

**Следване на водача от разстояние** или стратегия на имитатора - копират се действията на конкурента, без той да бъде смушаван. Наблюдаващата отдалеч фирма прави някои различия в сравнение с водещата, които се приемат разумно от лидера, тъй като той е предпазен от обвинения в монополизъм.

**Избирателно следване на водача**, или стратегия на адаптатора - фирмите не провокират пряко водача, а следват само ценовите стратегии с явни предимства. Основание за такова поведение им дават подобните на водача силни страни и конкурентните предимства. За да се избегне директната конфронтация с лидера, адаптираните ценови стратегии се прилагат на други пазари.

**Стратегиите на ценови намаления** трудно се разграничават от стратегиите на ценовите отстъпки, тъй като и двете предлагат на клиентите по-ниски цени. Към тях се причисляват стратегии, при които се запазват ценоразписните цени, а облекченията за клиентите са под различна форма - ниско или безлихвено финансиране, изгоден лизинг, безплатен монтаж, по-дълъг гаранционен срок. Вместо да таксува за гаранция или сервис, компанията ги предоставя безплатно.

**Групиране на цената**

Критериите за групиране на цените са многобройни. Предложените по-долу признаци за диференциране и съответстващите им видове цени са провокирани от отношението към цената като към пазарен и като към маркетингов феномен.

Алтернативността на вариантите при използването на ресурси и правото на избор на стопанските субекти са в основата на особения вид цена, наречена **алтернативна**. Този вид цена се свързва със значението и ролята, която цената играе за решаването на основното противоречие на икономическата теория - между ограничеността на ресурсите и неограничените потребности на обществото.

Най-общо от позициите на производителя, държавата или потребителя **алтернативната цена се разглежда като относителна цена, изразяваща отношение между цените на две стоки.**

**Според оборота, който обслужват, цените се делят на цени на едро и цени на дребно.** В нашата най-нова ценова практика цените на едро и на дребно са известни като цени за производствено (междинно) и цени за крайно потребление, или цени на производител и цени на краен потребител.

**Цените на едро (за производствено потребление)** обслужват междинния оборот. Те се формират там, където има покупко-продажба с цел производствено потребление или по-нататъшна препродажба.

**Цените на дребно (за крайно потребление)** обслужват крайния оборот. По тях стоките се продават на населението, или цените на дребно се формират там, където има лично потребление.

В маркетинговата практика посочената диференциация на цените се обвързва с разделянето на стоките на **инвестиционни и потребителски**.

**Инвестиционните стоки**, които са с производствено предназначение и за препродажба, се реализират по цени на едро, а потребителските (за лично потребление) се продават по цени на дребно. Движението на стоките по дистрибуторския канал също има отношение към разграничаването на цените според мястото им в обслужвания оборот.

Задълженията по транспортирането и застраховането на стоките по техния път от производителя до крайния потребител могат да се поемат от доставчика или от клиента. Във връзка с това е и **диференциацията на цените според франкото**.

**Франкото показва мястото, до което продавачът има грижата и носи отговорността да достави стоката, за да получи договорената цена.**

Съществуват няколко варианта на цената франко:

- франко фирмата на доставчика;
- франко вагон (кораб), гара (пристанище), от които се експедира стоката;
- франко вагон (кораб), разтоварна гара (пристанище), в които се доставя стоката;
- франко склад на клиента;
- франко търговски обект, първа или втора заключваща се врата на обекта и т.н.

Първите два варианта са цени франко доставчика, а останалите цени - франко клиента.

**При цени франко доставчика** клиентът носи отговорност и поема разходите за транспортиране на стоките от означеното място до крайния пункт, поради което те не участват в продажната цена на доставчика.

**При цени франко клиента** доставчикът е задължен да достави стоката до означеното място за своя сметка и риск, като в цената се включват транспортните, застрахователните и митническите разходи.

Други модификации на цени според франкото в международната търговия са:

**Еднаква цена за краен потребител** - всеки потребител заплаща еднаква цена за получаване на стоката в своя склад. Географското разстояние оказва влияние, поради което са облагодетелствани по-отдалечените от производителя клиенти.

**Зонални цени** - цената включва разходите за транспорт, които са еднакви за всички потребители в съответната географска зона.

**Цени при базов доставен паритет** - определя се даден географски пункт (пристанище или град) като базов.

**Степента на участие на държавата в регулирането на цените е критерий, според който цените се делят на пазарни и държавно регулирани.**

В чистия си вид пазарните цени се проявяват само в условията на съвършени пазарни структури, където не е необходима никаква държавна намеса в ценообразуването. При несъвършения пазар цените на много стоки и услуги са освободени, либерализирани, но държавата регулира някои от тях чрез въздействие върху пропорцията „предлагане - търсене“. Ако предлагането на дадена стока превишава търсенето ѝ, държавата балансира чрез квоти, по-ниски експортни такси, високи мита и други средства. Тази косвена намеса придава на някои либерализирани цени характер на **държавно регулирани**. Такива са и **администрираните**, наричани също **плафонирани цени**. Макар че функционират при пазарното ценообразуване, те имат всички типични за административното ценообразуване черти. Определят се от държавата или от стопанските агенти, но при централно установени правила, нормативи и ограничения. Те имат продължителен срок на действие, поради което не реагират своевременно на промените в условията на производство и реализация. Администрираните цени са твърди (с таван), несъобразени с пазарната конюнктура, а това крие потенциална опасност от дефицит.

В специализираната литература според икономическата им роля цените са **разграничени на пазарни, фирмени и договорни**.

**Пазарни** са цените на по-висока степен на стопанска дейност, където са водещите доставчици с най-голям дял в продажбите. Те се определят на пазари, където се съсредоточава основната част от предлагането на дадена стока, а обемите на стокооборота са големи.

**Фирмени** са проектните цени, с които стопанските предприемачи излизат на пазара, а **договорни** - реалните цени, по които е извършена сделката.

В нормативната уредба се срещат някои диференциации на цените, които също заслужават внимание.

**Според Закона за счетоводството** цените се разграничават в зависимост от активите, за които се прилагат, по следния начин:

**Първо.** Собствено производство се отчита **по цени, равни на себестойността;**

**Второ.** Новите активи се отчитат **по цени на придобиване**. Цената на придобиване се образува от:

- **покупната цена** - действително изплатената цена на доставчика, от който са закупени стоките и услугите със или без акциз и/или ДДС в зависимост от това, дали те са облагаеми по Закона за акцизите и ЗДДС и дали участниците са регистрирани по ЗДДС.
- разходите за закупуване на стоките и услугите, неотчетени в покупната цена, като мита, такси, транспортни и други разходи по придобиването;
- разходите за товаро-разтоварна дейност;
- комисионни.

**Трето.** Старите, но годни, както и безвъзмездно придобитите активи (за данъчна оценка) се отчитат по **справедлива цена**. Тя може да бъде **пазарната, продажната или борсовата цена**.

Като се има предвид характеристиката на цените според Закона за счетоводството, за нуждите на практическото ценообразуване се предлага и **диференциация на цените по сфери на възпроизводството - производство и търговия (обръщение)**. Тя се налага поради различията на цените в сферата на производството и в сферата на търговията.

В сферата на производството се образуват цена на производителя и продажна цена на производителя.

В идеалния случай **цената на производителя** трябва да възстанови разходите и да осигури печалба на производителя.

В сферата на търговията съответно се образуват цена на търговеца и продажна цена на търговеца.

При разработването на маркетингови ценови стратегии се използват най-различни видове цени, които също могат да се групират. Някои от тях са:

- **цени на проникване** - цени с ниско равнище;
- **престижни цени** - цени с високо равнище;
- **ограждащи цени** - цени за ограждане от конкурентите;
- **единни цени** - едни и същи цени, по които се продава на различни потребители;
- **гъвкави цени** - променящи се в зависимост от различни фактори;
- **дискриминационни цени** - различни цени, по които еднакви стоки при едни и същи условия на реализация се продават на различни потребители;
- **трансферни цени** - по които се извършват вътрешно – фирмените доставки между поделенията на компанията;
- **дъмпингови цени** - по-ниски от цените на конкурентите;
- **глобални цени** - цени, стандартизирани за всички пазари;
- **диференцирани по потребители цени** - с ценови диапазон „от - до“;
- **цени с отстъпки**;
- **психологични цени** - основани на психологични аспекти.

**Съотношенията на цените** изразяват пропорциите, в които се намират едни цени спрямо други.

Всички цени от същата категория са в причинно-следствени връзки, при което със самата си поява всяка нова цена оформя нови съотношения. Съотношенията на цените са вертикални (комутативни) и хоризонтални.

**Вертикалните (комутативните) съотношения** са между цените на стоките, свързани пряко и последователно във възпроизводствения процес – между цени на зърно-брашно-хляб-хлебни изделия. Вертикални са и съотношенията между отделните съставни елементи на цената на стоката, образувани при придвижването ѝ от производствената в сферата на крайното потребление.

**Хоризонталните съотношения** са между цените на взаимозаменяемите в потреблението стоки: бензин-дизелово гориво; олио-зехтин; масло-маргарин; чай-кафе.

Правилно установените съотношения по вертикала са предпоставка за нормални ценови равнища, съобразени с разходите за производство и реализация на стоките. Реалните ценови съотношения по хоризонтала предпазват от опасността потреблението да се насочи към по-евтини взаимозаменяеми стоки, предлагани от конкурентите.

При анализа на ценовите съотношения цените се сравняват за една и съща мерна единица. Например цените на различни видове хляб се съпоставят за един и същи грамаж.

#### **Ценообразуващи фактори:**

**1. Конкуренция** - явното или неявното снижаване на цената в сравнение с цената на аналогични конкурентни продукти е форма на ценова конкуренция. Не-винаги е възможно да се влияе върху цената, особено когато мащабите на производството не позволяват това. Единственият начин за въздействие върху цената в подобни случаи е **диференциацията на продукта**. Тя може да се отнася както до самия продукт (продуктова), така и до мястото на реализация (локална). Близостта на магазина до потребителя или разположението му на туристически обекти позволява

на собствениците да продават по завишени цени. Диференциацията на продукта е форма на актуалните през последните години методи на неценова конкуренция.

**Маркетинговите стратегии по отношение на качество, марка, опаковка, имидж, реклама, сервиз, потребителски кредит създават условия за диференциация, респ. за неценова конкуренция.**

В условията на **неограничена конкуренция** (полипол) много продавачи предлагат относително хомогенни продукти на голям брой купувачи. На страната на производството обособените производители във всеки отрасъл имат малък пазарен дял. Поради това те нямат икономическа сила, за да оказват **чрез обема на продажбите си натиск върху равнището на цената**. Да променят пазарната цена на хомогенните продукти, предлагани от множество доставчици, за тях е твърде голям пазарен риск.

В модела на **съвършената конкуренция** цената е зададена от пазара, поради което принципът за максимизиране на печалбата се прилага при ограниченията на съществуващата цена на пазарното равновесие.

Производството може да се разширява до достигане на равенство между пазарната цена и маргиналният разход за изработване на допълнителна бройка от дадената стока. В точката на равновесие маргиналните разходи се оказват равни на средните. **Ако увеличеното пазарно търсене предизвика повишаване на цената над средните разходи (включващи нормална печалба), се образува допълнителен доход (икономическа печалба).**

В модела на **несъвършения конкурентен пазар (с ограничена и/или съгласувана конкуренция)** сигналната система е същата, както в пазарите на свободната конкуренция. И тук цените регулират движението и разпределението на ресурсите в отговор на промените в търсенето и разходите. Но за разлика от съвършения конкурентен пазар, който задава цената, тук стои задачата за избор на нейното равнище. Поради това **цената служи като средство за максимизация на печалбата**.

Оптимална за производителя е ситуацията, при която се достига съчетание между **размера на разходите, цената на единица бройка и обема производство, максимизиращо печалбата** (при неизменни други условия). Основни инструменти са маргиналният разход и приход. За **максимизиране на печалбата фирмата трябва да намери равновесието между цената и количеството продукция, носещо най-голяма разлика между общите приходи и общите разходи**. Обикновено това се постига в точката на изравняване на маргиналният приход с маргиналният разход.

В екстремалната ситуация на **чистия монопол** предприемачът разполага с неограничена власт да управлява цените си. При монопола (чист и ограничен) се налага участие на държавата в процеса на ценообразуване. Цените на големите монополисти у нас като НЕК (електроенергия), БТК (пощенски и телефонни услуги), БДЖ (железопътни превози) и други са обект на държавна намеса.

**При двустранния монопол** един срещу друг застават единствен продавач и единствен купувач. Двата се договарят за условията, при които ще сключат сделката. Интересите им са противоположни - това, което е предимство за единия, е в ущърб на другия. Ясно е, че договарянето на цена, която да синхронизира противоречивите им интереси, е предпоставка за сключване на сделката.

За разлика от съвършената (с хомогенни продукти) **монополистичната конкуренция** предполага наличие на предпочитания от страна на потребителите спрямо предприемачите. Продуктите са **хетерогенни и представляват близки заместители** с висока кръстосана ценова еластичност на търсенето.

При **олигополните** (от страна на предлагането) пазарни структури (олигопол, двустранен олигопол) отделните представители до голяма степен се **съобразяват с цените на конкурентите си**. По принцип олигополистите се **въздържат от агресивна ценова политика, за да избегнат масовото отпадане на конкуренти**. Поради това

цените в условията на олигопол са по-стабилни, отколкото в останалите конкурентни пазарни структури.

**Конкуренцията като ценообразуващ фактор естествено изисква събирането на голяма по обем информация за конкурентите – кои са те, какви са техните цели, ценови стратегии, силни и слаби страни и модели на реакция. Например компания, която се стреми да заеме водещо място чрез ниски цени, би реагирала по-силно на успех в производствения и технологичния процес (респ. намаляване на производствените разходи) на конкурента си, отколкото на увеличаването на рекламния му бюджет.**

## **2. Финансово – кредитни инструменти**

При вземането на ценови решения фирмите отделят необходимото внимание на данъците и на останалите финансово-кредитни икономически категории, които имат пряка и косвена връзка с цените. **Пряката връзка** е резултат от включването на финансово-кредитните елементи (ДДС, акциз, мита и др.) в състава на цената, а **косвената връзка е двуаспектна.**

Първият аспект произтича от нормалния стремеж на стокотриизводителите в условията на пазарна икономика да реализират по-високи в сравнение с разходите приходи. **Приходите, както и разходите, се остойностяват по цени, поради което чистият доход (който се облага) до голяма степен, макар и индиректно, зависи от равнището на цените на влаганите ресурси и на реализираните продукти.**

Вторият аспект се проявява във влиянието на финансово-кредитните категории върху пропорцията „предлагане - търсене" и оттам върху пазарната равновесна цена. Тази възможност ги превръща в едно от основните средства за държавно регулиране на пазарните цени.

Като се използват графиките на предлагането и търсенето, може да се види каква част от данъка се налага на потребителя под формата на по-висока цена и с колко се намалява (след облагане с данък) приходът на производителя. Във всеки конкретен случай отговорът зависи от относителната еластичност на предлагането и търсенето - от това, до каква степен предлаганото и търсеното количество се променят с изменението на цената.

Изводът е, че **включените в цената данъци са допълнително бреме и за производителя, и за потребителя. Високото им равнище ограничава търсенето и предлагането, отразява се отрицателно върху бизнеса и върху мотивацията на предприемачите да инвестират.** Едновременно с това данъците са същностен елемент от финансовата система, която осигурява необходимите за функционирането на държавата парични средства.

Освен различните видове данъци – преки и косвени, много важно значение за ценообразуването имат валутният курс и лихвата.

## **3. Международни цени**

В съвременната световна икономика границата между вътрешния и външния пазар става все по-относителна. От 20 до 60 % от brutния вътрешен продукт (БВП) на развитите страни преминават през каналите на външната търговия.

Влиянието на международните върху вътрешните цени протича по следните канали:

**Първо.** Чрез външнотърговските цени по вноса. Това влияние е пряко, когато стоките се внасят и предлагат на вътрешния пазар директно, без допълнителна производствена обработка. Косвеното влияние на вносите върху вътрешните цени се проявява при импортно зависимите производства.

**Второ.** Чрез външнотърговските цени по износа. Договорните експортни цени на местната продукция са парична оценка, която международният пазар дава на националния труд, материализиран в изнасяните стоки. В този случай влиянието на международните върху вътрешните цени се изразява предимно чрез икономическата принуда, която те оказват на националните производители.

**Трето.** Чрез процеса на сближаване между цените на външните и вътрешните пазари. **По-важните причини, обуславящи тенденцията на близост, са:**

- изравняването на условията за производство;
- конкуренцията и пренасочването на предлагането на дадена стока от вътрешния към външния пазар и обратно водят до промени в пропорцията „предлагане - търсене“ вътре и извън страната;
- развитието на външната търговия и външноикономическите връзки в различните им форми;
- либерализацията на външнотърговския и валутния режим, чрез което се отстраняват причините за ограждане на националния от международния пазар;
- глобализирането на икономиката, респ. глобалната пазарна ориентация.

Отчитането на международните цени при вземането на ценови решения е затруднено поради проблемите по дефинирането на понятията международен пазар и международни цени.

Според икономистите **международният пазар е сбор от всички сделки или съвкупност от стоково-парични отношения между партньори от различни страни с всичките им форми на размяна.** Той няма географски граници. Не е правилно също да се търси международен пазар, общовалиден за покупко-продажбата на каквато и да е стока. Понятието международен пазар се отнася до определена стока, например международен пазар на нефт, желязо, захар.

В специализираната литература е въведено понятието **представителна международна цена.** Чрез нея се прави опит да се дефинира цената, която в максимална степен се доближава до реалната интернационална стойност на стоките.

**Основните изисквания за представителна международна цена са:**

- достъпност за всеки продавач и купувач, участващ в размяната;
- представителност за международния стоков оборот.

Отчитането на международните цени при вътрешното ценообразуване изисква редовното наблюдаване, актуализиране и анализиране на техните равнища и динамика, фирмите, които зависят или се занимават с внос, и фирмите, които изнасят продукция, имат отношение към международните цени за оценка на импортните и экспортните цени.

#### **4. Канали за разпределение**

**Каналите на разпределение включват междинните звена по пътя на движението на продукта от производителя до крайния потребител.** Всяко звено извършва разходи и се стреми към печалба. Цената на търговската услуга, представена чрез търговска надценка, отстъпка или марж на дистрибутора, е съставен елемент на крайната цена.

Каналът бива **пряк и непряк.**

**Прекият** е без междинни звена между производител и краен купувач. Характерен е за пазарите на инвестиционни стоки, но в последно време все повече стоки за крайно потребление се продават чрез пряк канал на разпределение.

**Непрекият канал** съдържа едно или повече звена (едно-, дву-, три- и повече звена), през които преминава стоката при движението ѝ от производителя до крайния потребител.

**Колкото по-дълъг е каналът, толкова по-висока е крайната цена, толкова по-нисък е процентът на печалбата, която би получил производителят, ако продава индиректно.**

Типичният канал за придвижване на стоките за широко потребление се състои от две звена - търговец на едро и търговец на дребно. (ценова верига)

Когато крайната цена е фиксирана, по-големият брой звена по канала на разпределение увеличава разходите по стокот придвижването и намалява печалбата на производителя.

Ако крайните цени са свободни, по-големият брой междинни звена и съответно по-високите разходи по стокот придвижването са за сметка на потребителя.

## **28. Канали за разпределение на продуктите – характеристика, функции и видове маркетингови канали. Фактори и етапи за избор на канал за реализиране на продуктите**

**Дистрибуцията** създава най-благоприятни възможности откъм време и място, така че подходящи продукти да бъдат на определено място в определено време, на конкретни цени. Тя обхваща всички дейности по сферата на физическото придобиване, придвижване, складиране на суровините, определяне на запасите и готовите продукти от мястото на производство до мястото на потреблението им. Физическото придвижване на продуктите до крайните потребители се осигурява от различни организации, които имат обща цел – да доставят продуктите на определени места, в определено време, с възможно най-ниски разходи. Потребителите не могат да видят реално протичане на процеса на дистрибуция на един продукт.

**Основни проблеми** на дистрибуцията са:

- усъвършенстване на подходите в управлението на дистрибуцията;
- разграничаване на двата основни потока;
- диференцирането на разходите за дистрибуция.

Осигуряването на процеса на дистрибуция се реализира от цяла поредица организации (юридически и физически лица), обединени от обща цел и координирани стратегии, функциониращи като една система.

**Основните характеристики** на дистрибуцията като система са:

- 1) отделните дейности са взаимно зависими и взаимно обвързани;
- 2) отделните елементи имат обща цел – бърза доставка, минимални разходи, ограничен риск и високо равнище на обслужване на клиентите; всяка организация като елемент на системата има своя цел и стратегии;
- 3) всяка организация като част от системата е независима икономически, финансово и административно обособена като самостоятелна система;
- 4) наличие на съгласуваност при управление, организиране и изпълнение на материалните, паричните и информационните потоци;
- 5) в процеса на изпълнение на общата цел всички координират и съгласуват своите цели и стратегии в съответствие с развитието на пазара, производството и потреблението;
- 6) всяка промяна в елементите на системата предизвиква цялостен преглед, актуализация и препроектиране на дистрибуцията;
- 7) промяна на общата дистрибуционна система налага промяна в отделните елементи.

**Традиционно дистрибуцията има две подсистеми**, осигуряващи реализацията на следните дейности:

а) при подсистемата **“управление, информация и комуникации”** –

- 1) Управление на дистрибуцията. Планиране, организация, координация и контрол.
- 2) Информация и поддържане на информационна система (ДИС).
- 3) Организация на дистрибуционния процес. Управленски структури, подготовка, подбор и мотивация на персонала.
- 4) Вземане на дистрибуционни и управленски решение.



5) Проектиране на дистрибуционни системи, мрежи и канали. 6) Комуникационно обслужване на дистрибуцията;

б) при подсистема **“физическа дистрибуция”** –

1) Продуктът като елемент на дистрибуцията, съпътстван от опаковка, маркировка, уедряване на товара, кодиране и др.

2) Обработка на поръчките.

3) Транспорт – товарене и разтоварване.

4) Приемане, изпълнение на поръчките.

5) Складиране, обработка, експедиция.

6) Образуване и управление на запасите.

7) Обслужване на клиентите.

**Физическата дистрибуция представлява** съвкупност от дейности, упражнявани от независими организационно, финансово и юридически организации, свързани с цел да осъществят съвместно придвижване на продукта от производителя до потребителя. Те действат като единна система, мотивирани от очакваната ефективност при добре координирани политики, цели и стратегии. Всяка организация подпомага движението на стоките като посредници.

**Функциите на физическата дистрибуция** могат да се групират на:

1) физическо разпространение на стоките от производителя до потребителя;

2) преотстъпване правото на собственост.

Физическото разпространение е реалното придвижване на стоките от мястото на производството до мястото на тяхното търсене във време, когато има потребности за тях. Физическата дистрибуция на стоките се осигурява от дистрибуционни дейности.

**Първият етап** на системата на физическа дистрибуция са приемането и предаването на информация за поръчките за продажби.

Обработката на поръчките включва:

- приемането на поръчката;
- управлението на поръчката;
- доставка.

При този етап усилията се концентрират най-вече в следните насоки:

- анализ и оценка на стабилните потоци от стоки по асортимент, честота и обем на поръчките, движение на пазарните направления;
- постигане на възможна и приемлива степен и окрупняване на доставките и кодиране на продукцията;
- управление на информационния процес с цел автоматизация на продажбения процес;
- набиране, систематизиране, анализиране и архивиране на данните;
- обработка и стандартизиране на документите;
- обучение на персонала, зает с обработката поръчките на клиентите.

**Вторият етап** е свързан с управлението на запасите и складирането. Складирането на продуктите и управлението на складовото стопанство са свързани с редовното протичане на складовите запаси. От физическата дистрибуцията се разглеждат като съвкупност от разнообразни дейности, осигуряващи подготовката на комерсиалния вид на стоките като:

- сортиране-разпределяне на конгломератите от хомогенни продукти в относително еднакво хомогенни групи;
- опаковане;
- етиктиране;
- подреждане;
- акумулиране – създаване на банки или запас от хомогенни продукти, които имат сходни производствени изисквания или изисквания на търсенето;

- алокацията – е раздробяване е раздробяване на големи хомогенни запаси на по-малки единици, наречени лотове, в съответствие на поръчките на клиентите;
- асортирането е процес на комбиниране на продуктите в колекция или асортимент, който купувачите искат да имат да имат в наличност на едно място и др.

**Третият етап** е свързан с транспортните разходи. Избира се транспортен модел. Изборът му се определя под влиянието на следните фактори:

- място, транспортна отдалеченост, подходящи транспортни връзки;
- време и бързина на доставката;
- транзитно време;
- надеждност на вида на транспорта;
- достъпност – степен на изградена инфраструктура;
- разходи за превоз и отклонения от тях;
- конкуренция;
- координираност между различни транспортни услуги.

Връзките, които формират потоци между отделните независими дистрибутори при придвижването на продуктите от производителите до потребителите, могат да се класифицират като:

- материално-веществени;
- информационни;
- финансово-парични;
- правно-нормативни и административни.

**Стоко-веществените потоци** от производителите към пазарите на потребителите включват материалните продукти и произтичащите взаимоотношения и операции по комплектоване, опаковане, маркиране, кодиране, уедряване и оптимизиране на товарите, товарене, превоз, разтоварване, складиране, експедиране, контрол, обслужване на клиентите. В този процес са ангажирани цяла поредица от независими организации.

**Информационните потоци** са свързани с постъпването и използването на информацията, съпътстваща движението на материалния поток. Той протича в две посоки от потребителите към доставчиците и производителите и обратно. Потребителите информират за своите желания, нужди, потребности, а производителите – за продукта, условията за съхраняване на потребление и пълната му характеристика.

Правно-нормативните и договорните връзки се отнасят до юридическите взаимоотношения, разпределението на правата, задълженията и отговорностите между участниците в дистрибуционния процес.

Финансово-паричните връзки засягат управлението на паричния поток, съпътстващ движението на стоките, прехвърлянето на собствеността и правото на тяхното управление и стопанисване.

**Интеграционните процеси** в системата на дистрибуцията са характерна черта при силно развитие и широко пространствено локализиране на пазарите и диференция при концентрацията на потребителите по територии. В теорията и практиката са познати следните **форми на интеграция**:

**1) вертикална интеграция** - омбинирането на две или повече равнища от канала под едно ръководство формира вертикална каналова интеграция. Един член на маркетинговия канал може да придобие собствеността на друг член на канала или да извършва функциите на друг член, като елиминира онзи посредник като отделна единица. Общата канална интеграция включва всички функции от производството до крайния купувач. Вертикалните интеграции биват:

- корпоративни;

- договорни (доброволни вериги, кооперации на търговци на едро;
- организации на притежателите на привилегии);
- управляеми.

**2) хоризонтална интеграция** - когато е налице готовност на две или повече фирми да обединят усилията си в съвместно усвояване на откриващите се маркетингови възможности на една територия. Хоризонтална интеграция в канала е обединение на аналогични по дейности и специализация фирми, при което се увеличава размерът на закупуването, складирането, превозването, доставките и се намаляват относително разходите по дистрибуцията.

**3) интеграция чрез многоканални маркетингови системи** - те са договорни. Използват се главно при:

- пазар със занижена покупателна способност на клиентите, на който фирмите нямат интерес да поддържат единен постоянен канал;
- потенциални пазари – в процес на развитие и перспектива за оформяне на различни по форма дистрибуционни канали;
- стремеж към комплексно обслужване – богат избор на произход на стоката, дизайн, цена и т.н.

### **Канали на дистрибуцията**

**Канал на дистрибуция** е група от лица и организации, които насочват потока от продукти от производителите към купувачите. Каналите на дистрибуция доставят стоките в точното време, на точното място и в точното количество, като предоставят услуги, транспорт и съхраняване. В дистрибуционните канали участват различен брой посредници (членове на канала). **Пазарният посредник** е междинно лице или организация, която свързва производителите с клиентите. Всеки от тях има определени функции и отговорности, а дейността на всеки участник зависи от дейността на останалите участници в канала.

**Класификацията на участниците в дистрибуционния канал** в зависимост от изпълняваните от тях функции е следната:

**1) функционални посредници** (ТЕ, ТД, интегрирани – на едро и дребно, помощни организации, дистрибутори физически лица):

- познават пазара и потребителите, сегментират пазарите;
- изпълняват всички необходими технологични операции по придвижването на стоките, поемат рисковете;
- подготвят и сключват договори, организират доставки, закупуват, съхраняват, обработват паричните средства, предават информация, инвестират капитали;
- обработват поръчките.

**2) нефункционални посредници** (правно-юридически контрол, независими дистрибутори и др.) - подготвят и организират сключването на договори от името и за сметка на упълномощителите, не участват в технологични организации;

**3) превозвачи** (товарен автомобилен транспорт, ЖП транспорт и др.) - осигуряват превозването на стоки от: производител до потребител и ТЕ; от ТЕ до ТД; от производител до транзитни складове;

**4) складове, складово стопанство и инфраструктура:** отговарят за:

- мястото за съхранение и допълнителна обработка на стоките: сортиране, акумулация, алокация, асортиране;
- регулиране на запасите;
- териториално разполагане на складовете;

**5) по управление на паричния поток** (банки, финансови къщи, застрахователни институции):

- отговарят за интеграцията във финансовите системи;

- електронната търговия;
- електронните пазари;
- електронния подпис;
- формите на разплащане.

**Решението за изграждане на дистрибуционна мрежа е едно от най-сложните в управлението на стокодвижението и стокоразпределението.** От изграждането на ефективна дистрибуционна мрежа във висока степен зависи постигането на глобалните цели на фирмата и стопанските ѝ резултати. Дистрибуционната мрежа се изгражда с цел да се обслужва движението и разпределението на стоките. Методите, които се прилагат, могат да бъдат сведени до:

**1) интеграция** – подбор на множество канали на дистрибуция чрез интегриране с различна организационна собственост;

**2) централизирано управление**, свързано с изграждане на единични собствени канали;

**3) търгуване чрез институционални посредници**, борси, пазари, изложения, търговски центрове и др.;

**4) динамичен метод**, предлагащ смяна на формите на организация на дистрибуция чрез отчитане на изискванията на жизнения цикъл на продукта и на типа на избрания маркетинг. Става дума за селективен, изключителен или интензивен метод на дистрибуция;

**5) интегриране на финансирането** не само в производството, но и по целия цикъл на стокодвижението и стокоразпределението.

#### **Видове канали, класификация**

Съществува многообразна класификация в зависимост от различни критерии:

##### **а) според степента на специализация и обхват на услугите:**

- **специализирани** – канали, които придвижват и разпределят до потребителите точно определена информация;
- **универсални** – през тях минават разнообразни продукти.

##### **б) според обслужваната територия:**

- вътрешни;
- международни.

##### **в) според субектите, които контролират канала:**

- производители;
- едноличен търговец;
- търговско дружество;
- потребители.

##### **г) според това, дали е инвестиран, или не собствен капитал:**

- собствени (за производителя; ТЕ; ТД);
- чужди.

**д) според начина на придвижване на материалните ресурси и продуктите до потребителите и броя на посредниците:**

- преки (съществува директна връзка между производител и потребител);
- опосредствени (наличие на посредник, подпомагащ физическото движение на стоките);
- хибридни.

##### **е) според вида и характера на минаващите стоки през канала:**

- канали за потребителски, краткотрайни и дълготрайни стоки;
- канали за индустриални стоки;
- канали за услуги;
- канали за капитали;
- канали за медийни услуги.

##### **ж) според това какво се движи в канала:**

- веществени;
- трудови;
- капиталови;
- финансови услуги и др.

**з) според броя на посредническите равнища:**

- канал на нулево равнище;
- с едно равнище;
- с две равнища;
- с три и повече равнища;
- виртуални дистрибуционни канали.

**и) според начина на взаимодействие и достигане до крайния потребител:**

- преки (провеждат директен маркетинг и имат само две звена);
- непреки;
- дълги и къси (дълги – има всички видове посредници; къси – единичните, преките);
- единични и множествени (единични – обикновена дистрибуция; множествени – селективна и масова дистрибуция).

**й) според интеграцията на база собственост:**

- собствени (една щридическа личност -интеграцията е извършена на база собственост);
- договорни (независими организации, обвързани с договори).

**к) според статута:**

- комбинирани;
- акционерни;
- с идеална цел.

**Дистрибуционният канал като социална система в своето развитие е формирал собствени модели на поведение. Всеки член на канала има различна роля и приема определени права, отговорности, награди или санкции. Между участниците в канала или между различните канали могат да се наблюдават различни степени на сътрудничество, конфликти и лидерство. Производителят трябва да определи условията и отговорностите на участниците в канала. Основните елементи в „свкупността от търговски отношения“ по цялото движение на стоката, разпределението и обслужването на потребителя са:**

- **характерът и стоквата политика,**
- **ценовата политика,**
- **условията на продажба,**
- **териториалните права и специфичните услуги,**
- **комуникациите и деловите контакти, извършвани от всяка една от страните, участващи в процеса.**

**Производителят трябва да определи ценова листа и схема на отстъпките, комисиони, премии и т.н., които са обект главно на договаряне с посредника. Те трябва да се съобразят с пазарните ценови условия. Условията на продажба се отнасят до сроковете на плащане и до гаранциите. Производителите биха могли да гарантират дистрибуторите срещу дефектна стока или срещу ценови спад. Териториалните права на дистрибуторите са друг елемент на търговските взаимоотношения. Дистрибуторите искат да знаят къде има други упълномощени от производителя дистрибутори. Те биха желали също да получат пълни права върху всички продажби на тяхна територия. Взаимните услуги и отговорности трябва внимателно да бъдат изброени, особено при франчайзинговите канали и при каналите с изключително представителство.**

**Класификация на разходите за дистрибуция:**

**а) според националните счетоводни стандарти разходите за дейността на фирмата включват следните елементи:**

- намаление на запасите от продукцията;
- разходи за материали;
- разходи за външни услуги;
- разходи за заплати и други възнаграждения;
- разходи за социални, здравни осигуровки и надбавки;
- разходи за амортизация;
- други разходи;
- отчетна стойност на продадените стоки;

**б) според участието на разходите** (в това число и на разходите по дистрибуция) в калкулирането им те се подразделят:

- **преките разходи** се отнасят директно към определен продукт, определен посредник, определен обект, определен дистрибуционен процес и т.н.
- **косвените разходи** не могат да бъдат отнесени по конкретни обекти;

**в) универсалната класификация на разходите според характера на изменение:**

- постоянни;
- променливи.

Разходите за дистрибуционни дейности могат да бъдат причислени към единия или другия вид в зависимост от поведението на разходите при изменение на обемите от дейности.

**Постоянните разходи** в дистрибуцията включват разходите за наеми, разходи за амортизации, разходите за управление и др.

**Променливите разходи** в дистрибуцията се формират от: транспортните разходи, разходите за складиране и съхранение, разходите за дообработка на продуктите по канала за реализация и другите разходи, чиято стойност зависи от обемите на реализация.

**г) според възможността за оразмеряване на разходите по дистрибуция** те се обособяват в две групи:

- стандартизирани;
- нестандартизирани.

Към **стандартизираните разходи**, които се основават на определени норми, могат да се причислят транспортните разходи, разходите по съхранение и др. Докато към **нестандартизираните** спадат разходите за консултантски услуги, разходите за реклама, за наеми на търговска и складова площ и др,

### **Нетрадиционни форми на дистрибуция**

**Франчайзингът и ползването на лизингови условия** са нетрадиционни форми на дистрибуция, продиктувани от съвременното развитие на науката, техниката, технологиите и най-вече от разпределението на функциите или проектирането на реализация по създаването и произвеждането на продуктите.

**Франчайзингът е организация на договорна основа** между франчайзодателя (производителя, търговеца на едро или организацията за услуги) и франчайзополучателя (независимите бизнесмени), които купуват правото да притежават или експлоатират марка, технология, техника, организация или система. **Франчайзингът е широко разпространен при заведенията за бързо хранене, видео магазините, фитнес центрове, фризьорските салони, мотелите, пътническите агенции, агенциите за недвижими имоти и много други продукти и услуги.** Компенсацията за франчайзодателя може да се състои от следните елементи:

- първоначална такса;
- такса върху брутните продажби;
- рентни и лизингови такси за оборудване;
- строителни подобрения;
- такси за консултации.

### Ключови елементи, характеризиращи франчайзинга са:

- техническите умения и познания на персонала - чрез организиране на интензивен курс за обучение и преквалификация;
- мениджмънт - управленските програми и технологии се договарят изчерпателно;
- има определени изисквания и към професионалния подбор на мениджърите;
- търговски умения - цялата технология на обслужване на клиентите;
- финансови правила - при управление на паричните фондове и сметки, при координиране на паричните потоци;
- счетоводен контрол - отчетност, компютризация на процеса, системен одит;
- защитни предпазни мерки - засягат протичането на цялостния процес на бизнеса и интересите на франчайзодателя и франчайзополучателя, както и персонала;
- услуги - в съвременното общество все повече се разграничава процесът на интелектуалния труд от реализацията на неговите продукти в материално-веществени елементи.

### Електронни маркетингови канали.

През последното десетилетие особена актуалност придоби проблемът за реализацията на фирмени продукти. Преди всичко това се дължи на настъпилите изменения в модела на търсене и предлагане в локационен и структурен аспект и на динамичното развитие на високите технологии за обработка и обмен на пазарна информация.

Една нова възможност за продуктите (стоки, идеи и услуги) да достигнат до потенциалните си потребители са **електронните маркетингови канали**.

Rosenbloom (1999) определя електронните маркетингови канали като „**използване на Internet**: за осигуряване на достъп до продуктите и услугите, така че целевият пазар с достъп до компютри и други технологии да може да купува и да осъществява транзакции чрез електронни средства.

**Развитието в профилите на електронния бизнес** (потребител-потребител, потребител-бизнес, бизнес-потребител, бизнес-държава, държава-бизнес и държава-потребител), бизнессредата, произтичащите взаимоотношения и условия на функциониране допринасят за различните параметри на електронните маркетингови канали.

**Предимствата за използване на неконвенционални канали от такъв тип се проявяват в следните насоки:**

- възможност за пазарен ръст на продажбите в прогнозен план, който би могъл да се реализира за сметка на увеличаване на потребителите на интернет и увеличаване на обемите на покупка по електронен път;
- достигане на продуктите до голям брой потребители без географски ограничения;
- постигане на по-добра сегментация на релевантния пазар;
- по-висока скорост на обмена на информация;
- възможност за качествен стандартизиран контакт с потребителите и осъществяване на обратна връзка;
- комуникиране с потребителите на сравнително по-ниска цена от тази на конвенционалните канали;
- възможност за всяка фирма да излезе на глобалния пазар със своя продукт;
- използване на нетрадиционни маркетингови подходи;
- осъществяване на непрекъснат обмен на информация – канал без времеви ограничения, без лимитирано работно време;
- ниски бариери за стартиране на електронен канал;

- възможност за постигане на по-висока рентабилност спрямо останалите алтернативни канали.

**Паралелно с изброените предимства в практиката на електронните канали се регистрират и някои слабости, сред които:**

- проблеми с достъпността на по-голяма част от потребителите;
- проблеми в сигурността на участниците;
- проблеми в комуникациите;
- затруднения в разплащанията и др.

**Алтернативните дистрибуционни стратегии според броя на каналите за реализация, съответстващи и на електронния бизнес в теоретичен и практически аспект, биват:**

- едноканалова стратегия;
- мултиканалова стратегия.

**Едноканаловата дистрибуционна стратегия** на практика се реализира чрез единичен канал за реализация на фирмени продукти. Пример за реализация на такъв вид стратегия е продажбата единствено чрез електронен канал в определен пазарен сегмент. В чист вид подобна стратегия е подходяща за прилагане само при ограничени мащаби на дейност на фирмата или при много тясна продуктова специализация.

**Мултиканаловата стратегия** се реализира чрез проектирането на два или повече канала за реализация на фирмените продукти. Тук се поставя въпросът за конкурентните отношения в рамките на дистрибуционната система. В теорията и практиката се разглеждат две възможни алтернативи:

- стратегия на конкуриране;
- стратегия на допълване.

**Стратегията на конкуриране** се изразява в паралелното използване на няколко канала за реализация на един и същ продукт (в това число и на електронен маркетингов канал) или реализация на група продукти в един пазарен сегмент при сходна структура на оборота по паралелните капали.

**Стратегия на допълване** е налице, когато се проектират два или повече канала за реализация, които или обслужват различни пазарни сегменти, или са в един и същ сегмент, но имат различна структура на оборота по продукти.

**Фирмите имат вече изградени в една или друга степен каналови структури. Следователно те са изправени пред проблема, как да ги модифицират, за да се възползват от новите възможности за пазарна комуникация. В това отношение съществуват няколко възможности:**

- да се добавят електронни маркетингови канали към основните работещи каналови структури и те да се третират като допълващи;

Това означава, че чрез конвенционалните канали ще се реализира по-голямата част от нетните приходи от продажби с продуктова структура, отличаваща се от тази на електронните маркетингови канали. В този случай може да се говори за възможност за продуктова специализация на каналите за реализация.

- електронните маркетингови канали да се проектират и развият като конкурентни на съществуващите конвенционални канали;

Тази възможност предполага приблизително еднакви относителни дялове в нетните приходи от продажби на фирмата със сравнително идентична продуктова структура. На практика този модел трудно би могъл да се реализира при съществуващите пазарни условия в страната.

- проектиране на единичен електронен маркетингов канал.

Тази възможност трябва да се обоснове с маркетингови проучвания не само по отношение на моделите на търсене и покупки на целевите групи потребители, но и на комуникационната инфраструктура на целевия пазар.

**Изследванията в практиката показват, че най-подходяща за българските фирми е алтернативата - да се добавят електронни маркетингови канали към основните**



**работещи каналови структури и те да се третираат като допълващи.** Тук се имат предвид както съществуващите ограничения, така и спецификата в поведенческия модел на българския потребител (краен и индустриален). Ограниченията, групирани по направления, са следните:

- традиционният опит за покупка чрез конвенционалните канали за реализация;
- проблемите при възприемане на продукта по електронен път;
- проблемите в разплащанията при покупка по електронен път;
- въпросите за легитимността на канала за реализация;
- образователните бариери за покупка по електронен път;
- недостатъчно добре изградената мрежа от потребители на Интернет, дължаща се на ниската компютъризация на крайните и индустриалните потребители и сравнително високата цена за ползване на мрежата от страна на физически лица;
- недостатъчна популяризация на електронните маркетингови канали.

Следва да се отбележи, че **традиционните модели на покупка могат да се променят постепенно във времето под въздействието на агресивен маркетинг** (например бизнеса с книги, програмни продукти, с произведения на изкуството, образователния бизнес и др.) **Агресивният маркетинг е препоръчителният подход за въвеждане и утвърждаване на електронните маркетингови канали в бизнеса на българските фирми.**

## **29. Основни елементи на комуникационните системи в маркетинга. Връзки с обществеността. Насърчаване на продажбите. Персонални продажби. Реклама – функции и принципи на рекламата**

### **Същност и функции на маркетинговите комуникации**

Съвременният маркетинг изисква нещо повече от разработването на добър продукт, атрактивното му оценяване и осигуряването на достъп на клиентите до него. Компаниите също така трябва да поддържат връзка както с настоящите, така и с потенциалните си клиенти. Всяка компания неизбежно играе ролята на комуникиращо и промоциращо действащо лице.

Комуникацията е процес на обмен на информация между източника и получателя с цел изменение поведението на получателя.

Определение за комуникация (communication) – “комуникацията е взаимовръзката между динамични системи (подсистеми) в рамките на една главна система, опосредствана чрез обмен на информация”. “Модерният маркетинг не завършва с определянето на продукта, цената, мястото и времето му на реализация. В съвременният маркетинг символиката има не по малко значение от самата стока (продукт или услуга), а символиката се създава в процеса на комуникация, а най-добрата “продаваща” форма на комуникация, използвана от маркетинга лежи в основата на комуникационната политика”.

Дефиниции за същността на комуникацията. Според Оксфордския английски речник комуникацията представлява “съобщаване, предаване или размяна на идеи, познания и др., било то устно, писмено или със звуци”. Втората дефиниция е дадена в Колумбийската енциклопедия и гласи, че “комуникацията е пренасяне на мисли и съобщения за разлика от транспортиране на стоки и лица”, като “основните и форми са чрез знаци и звуци”.

Понятието “комуникация” в по-широк смисъл включва в себе си всички процедури, чрез които един ум въздейства върху друг. Това са изговорна и писмена реч, музика, изобразително изкуство, балет, театър, кино и др., т.е. цялото човешко

поведение. Комуникацията не съществува сама по себе си, тя се създава от хората, които са влезли в комуникационно взаимоотношение и следователно изучава не друго, а индивида, връзката му с отделните групи, организации и общества. Взаимоотношението може да бъде между две лица (междупличностна или индивидуална комуникация) или между едно лице и много други лица (масова комуникация, която възниква понякога между две групи). Сложността в процесите на масовата комуникация е в подбора на съдържанието на съобщението и обмислянето му в по-късен етап, защото не е едно и също дали реципиентът е отделен индивид или група. При индивидуалната комуникация отношението между изпращач и приемател е пряко, а обратната връзка е непосредствена. По пътя си и двата типа комуникация преодоляват едни и същи препятствия – нежелание за промяна, привличане на внимание, интерпретиране и т.н.

**функции на маркетинговите комуникации във фирмата** – с маркетинговите комуникации фирмите решават различни задачи, в зависимост от конкретните ситуации и целите си, то особената им роля се проявява в няколко главни направления, изразяващи се в техните основни функции, а именно:

- 1) информиране за фирмата и предлаганите от нея продукти и услуги
- 2) позициониране на предлаганите продукти и услуги – това е стремежа на фирмата да диференцира своите стоки и услуги от тези на конкурентите в съзнанието на потенциалните си купувачи
- 3) показване и разтълкуване на свойствата на продуктите и ползите от тях
- 4) осигуряване на добър имидж на фирмата и продуктите и
- 5) стимулиране на търсенето
- 6) увеличаване и стабилизиране на продажбите
- 7) формиране на потребителска лоялност към фирмата и продуктите и
- 8) подобряване на връзките с търговците и с доставчиците
- 9) постигане на по-добра мотивация на сътрудниците на фирмата
- 10) въздействие върху производствено-реализационните разходи на фирмата
- 11) осигуряване на ценови предимства за фирмата
- 12) увеличаване на приходите и рентабилността
- 13) въздействие върху конкуренцията

#### **Маркетингов микс на фирмата и мястото на маркетинговите комуникации в него**

Маркетинга е управленска концепция, изискваща ориентация на фирмените дейности към потребностите и изискванията на потребителите. Маркетинга може да се охарактеризира метафорично, като “диалог”. Отначало фирмата “изслушва” изискванията на пазара и “звучите” на околната среда, а след това им от реагира, създавайки желаните продукти и услуги. После комуникира с потребителите информирайки ги за тях и ползите им, и в същото време им ги предлага на приемливи за тях цени и на най-удобните за покупка място и време и така диалогът се продължава.

Маркетинговият микс е разработен от фирмата така, че да задоволява избрания целеви пазар, чрез него се реализира стратегическият принцип за осигуряване на висока потребителна стойност и задоволство на потребителите. Фирмата използва 4 основни фактора за задоволяване на потребностите на клиентите си:

Четири фактора от маркетинговия микс се разработват не откъснато един от друг, а в комплекс. Стратегията за маркетинговите комуникации (за маркетинговото стимулиране на търсенето и продажбите) трябва да установи ефективни комуникации между фирмата и потребителите. Тя включва рекламната дейност, личните продажби, връзките с обществеността, и редица други средства за стимулиране на продажбите. **Маркетинговите комуникации са четвъртият елемент на маркетинговият микс**, с който фирмата се стреми да обслужва целевите си пазари.

Без неговото разработване не би могло да бъде забелязано и оценено от потребителите направеното по другите 3 елемента и не би могъл да се очаква пазарен успех. Чрез комуникациите се изгражда добър фирмен имидж и благоприятно обществено отношение, които улесняват деловите контакти, набирането на необходимите инвестиционни средства, осигуряват се конкурентни предимства и високо възприемано качество на стоките и услугите. Конкурентните предимства осигуряват пазарен успех само когато бъдат забелязани и оценени от пазара. За целта, те не само трябва да се разработват с отчитане на изискванията на потребителите, но и те трябва да бъдат информирани и убедени в тях. Това се извършва чрез маркетинговите комуникации.

#### **Микс на маркетинговите комуникации**

Маркетинговите комуникации са обществена комуникация и за разлика от другите видове комуникации (технически, биологически, транспортни и т.н.) се характеризират с това, че изпращачът и получателят на информацията са хора или групи от хора. Те са форма на пропаганда, опитваща се да въздейства върху предварително избрана аудитория с цел нейната реакция по благоприятен за фирмата начин. Това се постига чрез предаване на дозирана и въздействаща информация.

Маркетинговите комуникации имат главно стопански цели и за постигането им фирмите изразходват финансови средства, които в някои случаи са значителни.

**Елементите на микса на маркетинговото стимулиране (комуникационен микс) на фирмата са:**

1. Реклама
2. Лични продажби
3. Стимулиране (насърчаване) на продажбите
4. Връзки с обществеността
5. Разгласа
6. Директни продажби

Всеки от елементите на микса на маркетинговите комуникации може да има различни конкретни форми и има различна роля в цялостната програма за маркетингово стимулиране.

#### **Комуникационен процес**

**Същност и видове** – преднамерено или не всеки човек излъчва най-разнообразна информация всеки път, когато човек предава или приема някакво съобщение, е налице комуникация. Комуникационните системи биват обществени, биологични и технически. Обществените комуникации представляват обмен на информация между отделни групи и лица в конкретна обществена среда.

Всяко явление на комуникацията предполага наличието на информационно послание (с определен запас от знаци), предавано от източник на информацията (адресант) за даден получател (адресат или реципиент) посредством един или няколко представителни канала с цел определен ефект.

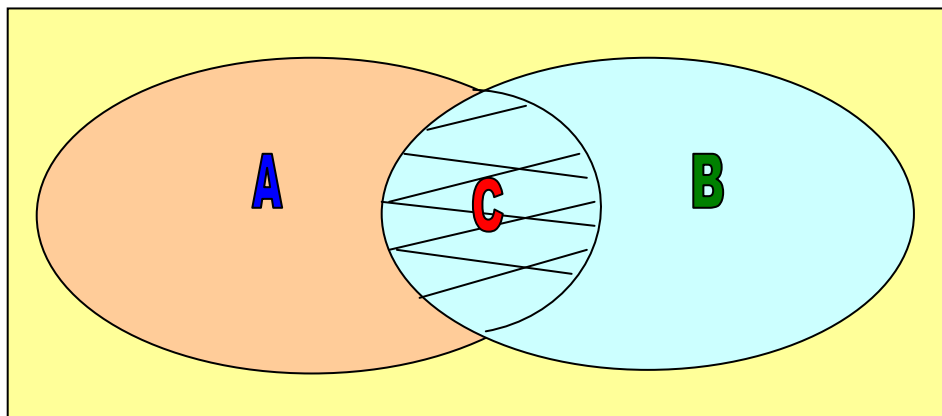
Комуникаторът изпраща (кодира) информацията, а реципиентът я получава (декодира). Средствата за предаването и са знаците. Те могат да бъдат по-прости, каквито са музиката, гласът, и по-сложни като телевизията и радиото. Посланието ще бъде разбрано само ако съществува област, в която опитът на комуникаторът и реципиента е достатъчно еднакъв. Нарича се област на общ житейски опит и познания – Фиг. *Област на общ житейски опит и познания*

Легенда:

А- Фонд от знания на комуникатора

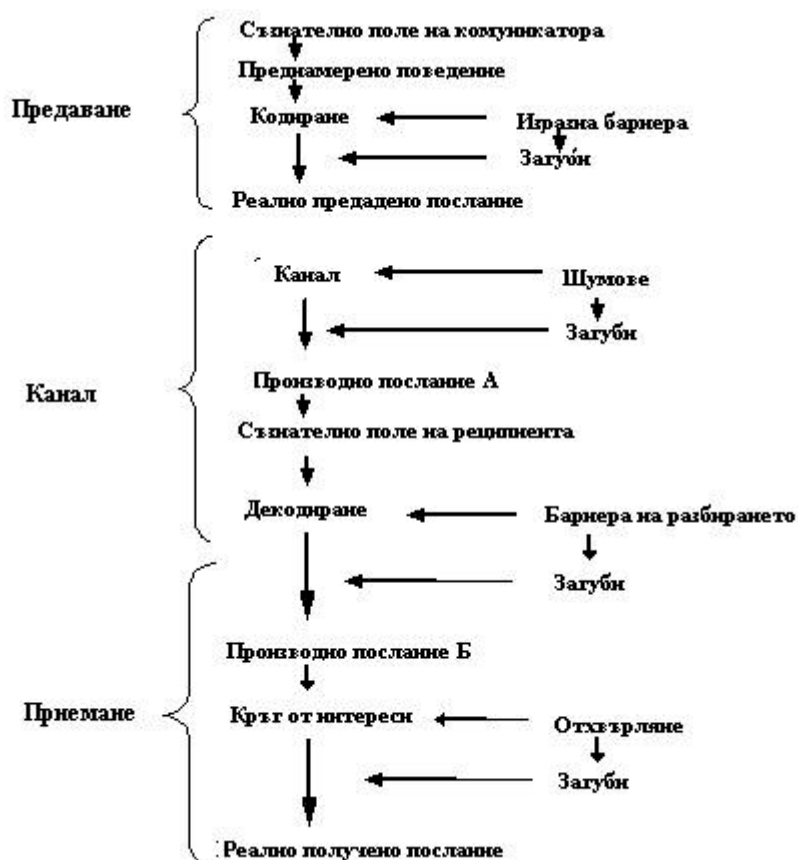
В – Фонд от знания на реципиента

С – Област на общ житейски опит и познания



Фиг. Област на общ житейски опит и познания

Схемата на процеса на комуникация е дадена от Клод Шенон, Шрам и други автори. В основата на процеса на комуникация стоят субекти на посланието и обектът на комуникацията. Посланието се пренася до реципиента чрез сигнали съдържащи определени знаци.



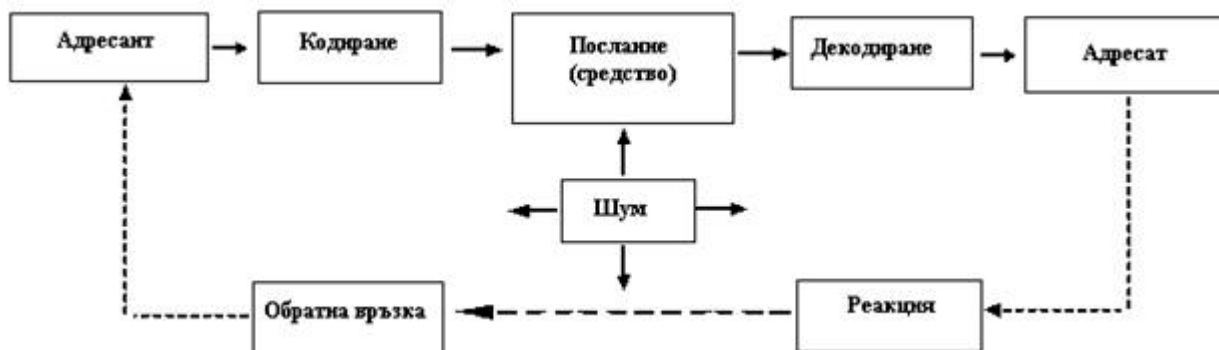
Фиг. Схема на процеса на комуникация

От схемата се вижда, че всяко послание пристига с различно съдържание от първоначално предаденото. Комуникацията често се проваля поради неспособността на участниците в нея да разберат, че изпратените и получените послания рядко са идентични. За да се постигне оптимално разбиране между двата партньори в комуникацията, освен подбиране на възможно най-съвършен предавателен канал е нужно знаците и запасите от знаци, с които разполагат комуникаторът и реципиентът, да притежават и определено множество общи елементи. Пренасянето на комуникационните сигнали до реципиента винаги става с намерението да се предизвика определена реакция в зависимост от човешкото знание, сетивност и поведение.

Обществената комуникация характеризира се с така наречената “знакова ситуация”, винаги изисква да са налице най-малко двама комуникационни партньори, които да са във връзка, да има предмет или събитие, за което да се отнася информацията, да има знак (знакова система), чрез който партньорите да си съобщят онова, което мислят или чувстват за предмета или събитието.

Обществената комуникация включва и процес на отклик на получената от реципиента информация, наречен “обратна връзка”, който се проявява в определена форма, момент и време. Така комуникаторът получава информация чрез която оценява ефективността на комуникацията. Съставните части на комуникацията са:

1. *Адресант (комуникатор, подател)* - изпращач на рекламното послание;
2. *Кодиране* – процес, чрез който изпращачът трансформира абстрактните си идеи в набор от символи;
3. *Съобщение* – информационният компонент на комуникационния процес, който се изпраща от адресанта към адресата. Често се нарича “обръщение” или “послание” – набор от символи, предавани от подателя;
4. *Адресат (реципиент, получател)*– лицето, за което е предназначена информацията, например предварително определеният читател, слушател, зрител и др.;
5. *Средства за разпространение на информацията* – каналите на комуникацията, по които обръщението пристига от подателя до получателя;
6. *Шум* – появяване в процеса на комуникацията на непланирани вмешателства на средата или изкривявания, в резултат от което до получателя пристига обръщение, различно от това, което е изпратил подателят;
7. *Декодиране* – процесът, при който адресатът (получателят) превръща знаците и символите в понятия и идея. Той придава значение на символите, предавани чрез обръщението на подателя;
8. *Ответна реакция* - наборът от поведенчески реакции у получателя, възникнали в резултат от обръщението;
9. *Обратна връзка* – елементът, затварящ процеса на комуникация, като адресатът става източник на послание, насочено към оригиналният адресант, който се превръща в адресат.



Фиг. Елементи на комуникационния процес

Най-общо комуникацията може да се определи, като предаване на информация, като размяна на идеи, мисли и мнения. Думата “комуникация” произтича от латинската дума “Communis”, което значи общ. Предвид на това Уилбър Шрам я определя и като “процес на установяване на общност или единство в мненията на предаващия и приемащия информацията”.

**Комуникацията е сложен процес, ефективното протичане, на който зависи от много фактори и най-вече от правилното съчетаване на основните му елементи.**

**Основните елементи на всеки комуникационен процес са:**

1. Източник (изпращач) на информацията
2. Кодиране
3. Съобщение
4. Комуникационни канали
5. Декодирание
6. Получател на информацията
7. Реакция на получателя
8. Обратна връзка
9. Шум

Специалистите по маркетинг трябва да разбират как функционира комуникацията. Комуникационният модел отговаря на следните въпрос:

- Кой? (Who?) – Кой съобщава?
- Какво казва? (What?) – Какво съобщава?
- По какъв канал? (What Way?) – Как го съобщава?
- На кого? (To whom?) – На кого съобщава?
- С какъв ефект? (With what effect?)

Моделът оценява ключовите фактори при ефективната комуникация. Моделът на Харолд Ласуел не противоречи на дискутираният по-горе комуникационен модел, а го допълва и дава нов поглед върху него (вж. Фиг. по-долу)



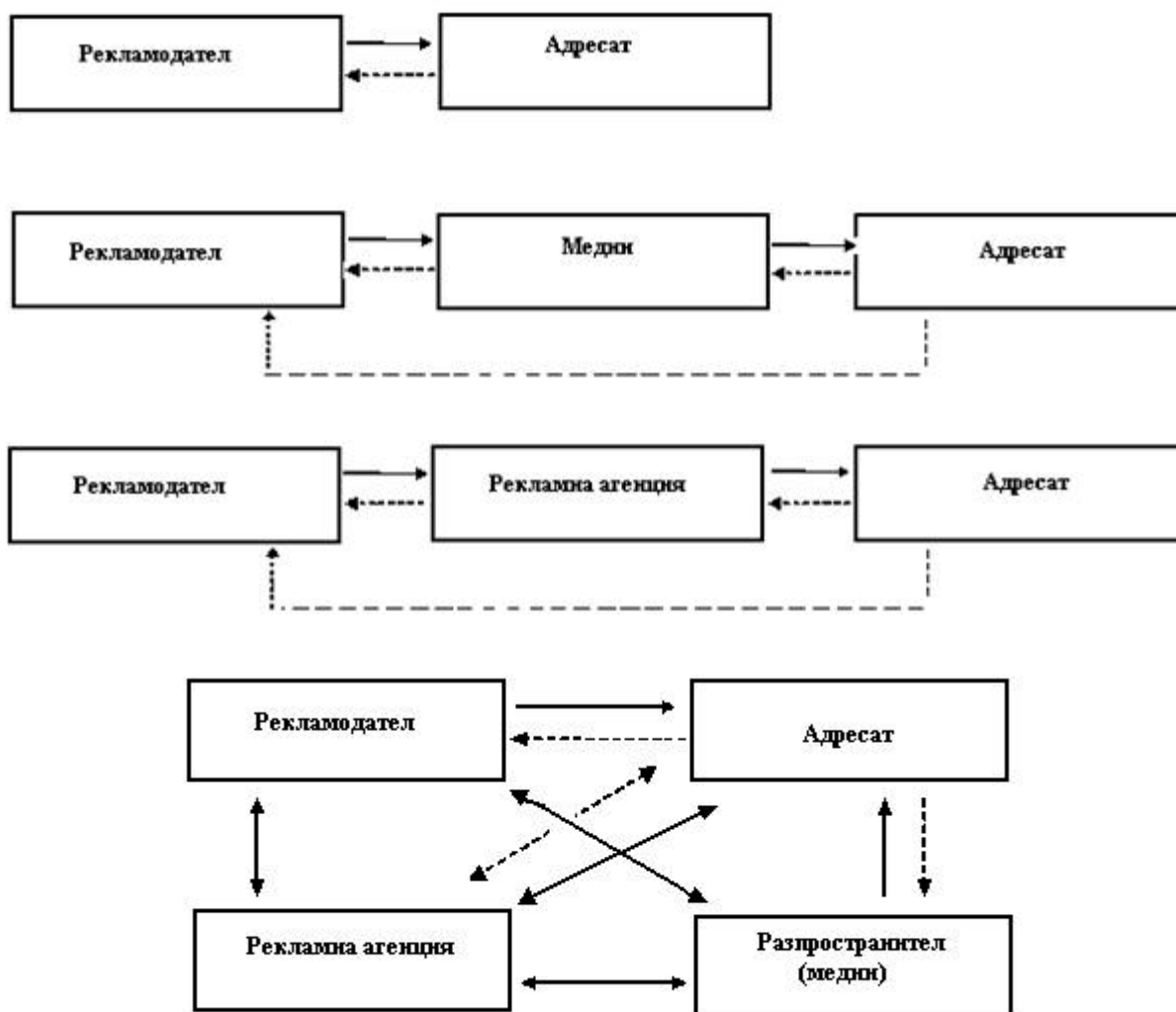
Фиг. Комуникационен модел на Харолд Ласуел

**Участници в комуникационния процес** – Участниците в комуникационния процес могат да се обединят в четири основни групи:

1. рекламодател (рекламиращ клиент) – организация или отделен човек, който е инициаторът на комуникационния процес;

2. адресат (аудитория) – към него са насочени усилията на цялостния комуникационен процес;
3. рекламни агенции (изпълнители) – самостоятелни организации, специализирани в изпълняването на определени функции от комуникационния процес и оказващи платени услуги на рекламодателите при планирането и реализирането на комуникационните им програми;
4. разпространители (медии) – те осигуряват разпределението на стимулиращите съобщения и ги доставят на адресатите.

Съществуват четири основни варианта за организиране на комуникационния процес показани на следната фигура:



Фиг. Варианти (четири) за организиране на комуникационния процес

Четвъртият вариант е най-често използваният. Чрез него се постига най-висока ефективност на комуникационния процес. Този вариант е т.нар. “Четириъгълник на маркетинговото стимулиране” (рекламен четириъгълник).

**Видове комуникация** – в зависимост от предназначението си комуникацията бива четири основни типа:

- *информационна комуникация* – целите са привличане на вниманието, възприемане, интерпретация и складиране на информацията. Първата от тях се постига чрез създадените практически похвати и методи, както и по естествен път чрез навиците, формирани у всеки човек. Възприемането от своя страна зависи от доверието и престижа, с които се ползва изпращачът, и при това се интерпретира съобразно ценностната система на приемателя.

Съхраняването на информацията е необходимо за прилагането на изпреварващи връзки с обществеността (предвиждащи и избягващи възможни проблеми);

- *образователна комуникация* – базира се на учебната дейност.
- *убеждаваща комуникация* – смисълът на процеса се състои във въвеждане на информация, която задейства известни психологически механизми у реципиента и той извършва преценка на нуждите си и начините за тяхното задоволяване. Приемателят реагира на такъв тип съобщение предубедено и скептично. Именно тези защитни сили трябва да се преодолеят, за да се осъществи контакт с информацията. Комуникаторът може да акумулира внимание чрез използване на конкретни аргументи, забавни елементи, дори и чрез заплашване;
- *развлекателна комуникация* – при тази комуникация публиката доброволно подтиква недоверието си, престава да се защитава и се поддава на информационния поток. Ефектът в този случай е непосредствен. Особено при контактите на живо много важно значение има обратната връзка. Основната цел са намаляването на напрежението у хората, откъсването от проблемите им.

**Фактори, подпомагащи постигането на ефекта от комуникацията:**

- колкото по-голям е монологът на комуникационния източник върху получателя, толкова по-големи ще са промяната или ефектът в полза на източника спрямо получателя;
- комуникационните ефекти са най-големи, когато посланието е съобразено със съществуващите мнения, възгледи и предразположения на получателя;
- комуникацията може да създаде най-ефективно изместване при непознати, слабо доловими и периферни проблеми, които не са в центъра на ценностната система на адресата;
- комуникацията е по-ефективна когато източникът е считан за опитен, притежава висок статус, целенасоченост или е харесван, а ефектът от нея е особено силен, когато източникът има власт или може да бъде идентифициран с нея;
- социалният контекст, социалната или референтната група подпомагат комуникацията и оказват влияние върху това как и доколко тя бъде приета.

**Стъпки при разработването на ефективни комуникации** – основните стъпки при разработването на цялостна програма за комуникации и промоция са следните:

- 1/ определяне на целевата аудитория;
- 2/ определяне на комуникационните цели;
- 3/ създаване на посланието;
- 4/ избор на комуникационни канали;
- 5/ определяне на общия комуникационен бюджет;
- 6/ определяне на комуникационния микс;
- 7/ измерване на резултатите от промоцията;
- 8/ организиране и управление на общия маркетингов комуникационен процес (организация и управление на интегрирани маркетингови комуникации)

**Определяне на целевата аудитория** – Маркетинговият комуникатор трябва да знае целевата аудитория на фирмата. Аудиториите могат да бъдат потенциални купувачи на продуктите на компанията; текущи потребители; хора, вземащи решения или общата аудитория.

При извършване на анализ на целевата аудитория се извършват анализи на имиджа, който компанията, нейните продукти и конкуренти имат сред аудиторията. Първата стъпка е измерване познанието за обекта на целевата аудитория. Втората



стъпка е да се определи съотношението между желан и текущ имидж. Целевата аудитория може да бъде съставена от:

- *отделни индивиди със специфични потребности* – към тях се подхожда индивидуално чрез личните продажби;
- *групи от хора* – това са групи от хора, които заедно вземат решение за покупка или поне оказват влияние върху него;
- *масова аудитория* – тя е съставена от голям брой индивиди и е характерна главно за потребителските продукти.

**Определяне на комуникационните цели** – маркетинговите цели са важна част от фирменият маркетингов план. От своя страна маркетинговите цели се разпадат на подцели. Целите на маркетинговото стимулиране са само за програмата за маркетинговите комуникации, т.е. те са цели само за един от елементите на маркетинговият микс. Те са подцели на целите на маркетинга и изпълнението им е условие за тяхното постигане.

Полезен инструмент за определяне на целите на маркетинговата комуникация е т.нар. **пирамида на комуникационните ефекти**. В началото се изгражда широка основа от по-лесно постижими цели и върху нея постепенно се наслагват по-трудно достижимите, докато се стигне до крайната цел (върха на пирамидата). При това процентът на потребителите, спрямо които се поставят тези цели, намалява с придвижването към върха на пирамидата.

Подходът DAGMAR се използва за определяне на целите на рекламата и за измерване на резултатите от нея. Р. Коли предлага комуникационните цели да се базират на модел на рекламното въздействие и потребителската реакция, която включва следните йерархично градиранни етапи:

- осведоменост (Awareness);
- познание (Comprehension);
- убеденост (Conviction);
- действие (Action).

Този йерархичен модел придобива широка известност с наименованието АССА. Други модели на йерархия на реакциите са показани в Таблицата:

Таблица  
Модели на йерархия на реакциите

Модели Стадии (етапи)	ВИЖД модел (Модел AIDA)	Модел на йерархия на ефектите (Йерархия на фактите)	Модел на иновации на приемане (Адаптиране на иновации)	Модел на комуникационните (Комуникационен модел)
Познавателен (Когнитивен)	Внимание	Осведоменост	Осведоменост	Експозиция (представяне)
	Интерес	Знание (познаване)		Възприемане (приемане)
		Желание		Когнитивна реакция (познавателна реакция)
Емоционален	Интерес	Занитересованост (харесване)	Интерес	Отношение (нагласа)
	Желание	Предпочитане	Оценка	Намерение
Посвещателски (действие)	Действие	Убеждение	Пробване	Посвещение
		Покупка	Приемане (включително)	

Моделът “AIDA” е разработен да покаже на търговските работници през какви стадии на готовност за покупка трябва да преминат купувачите при личните продажби.

Моделът на “Йерархия на ефектите” дефинира етапите, през които преминават потребителите по пътя на нарастването на готовността им да купят под въздействието на рекламата.

Моделът “Адаптиране на иновациите” е свързан с пазарната дифузия на нови продукти.

“Комуникационният модел” е разработен от Уилям Мак Гуаер с цел да покаже етапите на реакция на потребителите, намиращи се под силното въздействие на рекламата.

**Всички тези модели приемат, че купувачът преминава последователно през етапите: познание, въздействие и поведение.**

**Създаване на посланието** – изисква се решаването на четири проблема:

**а) съдържание на посланието (какво да се каже)** – възможни са четири основни подхода:

- **рационален подход** за съставяне на стимулиращи съобщения – насочено е към потребностите и интересите на човека. Този тип съобщения включват по-голям обем информация, в която се показват предимствата на продукта, използва се този подход за съставяне на стимулиращи съобщения и когато целевата аудитория се характеризира с висока степен на ангажираност при покупка. На рационалният подход се основава т.нар. сравнителна реклама.
- **емоционален подход** – основава се на чувствата и емоциите на хората, които много често са определящи при вземане на решение за покупка. Ефективен е когато се рекламират продуктите с малки разлики помежду си. Емоционалният подход се основава на голямо разнообразие от чувства и емоции – любов, радост, щастие, гняв, спокойствие, сигурност, носталгия, гордост, достойнство, амбиция, комфорт, скука, досада, фантазия. Социален прием и подкрепа и т.н. При това положителните емоции въздействат по-ефективно от отрицателните.
- **Комбиниране на рационалният и емоционалният подход** – той е може би най-често използваният подход и е високоефективен.
- **Подход, основаващ се на морала** – обръщението е насочено към чувствата и разбиранията на потребителите за това кое е правилно и кое не.

**б) структура на посланието** – ефективността на едно съобщение зависи от неговото съдържание и неговата структура. Тук трябва да се решат редица проблеми, касаещи структурата му, такива са:

- какъв да бъде редът на представяне на отделните аргументи? – дали те трябва да се поставят в началото на съобщението, в средата или в края му;
- трябва ли в съобщението да се правят ясни и категорични изводи и заключения или не? Дали не е по-добре да се остави аудиторията сама да прави своите изводи?
- Едностранно или многостранно да е съобщението? Само положителните страни на изделието и фирмата да се посочват или да се дава многостранна картина за тях, включително и положителните и отрицателните им страни?

**в) форма на посланието** – комуникаторът трябва да разработи силна форма на посланието. При печатната реклама, той трябва да вземе решение за заглавието, копирото, илюстрацията и цвета. За посланието по радиото – внимателно да се подберат думите, гласовите характеристики (ниво на гласа, ритъм, височина, артикулация) и вокализация (паузи, въздишки, прозявки). При послания излъчвани по телевизията или когато се правят лично, тези елементи плюс езика на тялото (не

вербалните елементи), трябва да се планират много внимателно. Трябва да се обърне внимание на изражението на лицето, жестовете, облеклото, позата и прическата. Ако посланието се прави чрез продукта или неговата опаковка, комуникаторът трябва да обърне внимание на цвета, надписите, аромата, размера и формата ѝ.

**г) източник на посланието** – съобщения, които са направени от привлекателни източници печелят повече внимание и отзвук. Източника трябва да е надежден и убедителен. *Надеждността* на източника се определя от два основни негови компонента: опитност; бъдещ доверие у получателя на съобщението. *Привлекателността* (атрактивността) на източника има три основни компонента: подобие между източника и получателя на съобщението; познаване (известност) сред членовете на аудиторията; външна привлекателност на източника. *Силата* на източника е възможността му да поощри или в някаква степен да накаже получателя на информацията

**Избор на комуникационни канали** – комуникационните канали биват най-общо два вида:

**а) лични комуникационни канали** – те включват две или повече личности, общуващи директно помежду си. Общуването може да бъде лице в лице, личност с публика, по телефона или чрез кореспонденция. Личните комуникационни канали могат да се разделят на: защитни, експертни и социални

**б) не лични комуникационни канали** – тези канали пренасят съобщенията без персонален контакт или взаимодействие. Те включват:

- *медии* – печатни (вестници, списания, директна поща); ефирни (радио, телевизия); електронни медии (аудиокасети, видеокасети, видео дискове); нагледни медии (табла, знаци, постери)
- *атмосферата* – тя е обстановка, създаваща или подсилваща настроението и склонността на купувача към покупката на определен продукт
- *мероприятията* – са събития, организирани с цел предаването на определено съобщение на целевата аудитория. Отделите за връзки с обществеността организират пресконференции и тържества, спонсорират спортни прояви, за да постигнат определени комуникационни ефекти спрямо целевата аудитория.

**Определяне на общия промоционален бюджет** – Едно от най-важните маркетингови решения, които трябва да се вземат във фирмата е за бюджета на маркетинговите комуникации, т.е. колко парични средства да се изразходват за маркетингово стимулиране. Съществуват следните методи за определяне на бюджета:

**а) Традиционни методи** – те са изведени от практиката на фирмите, а не от теорията:

- *за определяне на бюджета в посока от горе на долу (Top-Down методи)* – наричат се така, защото решението за бюджета при тях се взема от висшето ръководство на фирмата и след това парите се разпределят в низходящ ред по отдели и дейности. Такива методи са: *в зависимост от възможностите на фирмата, произволно определена сума, процент от продажбите, паритет с конкурентите, възвращаемост на инвестицията*
- *за определяне на бюджета от долу на горе (Build-up методи)* – наричат се още “изграждащи”. Първо се определят целите и задачите, които трябва да бъдат постигнати и на тяхна основа се определят необходимите средства. След това, така определения бюджет се дава за одобрение от висшестоящото ръководство.

### **б) Съвременни (количествени) методи**

- модели описващи изменението на обема на продажбите в зависимост от разходите за маркетингово стимулиране: Модел “Реакция на продажбите”; Модел “Маржинален анализ за определяне на бюджета на маркетингови комуникации”; Модел на М. Видал – Х. Волф; Модел на А. Кюн;
- Модели на последователните взаимовръзки: Модел на Юл; Модел на “Демон”;
- Адаптивни модели;
- Модели, отчитащи конкурентната борба.

**Определяне на промоционалния микс** – компаниите имат за задача да разпределят общия промоционален бюджет между петте промоционални инструмента – реклама, насърчаване на продажбите, директен маркетинг, връзки с обществеността и персонал по продажбите.

Според Ф. Котлър при избора на инструментариум за промоция оказват влияние следните фактори:

#### **а) Същността на инструментариума за промоция**

- **реклама** – притежава следните качества: публично представяне; проникване; засилена изразителност; безличност;
- **насърчаване на продажбите** – отличителни характеристики: комуникация; подбуда; покана;
- **директен маркетинг** – липса на публичност; адаптивност; актуалност;
- **връзки с обществеността и публичност** – висока степен на надеждност; неподготвеност; драматизация;
- **персонални продажби** – персонална конфронтация; обработка; реакция.

Според Б. Дуранкев и Д. Доганов въпросът за избора на промоционални средства се решава в зависимост от няколко ситуационни факта: от предимствата и недостатъците на всеки комуникационен елемент и от съотношението на основните фактори, от които зависи относителното тегло на елементите в комуникационния микс. Също така влияние оказва и културата на организацията и способността и както да разбере купувача, така и да му предложи удовлетворяващи и насочващи го средства и форми на позициониране, конкурентни на другите организации.

*Предимствата* на елементите на комуникационния микс са следните:

- **реклама** – контрол върху съобщението; засилена изразителност;
- **връзки с обществеността** – висока надеждност; ниски разходи;
- **насърчаване на продажбите** – насърчава покупките; осигурява подкрепата на дилърите;
- **персонални продажби** – контрол върху съобщението; бърза обратна връзка.

*Недостатъци:*

- **реклама** – високи разходи, недобра обратна връзка;
- **връзки с обществеността** – слаб контрол върху съобщението, целевата аудитория и тайминга, нисък ефект;
- **насърчаване на продажбите** – краткосрочен ефект, значителна роля играе таймингът;
- **лични продажби** – високи разходи, субективност.

#### **б) фактори при определянето на промоционалния микс**

Ф. Котлър предлага следните фактори:

- *видове продуктов пазар* – потребителски или индустриални. Относителното значение на промоционалните инструменти при потребителските стоки е следното: реклама; насърчаване на продажбите, персонални продажби, връзки с обществеността. При индустриалните стоки относителното

значение е следното: персонални продажби, насърчаване на продажбите, реклама, връзки с обществеността

- *етап на готовност на купувача* – рекламата и публичността играят най-важна роля при етапа на запознаване. Следващият етап “разбиране” се влияе основно от рекламата и персоналните продажби. “Убеждението” на клиента се влияе главно от персоналните продажби и по малко от рекламата и от насърчаването на продажбите. Разпродажбите се влияят от персоналните продажби и от насърчаването на продажбите. Повторната поръчка също се влияе главно от персоналните продажби и от насърчаването на продажбите и донякъде от напомнящата реклама. С други думи, рекламата и публичността са най ефективни при ранните етапи на процеса на вземане на решение за покупка от купувача, а персоналните продажби и насърчаването на продажбите – в по-късните етапи.
- *Етап на жизнения цикъл на продукта* – при етапа на **въвеждане** рекламата и публичността имат висока ефективност, следвани от персоналните продажби за разширяване на района на дистрибуция и от насърчаването на продажбите с цел предизвикване желание за пробване. При етапа на **растеж** използването на целия инструментариум може да бъде намалено, тъй като търсенето е придобило инерция чрез устно разпространение. При етапа на **зрялост** по-важни, по реда на изброяване стават насърчаването на продажбите, рекламата и персоналните продажби. При етапа на **спад** насърчаването на продажбите запазва значимостта си, докато тази на публичността и рекламата намаляват, а продавачите обръщат минимално внимание на продукта.
- *Ранжиране на фирмените пазари* - най – високо класираните марки извличат по-голяма полза от реклама, отколкото от насърчаването на продажбите.

Б. Дуранкев дава пет основни фактора, от които зависи относителното тегло на елементите в промоционалният микс:

- *Етап на жизнения цикъл на продукта*

Етап на жизнен цикъл на продукта	Въвеждане	Растеж	Зрялост	Спад
- Цели на комуникационната политика	- Да информира за новата марка	- Да изгражда предпочитание към марката	- Да изгражда вяност към марката	- Да поддържа доверието към марката
- Предпочитани форми	- Връзки с обществеността (PR) - Реклама - Насърчаване на продажбите	- Реклама	- Реклама - Насърчаване на продажбите - Лични продажби	- Насърчаване на продажбите

- *Продуктови характеристики* – такива са:
  - Сложност – колкото по-сложен е един продукт, толкова повече се нуждае от лични продажби, а не само от реклама. Връзките с обществеността и насърчаването на продажбите влияят слабо.
  - Степен на риск– колкото по-малък е рискът, толкова повече намалява необходимостта от реклама, насърчаване на продажбите и лични продажби
  - Допълнителни услуги – колкото повече са необходими, толкова повече нараства необходимостта от лично продажби и поддръжка

- *Тип на целевата аудитория* – оценяват се например образованост, свободно време, разполагаеми парични средства, разпръснатост на целевата аудитория
- *Етап от процеса на потребителските решения за покупка* – според Б. Дуранкев има три основни етапа на потребителско решение за покупка, които определят средствата за комуникационната политика:
  - Пред продажбен етап – рекламата е от по-голямо значение в сравнение с личните продажби. Може да се използва насърчаване на продажбите
  - Етап на покупка - рекламата и личните продажби спомагат да се намали потребителският дисонанс. Насърчаването на продажбите стимулира повторните покупки
  - След продажбен етап – личните продажби са от най-голямо значение, значението на рекламата е минимално
  - Стратегия по отношение на дистрибуционните канали – при стратегия на избутване (push strategy) се препоръчват насърчаване на продажбите и лични продажби. При стратегия на издърпване (pull strategy) се препоръчват по-интензивни реклама и насърчаване на продажбите.

**Измерване на резултатите от промоцията** – след пускането в действие на промоционалният план комуникаторът трябва да измери неговото въздействие върху желаната аудитория. Това включва запитване на аудиторията дали отличават или помнят посланието, колко пъти са го виждали, кои моменти си спомнят, как го оценяват, както и относно нейното минало и текущо отношение към продукта и към компанията. Комуникаторът също би желал да събере информация за реакцията на аудиторията, например колко хора са закупили продукта, колко го харесват и колко са закупили продукта, колко го харесват и колко са говорили за него с други хора.

**Организиране и управление на интегрирани маркетингови комуникации** – днес все повече компании възприемат концепцията за *интегрирани маркетингови комуникации*. **Определението за интегрирани маркетингови комуникации е дадено от Американската асоциация на рекламните агенции, и е:**

**“Концепция за планиране на маркетинговите комуникации, която признава добавената стойност на един всеобхватен план, който оценява стратегическото значение на редица комуникационни дисциплини – например, обща реклама, директна реакция, насърчаване на продажбите и връзки с обществеността – и компенсират тези дисциплини с цел осигуряването на яснота, съдържателност и максимално въздействие на комуникациите чрез всеобхватна интеграция и открояващи се съобщения”.**

Съчетанието на отделните общувания (реклама, лични продажби и т.н.) се прави с цел предимствата на едни комуникационни инструменти да компенсират недостатъците на други и обратно. Предимствата и недостатъците им са следните:

- **реклама** – незаменима е при създаване на първоначална известност на продукта или компанията. Тя е по-евтин начин от насърчаването на продажбите, но по-скъп от връзките с обществеността. Традиционен проблем на рекламата е недоброто отношение към нея от страна на потребителите.
- **насърчаване на продажбите** – безплатни мостри, купони за ценови отстъпки, лотарии, състезания, игри и т.н. този инструмент е препоръчителен в случаите, когато се въвежда нов продукт или е налице залежаване на определени стоки. Ефектът е краткосрочен и тези компании влошават имиджа на марката сред потребителите
- **връзки с обществеността** (публикации, речи, семинари, спонсорство и др.) – приема се с по-голямо доверие от страна на потребителите, но има слаб

контрол от страна на фирмата по отношение на това, какво, къде и кога да се публикува (излъчи).

- **директен маркетинг** – големи възможности за адаптиране на посланието. Това е най-скъпият подход.
- Към тези методи за маркетингово общуване могат да се добавят и **дизайнът на стоката, опаковката, демонстрациите на мястото на покупка** и т.н.

**Оценка на ефективността на програмата за интегрирани маркетингови комуникации**

**На какво се дължи повишената ефективност на интегрираните маркетингови комуникации?** – съчетанието маркетинговите общувания в една единна комуникационна програма гарантира последователно и логично излагане на посланията и тяхната хармоничност в общия тон на комуникационната кампания т. е. кампанията е интегрирана така, че взаимно да се допълват, а не да си противоречат използваните средства. Освен това обединените комуникационни програми са в състояние да реализират множество цели, които на пръв поглед изглеждат несъвместими.

**Кои са причините за промяна на начина на общуване между фирмата и клиентите?**

– такива са:

**а) Глобализацията** – свидетели сме как географските ограничения пред търговията стават все по-малко. Големите компании гледат на света като на единен пазар – произвеждат там, където е най-изгодно, и продават там, където е налице търсене. С други думи глобализацията е факт, който обуславя значителни промени в бизнеса и в частност маркетинга. Големите рекламни агенции (в световен мащаб) и техните крупни рекламодатели – мултинационалните компании направиха крачка отвъд интегрираните маркетингови комуникации и започнаха да прилагат глобално интегрирани маркетингови комуникации. Глобалната интеграция на маркетингови комуникации предполага координиране на “рекламната дейност” в две измерения: първо между филиалите на транснационалните компании в различните държави и второ между инструментите за маркетинговите комуникации (реклама, връзки с обществеността, директен маркетинг и др.).

В глобален аспект се налага рекламните послания да са съобразени с различните култури и идеи. От рекламистите се изисква по-мащабно мислене, което далеч надхвърля националните граници, да се разработват глобални стратегии за общуване с пазара. А това означава да се търси общото в световен мащаб. От друга страна обаче, фирмите не могат да пренебрегнат уникалните характеристики на отделните национални култури, което кара доста специалисти да работят на принципа “мисли глобално, действай локално”.

**б) Новите технологии** – скоростта, с която интернет навлиза в живота и бизнеса, е по-голяма от скоростта, с която специалистите анализират влиянието на мрежата върху бизнеса и разработват адекватни стратегии. Един от резултатите от навлизането на онлайн бизнеса е нарастването на прозрачността относно стопанската дейност на фирмите – по-видими стават техните стратегии и оферти. Тази прозрачност обаче може да е нож с две остриета. Новите технологии обаче са мощно оръжие в ръцете не само на конкурентите, но и на клиентите. Днешните потребители са по-образовани, по-информирани и с по-големи изисквания, отколкото когато и да било. Те имат възможност да сравняват бързо и лесно продуктите и цените на конкуриращите се компании. Общуването фирма-клиент чрез интернет поставя нови изисквания пред специалистите по маркетинг, които трябва да намерят адекватно място на рекламата по интернет сред традиционната реклама, насърчаването на продажбите, връзките с обществеността и директният маркетинг.

**в) Значение на имиджа на търговската марка** – съвременните стоки все повече се възприемат като психологически обекти. Рекламните послания трябва да се

разглеждат като “вложения в един сложен символ, какъвто е имиджа на марката; като инвестиции в дълготрайния образ на марката”. Имиджът на търговската марка е един от най-важните неосезаеми капитали на компаниите. Значението на т.нар. нематериални активи играе все по-голяма роля в съвременният бизнес, като тази тенденция започва от средата на 80-те години.

**Подготовка на проучването за оценка на ефективността на програмата за маркетинговите комуникации** – оценяването на ефективността на маркетинговото стимулиране изисква предварително да се отговори на следните въпроси:

1. **Какво се оценява?**
2. **Кога да се оценява?**
3. **Къде да се оценява?**
4. **Как да се оценява?**

Най-големите рекламни агенции в САЩ разработват набор от основни принципи за провеждане на рекламни проучвания, известни с наименованието РАСТ (Positioning Advertising Copy Testing). Тези принципи са:

1. Провежданите измервания и оценки трябва да съответстват на поставените рекламни цели.
2. Необходимо е постигане на предварително съгласие относно това, как ще бъдат използвани резултатите от всеки отделен тест.
3. Да се провеждат многократни изследвания.
4. Проучванията трябва да са базирани на някой модел за потребителска реакция на комуникациите.
5. Проучванията да дават възможност за преценка необходимо ли е повече от едно въздействие с рекламните стимули.
6. Колкото в по-завършен вид е рекламната обява, която се тества, толкова по-добре може да се оцени тя.
7. Трябва да се осигури контрол за избягване на пристрастността и предубедеността към някой от елементите на обявата.
8. Трябва да се отчитат правилата за определяне на представителните групи за проучване.
9. Пред проучването, трябва да се демонстрира доверие и вяра в обосноваването на изказаните мнения и оценки.

**Основни методи (подходи) за оценка ефективността на програмата за интегрирани маркетингови комуникации** – най-общо те могат да се разделят на 2 групи: такива, които оценяват комуникационните резултати и такива, които измерват търговските резултати.

**а) Методи за изследване и оценка на комуникационните резултати от програмата за маркетингово стимулиране** - те имат голямо приложение в стопанската практика и позволяват навреме да се преценят различни алтернативни решения в процеса на разработването на програмата, да се определи доколко ефективно се въздейства върху аудиторията през време на провеждането ѝ и в каква степен е постигната желаната реакция от нея след приключването ѝ. Такива са:

- **Методи за предварителна оценка** – те от своя страна се използват за осъществяване на три типа проучвания:

**за тестване на концепции** – целта им е да проучат мнението на потребителите за различни алтернативни концепции и идеи за разработване на рекламни съобщения или други стимулиращи материали. Най-често използваните подходи са:

- проучване на фокус групи;
- чеклисти;
- подробно интервю;
- комуникационни тестове;
- анкетиране по улицата, по пощата, по телефона или при личен контакт;



- експериментални проучвания;
- преки наблюдения на реакциите и поведението на потребителите;
- използване на скалирани оценки и др..

**методи за тестване на незавършените съобщения и стимулиращи материали** – извършват се междинни диагностични проучвания. Тук могат да се използват голяма част от методите за оценяване на концепции. Може би най-често използваният метод е метода на *потребителското жури*. Негови разновидности са т.нар. метод “подреждане по заслуги” и “сравняването по двойки”. Понякога се използват и скалирани въпросници; познавателни тестове и тестове за потребителската реакция. **методи за тестване на готовите обяви и стимулиращи материали** – могат да се използват от вече разгледаните методи, но се използват и проучвателни методи, разработени за оценка на печатната реклама и на рекламни съобщения за електронно-излъчвателните медии.

**методи за тестване на печатни рекламни съобщения:** портфолио метод; тест за четимост; използване на фективни рекламни носители;

**методи за тестване на рекламни съобщения за електронно-излъчвателните медии:** тестване в кино зали, тест в ефир, лабораторни психологически и физиологически изследвания.

- ***Методи за последваща оценка***

**методи за оценка на ефективността на печатната реклама:** оценка на запитванията; опознавателни тестове; тестове за запаметяване;

**методи за оценка на ефективността на рекламните съобщения по електронно-излъчвателните медии:** тестове за запаметяемост на съобщенията на следващия ден; пробен маркетинг на рекламните съобщения; проследяване на поведението; проследяване на рекламният ефект.

***б) Методи за определяне на изменението на обема на продажбите в резултат от усилията по маркетинговото стимулиране*** - това влияние е много трудно да бъде установено, защото продажбите се влияят и от много други фактори. Все пак могат да се използват две групи методи за оценка на това влияние:

- 1) Аналитични методи;
- 2) Експериментални фактори.

**Рекламата:**

**“Царицата на комуникационната политика” притежава множество формулировки:**

- в широк смисъл тя е всяка форма на съзнателно въздействие върху адресата чрез средствата за масова комуникация за постигане на предварително планирана цел;
- в тесен смисъл тя е елемент на комуникационната подсистема на маркетинга, чиято крайна цел е продажбата на рекламираната стока или услуга.

**Характерни черти на рекламата:**

- рекламата е неперсонална комуникация;
- обикновено се заплаща;
- стреми се да убеждава и повлиява върху отсрещната страна;
- тя е винаги от явен платец.

Реклама е всяко неперсонално предаване на информация, обикновено платимо и в повечето случаи имащо характер на убеждаване, от страна на явен комуникатор.

**Обект на рекламата са:**

- фирмата или марката;
- фирменото производство;
- отделна стока или услуга;
- а също и личност.

Рекламата има свои **принципи на изготвяне** – основни ръководни положения при пропагандно-рекламна дейност, които се определят от същността и особеностите на рекламната като категория на стопанския, културния живот и функциите ѝ.

**Основен принцип на рекламата е правдивостта.** За да бъде правдива рекламата трябва да разглежда фактите и явленията всестранно и в тяхната взаимозависимост. Специалистите различават т.нар. **рекламна константа – елементи с постоянен характер, които изпълняват уеднаквяваща и идентифицираща функция и придават на всички използвани от организацията средства еднороден характер.**

Рекламният пазар представлява съвкупност от рекламни дейности на отделните рекламиращи – рекламни агенции. Той е силно динамичен и се формира от връзките и отношенията между т. нар. четириъгълник на рекламните институции:

- **рекламодател** (това е всеки от името и за сметка на когото се осъществява рекламната комуникация);
- **рекламна агенция** (може да бъде фирмена агенция, агенция за реклама или PR или самостоятелна агенция);
- **рекламни канали** (средата, чрез която рекламодателят осъществява връзка с реалния или потенциалния купувач) и
- **адресатите** (лицата, за които е предназначена рекламната акция).

Координацията на рекламата с другите елементи на комуникационната политика е повече от наложителна и това е така, защото в много случаи рекламата е като изразител на връзките с обществеността. Доколкото връзките с обществеността се стремят да повлияят върху развитието на имиджа на организацията и нейните продукти, дотолкова те облекчават рекламното действие. Връзката между рекламата и насърчаването на продажбите е най-тясна и се определя от характера на жизнения цикъл на стоката и от неделимостта на стратегията на избутване и стратегията на издърпване. **В основата на личните продажби са определени послания. Тези послания са продължение и развитие на основните рекламни послания.**

Разделението на **видовете и подвидовете реклами** може да се осъществи на базата на няколко основни признака:

**а) Според това, кой и какво точно рекламира, тя бива:**

- **обща групова;**
- **институционна;**
- **колективна стокова;**
- **на стокова група или на определена стока.**

**Групова реклама** се осъществява съвместно от рекламодатели, които принадлежат към различни отрасли, предлагат различни стоки или са на еднаква степен на възпроизводствения процес. **Институционна** е рекламата на институциите като организирани социални системи. **Колективната стокова** реклама е вид обща реклама, осъществявана от рекламодателите съвместно в полза на една стока или услуга, предимно за масово потребление, в национален или международен мащаб. **Груповата стокова реклама** се използва най-вече там, където е необходимо да се внедри родова стокова марка. **Стоковата реклама** е реклама на точно определена стока.

**б) Според това как се рекламира, рекламата бива:**

- **осведомяваща** (информира потенциалните купувачи за реалните достойнства на препоръчаната стока);
- **агресивна** (обществено безполезна и дори вредна реклама, целяща единствено да измести конкурентните фирми от пазара).

**в) Според теорията на рекламната спирала развитието** на стоковата реклама е в зависимост от промяната на потребителското отношение към рекламираната марка или стока.

**г) Според отношението на рекламата към етапа на жизнения цикъл на стоката** класификацията е следната:

- въвеждаща реклама (кампания в началната фаза на жизнения цикъл на стоката);
- поддържаща (нейната цел е да затвърди и запази вече завоювана позиция на пазара);
- напомняща (нейното основно предназначение е да поддържа в съзнанието на обществеността информация за дадена стока, марка или фирма, за да запази верността на купувача и да попречи на внедряването на конкурентни стоки).

**д) Според сферата на обществения живот** могат да се разграничат следните реклами:

- политическа;
- социална и стопанска, която от своя страна бива: потребителска, селскостопанска и работна.

**е) Според типа на рекламните средства** съществуват десет големи групи:

- реклама в печатни средства за разпространение (директна и пресреклама);
- реклама чрез електронно-разпръсквателни средства (радиореклама, телевизионна и кабелна телевизия);
- външна и транспортна реклама;
- реклама на мястото на продажбата;
- изложби;
- рекламни филми и кинореклама;
- рекламно-насърчителни средства (мостри, календари, сувенири);
- рекламни опаковки и амбалаж;
- справочни издания и други рекламни средства.

**ж) Според начина на възприемане рекламата е:**

- зрителна;
- звукова;
- звуко-зрителна;
- зрително-обонятелна;
- зрително-вкусова;
- зрително-осезателна.

**з) Според психологическите признаци** тя може да бъде:

- рационално-действаща;
- ирационална;
- емоционална;
- подсъзнателна и др.

**и) Според териториалния обхват** рекламата се дели на:

- регионална;
- национална;
- международна;
- глобална.

**Управлението на рекламата** следва класическата логика: планиране; организиране и контрол.

**Рекламният план** се разработва като последен елемент на маркетинговия план, който обаче заема много важно значение. Разработката на плана за рекламата преминава последователно през няколко етапа.

При процесът на изготвяне на рекламен план: се прави ситуационен анализ, определят се целите и се разработват стратегиите, които служат за изработване на специфични тактики или рекламни програми.

Реализирането на определена рекламна кампания е свързано с предварително и последващо рекламно проучване (тестване). Съществуват **три основни метода на предварително тестване на рекламата**:

1. **Метод на портфейлно тестване**, базиращ се на способността рекламата да се задържа в съзнанието и да осигурява разбиране и запомняне на посланието;
2. **Метод на директния рейтинг**, който се основава на въздействието на рекламата върху поведението;
3. **Театрални тестове** – при тях потребителите се поканват на телевизионно шоу, по времето на което се експонират реклами.

Съществуват **пет основни метода на следкампанийно тестване на рекламата**:

- Метод на стимулирано припомняне;
- Метод на нестимулирано припомняне;
- Метод на потребителските запитвания;
- Метод на продажбите;
- Метод на проучване на потребителското отношение.

**Целта на рекламната кампания се състои в популяризирането на обекта на рекламата сред определена аудитория така, че да доведе до реализацията му.** Рекламните цели трябва да се формулират по специфичен начин, но да дават ясна представа за това, какво може да постигне рекламата.

**Импулсивно – действащата** реклама има за цел да накара потребителя да действа незабавно след възприемането ѝ.

**Рекламата със забавено действие** има за цел да информира, убеди или напомни на аудиторията за стоките и услугите, предлагани от фирмата.

**Целта на рекламната кампания** лежи в основата на рекламната концепция. Тя представлява писмено разработен от рекламната агенция или от рекламодателя замисъл за цялостното осъществяване на рекламната кампания.

**Рекламната концепция** обикновено се изработва като основа за изграждане на рекламен план и осигурява провеждането на научнообоснована, планомерна и въздействаща реклама. Непосредствена цел на рекламата е реализирането на рекламната идея – основната мисъл, която се внушава на адресата във връзка с поставените рекламни цели и която определя съдържанието на рекламното послание.

**Рекламната идея** трябва да синтезира връзката между качествата на рекламираната стока и потребностите на аудиторията.

**Маркетинговата стратегия** се отнася до съотношенията в маркетинговия микс: стратегията на насърчаване, микса на насърчаване.

**Рекламната стратегия** се определя от творческия микс, чиито елементи се контролират от фирмата с оглед постигането на комуникационните цели. Тези елементи са:

- **целева аудитория** (група потребители, които са адресати на комуникацията);
- **комуникационни канали** (средствата за масово осведомяване);
- **рекламен лозунг** (информацията, която фирмата иска да предаде вербално или невербално).

Всички те подлежат на най-детайлно формулиране в рекламния план. **Посланието е оръжието, инструментът, чрез който се постигат комуникационните цели, но това, което го прави силно, подтикващо към покупка е изключителното предложение за продажба, предлагащо единствен по рода си мотив, който възбужда потребителя да купи точно тази стока.**

Повишаване силата на въздействие на рекламното съобщение е възможно и чрез възможностите на изразните средства (символизиращо двойствено положение; симпатична хиперболизация; изразителна персонификация и др.)

Съществуват различни методи за определяне на рекламния бюджет:

- **Процент на продажбите** – основава се на продажбите от предходната година, планирания обем продажби за текущата година, комбинация от двете;
- **Паритет с конкурентите** – изхожда от тезата, че за да не изостава рекламата на определена компания, минималното, което трябва да се вложи в нея, е не по-малко от това, което влагат конкурентите;
- **Дял от пазара** – прилага се най-често при въвеждането на нови продукти.
- **Методи за определяне на рекламния бюджет: Според целите** – състои се от три етапа: определяне на целите; формулиране на стратегията; оценка на разходите; **Други методи за определяне на рекламния бюджет** като: емпирично-изследователски и количествено-математически.

За България има и два специфични метода за бюджетиране: “толкова, колкото може да си позволим” и „колкото реши шефа”.

### 30. Фирмено планиране. Технология за изработване на бизнес план

#### Планиране

Управлението означава вземане на решения и в условия на несигурност. Качествата на такива решения, т.е. вероятността да настъпят желаните следствия зависи от информацията, с която ръководителят, вземащ решението, разполага и използва. Получаването, подготвянето и преработването на цялата информация от гледна точка на най-добрата реализация на целите на предприятието е задача на неговото планиране.

С помощта на планирането най-напред трябва да се намерят алтернативните възможности за постигане на целта. По този начин то може да бъде определено като едно мислено изпреварване на бъдещите действия чрез оценяване на различни алтернативи на действие и на решения за намиране на най-изгодния подход.

**Планирането се различава от импровизирането по това, че решенията се вземат в зависимост от условията, характерни за моментната ситуация, след като вече е започнал да тече периодът, за който се отнасят решенията.**

**Планирането се различава от прогнозирането по това, че прогнозата изхожда от настоящето състояние и описва възможни бъдещи състояния на фирмата под формата на обосновани очаквания. Ако поради външни обстоятелства не е възможно да се окаже влияние върху определени величини в бъдещето, т.е. не може да се планира, то може само да се прогнозира. Прогнозите предоставят информация за реалистично планиране и затова са помощни средства при планирането.**

*Погледнете Въпрос 3: „Принципи и функции на мениджмънта”, като обърнете внимание на материала за планиране.*

#### Разработени примерни бизнес планове:

**1. Бизнес план за създаване на фирма за производство и търговия на сладкарски изделия за периода 2010 – 2012г.**

#### **РЕЗЮМЕ**

Настоящият бизнес план е свързан със създаването на фирма за производство и търговия на сладкарски изделия с търговска марка „Цвети”. Идеята за започване на такъв бизнес се основава на благоприятните възможности, които дава захарната промишленост и силните страни и възможностите на бизнеса, установени от направения SWOT анализ.

Продуктите, които ще се предлагат ще бъдат произведени с най-качествените материали, от най-квалифицирания персонал и по най-добрите технологии.

Предвижда се потенциалните потребители да бъдат българи без възрастова граница.

Целевият пазар на фирмата ще е вътрешния пазар. Основни сегменти, към които са ориентирани продуктите са търговски дружества и организации на гражданите в страната, организации на държавна и местна власт в България, индивидуални и семейни потребители в страната.

Предвижда се клиентите да получават своите заявки директно от фирмени представители, които са достатъчно компетентни за да помогнат на клиентите при избор на дадени продукти и тяхната подредба. Клиентите на фирмата могат да бъдат както го-леми търговски вериги така и индивидуални потребители, които искат да поръчат сладки за своите празненства.

В точно определено време от ръководството на фирмата ще се провеждат изгодни промоции.

Фирмата ще има големи изисквания към набрания персонал, но гарантира добро заплащане, сигурност на заетостта и добри работни взаимоотношения.

### **СТРАТЕГИЧЕСКА ОРИЕНТАЦИЯ НА ФИРМАТА**

След проведения SWOT анализ се установи, че като силни страни на фирмата може да се определят периодично провежданите маркетингови проучвания за това как продуктите се приемат на пазара; усъвършенстваните технологии за производство на предлаганите продукти; високата квалификация и лоялност на персонала; пълно оползотворяване на материалите и суровините; доброто приемане на стоките от клиентите; разликата в цената, качеството, характера и трайността на продуктите в сравнение с конкурентните; удобно доставяне на продуктите до клиентите.

Наред със силните страни на фирмата могат да се посочат някои недостатъци. Към тях спадат разходите, които трябва да направи предприятието за автомобили, необходими за доставката.

Бизнесът, който ще развива ЕТ „Цвети“ е производство и търговия на сладкарски изделия. Той има за цел да усъвършенства технологиите за производство и успешно да задоволи потребностите на клиентите. Това ще се осъществи чрез проучването им и чрез удобна доставка на продуктите до потребителите.

ЕТ „Цвети“ ще предлага на потребителите мъфини с плодове и различни кремове, шоколадови и сметанови торти, различни видове кремове (белтъчни, желатинови, яйчни и нишестени), пасти с различни пълнежи, маслени и тунквани бисквити, кексове с шоколадова глазура и с пудра захар, пайове, целувки, козунаци и еклери.

Уникалното в нашия бизнес ще бъде уважението и вниманието както към потребителите така и към персонала, а също и хармоничните отношения в трудовата общност и усъвършенстваната технология, по която се създават продуктите.

Като рекламен девиз предприятието ще използва:

***„ Да се купуват продуктите от фирма „Цвети“ си струва. Насладете им се!“***

### **ЦЕЛИ НА ФИРМАТА**

Фирма „Цвети“ си поставя за цел през 2010г. да постигне следното:

- Официално откриване и широко популяризиране в медиите;
- Поддържане на контрол върху разходите, операциите и паричния поток, чрез адекватен мениджмънт;
- Внимателно проучване на конкурентите и използване на възможностите за събиране на информация за тяхната бъдеща дейност.

През 2011г.:

- Максимално намаляване на разходите по доставките от производителя до клиентите;
- Максимално намаляване на времето за доставка на продуктите;
- Подобряване на културата на обслужване на клиентите;
- Акцентиране и развитие на съществуващите конкурентни предимства.

И през 2012г.:

- Значително увеличаване на броя на предлаганите продукти;
- Технологично обновяване на части от експлоатационната техника;
- Повишаване на ръста на продажбите.

Всички цели могат да се постигнат благодарение на правилното използване и организиране на вече посочените по-горе силни страни на фирмата.

#### **ХАРАКТЕРИСТИКА НА ПАЗАРА**

Фирмата навлиза в хранително-вкусовата промишленост и по-точно в нейния подотрасъл „захарна промишленост”. Хранително-вкусовата промишленост е традиционен преработващ промишлен отрасъл и заема важно място в структурата на националното стопанство. Той произвежда храни и други продукти, които задоволяват ежедневните потребности на хората и осигуряват нормалното функциониране на човешкия орга-низъм. Това определя важното социално значение на отрасъла.

Хранително-вкусовата промишленост разполага с богата суровинна база, която е предпоставка за развитието на разнообразни производства. Наред с производството на захар, захарни изделия в предприятията се произвеждат и редица други ценни продукти. Те намират широко приложение както като храна за животните така и в парфюмерийното и фармацевтично производство. Всичко това определя добрите перспективи пред развитието на отрасъла, а и го прави печеливш.

Продуктите ще се продават на територията на страната, а пазарът им ще бъде постоянен и целогодишен. Наши клиенти ще бъдат търговци на едро и дребно, също и индивидуални потребители без възрастова граница. За целеви пазар на фирмата се определя вътрешния пазар.

Сегментирането на вътрешния пазар, на който могат да се пласират продукти предлагани от фирмата позволява да се оформят следните основни сегменти от потребители в рамките на общия вътрешен пазар :

- Търговски дружества (фирми) и организации на гражданите в страната, като: съюзи, дружества, фондации и т.н.;
- Организации на държавната и местна власт в България;
- Индивидуални и семейни потребители от страната.

Всеки активно работещ, учащ и изобщо всеки човек се нуждае от здравословна храна, а също от нещо отпускато в максимална възможна степен. Точно това на достъпни цени предлага ЕТ „Цвети”.

След избора на сегментите е необходимо позициониране на захарните изделия на пазара като най-добрите удовлетворяващи потребностите, изискванията и желанията на целевите клиенти.

За отличаване на фирмения имидж на предприятието от тези на конкурентите ни, се избира позициониране като сладки за хора, търсещи удоволствие, релакс и уникален вкус. Продуктите ще бъдат достъпни и качествени.

За подробен и точен анализ на потребителите бяха проведени проучвания с помощта на анкети на потенциални клиенти на база извадка, чрез случаен подбор. Като преди анкетата на всички бяха предложени сладки, произведени за тестване на пазара. По-голямата част от анкетиранияте (около 92%) приеха продуктите и дадоха висока оценка за тях, а останалите се въздържаха, тъй като едни спазват диети, а други не отговориха на зададените въпроси. Анкетата бе проведена сред различни възрастови групи и анализът от нея показва висока приемливост на продуктите от хората. А от там и гаранция за повишаване на потребителското търсене.

Първоначално (първите 3 месеца от дейността) се предвижда продуктите да се предлагат на територията на град Габрово, а по-късно и в цялата страна.

## **КОНКУРЕНТИ**

Наред с всичко останало ЕТ „Цвети“ се интересува от своите конкуренти, както и тяхното развитие на пазара. Основните ни конкуренти в захарната промишленост са: „Карамела 2000“ ООД – гр.В.Търново, произвеждащи мини-кексчета; „Ела“ ЕООД – гр.В.Търново, които произвеждат дребни сладки; „Захарни изделия – Варна“ ООД – произвежда тунквани бисквити; „Федон“ ООД - гр.Пазарджик, които се занимават с производство на бисквити; Хлебозавод „Тимс“ гр.Хасково, които произвеждат различни видове козунаци; „Мина елит“ ЕООД – гр.Габрово, които предлагат на пазара торти, пайове и др.; „Самекс“ ЕООД – производители на кремове; „Престиж – 96“ ООД – произвеждат тунквани бисквити с и без пълнеж.

Конкурентите поддържат почти еднакви цени на пазара и голям пазарен дял.

Силните страни на ЕТ „Цвети“, с които тя превъзхожда своите основни конкуренти на избрания целеви пазар и въз основа, на които ще формира своите конкурентни предимства, за да постигне желаната пазарна позиция, са:

- организационни предимства – по-голяма гъвкавост и способност на фирмата да реагира по-бързо на промените в нейната среда;
- функционални предимства – маркетингови (познаване на потребителите, умение за генериране на идеи, за създаване на нови продукти и за усъвършенстване на съществуващите), производствени включително и по-високо качество и в областта на персонала (висока квалификация, мотивираност и добри отношения между работещите във фирмата.);

Като новооткрита фирма ЕТ „Цвети“ ще заеме определено място в захарната промишленост и ще бъде догонваща фирма. Тя ще се опита да атакува пазарния лидер и другите си конкуренти, като се опита да завладее по-голям пазарен дял. По тази причина ръководството на фирмата избира за конкурентна стратегия Флангова атака. Чрез нея предизвикателят набелязва области, в които опонентът проявява недостатъци и дава възможност да се открият неудовлетворените потребности на пазара, които никои от крупните конкуренти не е обслужил. Това предизвиква размествания в пазарните сегменти, при които се откриват неудовлетворените части от пазара и които атакуващата фирма се стреми да запълни и да доразвие в силни сегменти.

**Таблица №1** Прогноза за продажбите на фирмата за първата година на плановия период

	I трим.	II трим.	III трим.	IV трим.	ОБЩО
Продадена продукция - бр. общо	34500	40500	44500	41000	160500

За втората година от плановия период продажбите ще се увеличат с 6%, а през 2012г. с 10%.

## **МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГИЯ**

Основна цел на мениджърския екип на ЕТ „Цвети“ при стартиране на бизнеса ще бъде да максимизират продажбите на сладкарски изделия, което изисква високо качество, както на продукта така и на обслужването, активни рекламни действия за популяризиране на търговската марка и подходящи дистрибуционни канали.

В съответствие с характерните особености и изискванията на потребителите от избраните пазарни сегменти и отчитайки основните маркетингови цели, които фирмата иска да постигне, маркетинговия микс ще бъде балансиран и елемента, на който ще се разчита приоритетно и върху който се поставя центъра на тежестта ще е продукт.



За да се постигнат основните маркетингови цели на фирмата на пазарните сегменти, при разработването на цената като елемент на съответния маркетингов микс се поставя следната задача – въвеждане на гъвкави методи на ценообразуване, съобразени с характерните особености на потребителите.

Стратегическа цел при ценообразуването на ЕТ „Цвети“ ще бъде постигане на водещи позиции в качеството. Тя предполага установяване на високи цени поради по-високите разходи за изследователска дейност и за обслужване на клиентите. В този случай високата цена е знак за гарантирано високо качество.

За да се постигнат маркетинговите цели на ЕТ „Цвети“ за отделните сегменти в рамките на нейния целеви пазар, при разработване на дистрибуцията като елемент на съответния маркетингов микс се поставя следната задача – използване на гъвкава мрежа от дистрибуционни канали, съобразени с характерните особености на изискванията на отделните потребители. Дистрибуцията на фирмата е разделена по региони и вид на заявката, тъй като потребителите изискват по-голямо удобство при покупката.

Друг елемент на маркетинговия микс ще бъде промоцията.

Фирмата ще има за цел да създаде балансиран комуникационен микс (реклама, стимулиране на продажбата и връзките с обществеността - PR), отговарящ на особеностите и изискванията на потребителите от съответния пазарен сегмент.

#### **ХАРАКТЕРИСТИКА И ОПИСАНИЕ НА ПРОДУКТИТЕ**

Продуктите с марка „Цвети“ ще гарантират високо качество, ще бъдат здравословни, без консерванти и без изкуствени съставки.

Основни продукти, които предлага фирмата са:

- Мъфини – мини кекчета с плодове и различни пълнежи;
- Торти – шоколадови и сметанови;
- Богат асортимент кремове.

Белтъчни от разбити на сняг белтъци. Те могат да бъдат сурови – мусове – крем от яйца и сметана в комбинация с други съставки като шоколад или пюрирани плодове и изпечени – суфлета – приготвени от съчетаване на различни продукти с разбити белтъци.

Яйчни, които се приготвят от жълтъци, мляко или сметана, захар и ванилия. Към тях спадат крем карамелът, крем брюле и крем забалъоне.

Желатинови – десерти, чиято структура се дължи на желеобразуващи агенти.

ЕТ „Цвети“ ще предлага кремове, които са кръстоска между два различни вида като: баварски крем – съчетание на белтъчен с желатинов крем и парфе – съчетание на желатинов и сметанов крем.

- Сухи пасти с различни кремове, обляти във фин млечен шоколад;
- Маслени и тунквани бисквити;
- Кексове с глазура и пудра захар;
- Пайове.

Пайове с една долна кора и сладък пълнеж, които се наричат тартти, а по-малките пайове – тарталети.

- Целувки;
- Козунаци;
- Еклери с пухкав крем.

Продуктите са предназначени за клиенти без възрастова граница. Тяхното качество отговаря на националния стандарт и са екологично чисти.

Търговска марка „Цвети“ ще има патент за изготвените от нея продукти.

Мъфините и тарталетите ще се предлагат в опаковка по 6 броя, която ще бъде прозрачна само в горната част, за да може клиентът да види как ще изглеждат продуктите. Козунаците и кексовете също ще имат подобни опаковки, кремове ще се

предлагат в луксозно изработени чашки. Еклерите, целувките и бисквитите ще се предлагат в тарелки. Пайовете в специално изработени от фолио чинийки. Сухите пасти ще се предлагат в кутии.

На всяка опаковка ще бъде изобразена търговската марка, ще има адрес и телефон за контакти с фирмата.

ЕТ „Цвети“ ще сключи договор с фирма за производство на опаковки и опаковъчни материали, която предварително е предоставила сертификат за качеството на материалите, от които са изработени опаковките.

Фирмата има готовност на продуктите за излизане на пазара, т.к. вече е направен опитен образец и е произведена пробна серия, която вече е тествана на пазара.

В нашия случай продуктите от фирма „Цвети“ се намира в етап на въвеждане на продуктите на пазара. По отношение на цената и промоцията фирмата избира стратегията **Бавно обирание не каймака**, т.е. продукта се лансира при висока цена и ниски разходи за промоция. Тъй като потребителите са осведомени и очакват новия продукт с готовност да го купят, потенциални конкуренти липсват. Така фирмата ще бъде поставена в най-благоприятни условия и може да реализира висока брутна печалба за единица изделие.

Продуктите на фирма „Цвети“ ще привличат клиентите със своя неустоим и уникален вкус, т.к. се произвеждат по усъвършенствана технология и с много любов.

Продуктите ще бъдат с трайност не повече от 60 дни и ще бъдат съхранявани на места с подходяща температура. Ще бъдат доставени на клиентите чрез подходящо оборудвани превозни средства.

#### **ЦЕНООБРАЗУВАНЕ**

Главната цел на фирмата е да формира цени, които стимулират търсенето, покриват целесъобразните разходи, разходи за производство и реализация на стоките, осигуряват достатъчно печалба и гарантират стабилна пазарна позиция на фирмата. Ценообразуването ще се осъществява чрез надценка. Този метод се състои в добавянето на стандартна надценка към разходите за производство на продуктите. Съществени корекции в цените на продуктите не се предвиждат. Обмислят се промоции по време на традиционните български празници.

#### **ДИСТРИБУЦИЯ**

Продуктите ще се разпространяват от наши консултанти до потребителите.

ЕТ „Цвети“ произвежда вкусни сладкарски изделия, които отговарят на всички стандарти за качество. За фирмата е важно и да предложи на клиентите обслужване със същото високо качество. Това означава стриктна организация на процесите на дистрибуция от приемане на заявките, през планиране на производството, до доставяне в магазините на нашите клиенти.

За съвместната работа на фирмата с нейните клиенти дистрибуцията на продуктите е разделена по регионален принцип и вид на заявката.

Създаването на регионални центрове позволява на фирмата да контролира доставките навсякъде и навреме:

- Габрово - 2 направления – В. Търново и Трявна;
- Страната – София, Варна, Бургас, Стара Загора, Пловдив, Плевен.

С различните възможности за заявки фирмата следва специфичните нужди на клиентите:

- Стандартна заявка – включва по 20бр. от еклерите, целувките, бисквитите, сухите пасти, над 10бр. пайове, козунаци, кексове, по 10бр. от кремове, по 5бр. от тортите.
- Заявка изненада – включва поръчки на продукти за рождени дни, тържества и др.

За да планираме производството на продуктите и гарантираме, че потребителите ще имат това, което са пожелали ние предлагаме график на заявките:

- До 14 часа в деня преди доставката за София и другите по-големи градове;
- До 22 часа в деня преди доставката за Габрово, Трявна и В. Търново;
- За заявка изненада поръчките се правят 4 дни преди доставката.

Начин на заявка:

- По телефона;
- С имейл;
- По факс;
- По представителите на фирмата.

Чрез предложената от нас дистрибуция фирмата предлага:

- Винаги точна и в срок доставка на заявените от клиентите продукти с марка „Цвети”, за да може клиентите ни да са сигурни в добрия избор;
- Консултации за начина на излагане на продуктите;
- Организиране на разнообразни промоции за клиентите.

### **ПРОМОЦИЯ И РЕКЛАМА**

Ръководството на ЕТ „Цвети” стигна до извода да се провеждат следните промоции:

- На Великден – който закупи два козунака по 1кг., получава подарък козунак от 0.300 кг.;
- За заговезни – който купи две големи торти, получава една малка безплатно;
- За Коледа и Нова Година – който купи 10бр. независимо от кой вид получава 1бр. безплатно, като офертата не включва торти.

Чрез реклама фирмата има за цел публично да представи информация за продукти, за да предизвика, поддържа и разширява търсенето и осъществяването на изгодни продажби.

Рекламата ще се излъчва по телевизия, радио, вестници, списания и интернет.

Рекламното послание ще бъде следното:

**„Искате да изненадате или да направите вълнуващ деня на вашето дете, любим, близък до сърцето Ви човек – с повод или без повод – не се чудете, а си купете от сладките изкушения, които предлага ЕТ „Цвети”. Ние Ви очакваме!”**

За фирмата е много важно насърчаването на продажбите, т.к. рекламата предлага причина за покупка, то насърчаването на продажбите предлага стимул за покупка. То ще бъде насочено към самите клиенти и ще се осъществява чрез вече посочените промоции.

При изграждането на връзките с обществеността се поставя акцент на издигането на фирмата в бизнес-пространството и на представянето на отделните ѝ продукти.

### **ПРОИЗВОДСТВЕНО – ТЕХНОЛОГИЧНА СТРАТЕГИЯ**

**Таблица №2 Вид, брой и цени на машините и съоръженията**

№	Вид	Брой	Единична цена лв.
1	Миксер за тесто	2	4800
2	Ротационна фурна	1	20000
3	Миксер за крем	1	3000
4	Линия за бисквити	1	5000
5	Шприц дозатор	1	2000
6	Машина за рязане на блатове	1	500
ОБЩО:			40100

След предварително проучване е избран бивш сладкарски цех на територията на гр.Габрово, като най-благоприятно място за осъществяване дейността на фирмата.

От направеното събеседване с квалифицирани за тази цел лица, а също и с клиенти бяха избрани технологии за различните продукти, които да гарантират производството на здравословни сладкарски изделия.

Ръководството на фирмата си поставя за цел рационално използване на материали, висока степен на производствения процес и периодично провеждане на контрол върху качеството.

Предимствата на избраните технологии за производство са, че те осигуряват екологичност, висока икономичност и качество на продуктите.

Самите методи и технологии за осъществяването на производството са фирмена тайна. Машините ще бъдат закупени и доставени от надежден доставчик, с който е сключен договор.

**Таблица №3 Единична цена на произведените изделия**

№	Вид	Количество (бр.)	Стойност (лв.)
1	Козунак 1кг.	1	3,5
2	Козунак 0.5кг.	1	2
3	Мъфини (6бр.)	1	2,5
4	Тарталети (9бр.)	1	<u>3</u>
5	Сметанова торта	1	10
6	Шоколадова торта	1	15
7	Торта	1	<u>7</u>
8	Маслени бисквити (400 гр.)	1	2
9	Тунквани бисквити (10бр.)	1	1,5
10	Суши пасти (6 бр.)	1	2,5
11	Кекс със шоколадова глазура (600 гр.)	1	5
12	Кекс с пудра захар (600гр.)	1	4
13	Целувки (150гр.)	1	1,5
14	Еклери (250гр.)	1	2
15	Крем карамел	1	2
16	Мус	1	2,5
17	Суфле	1	2,5
18	Крем брюле	1	2,5
19	Баварски крем	1	3
20	Парфе	1	1

**Таблица №4 Необходими материали за производство през първата година от плановия период**

№	Вид	Количество	Единична доставена цена в лв.	Стойност на материала
1	Брашно	5т.	1000	5000
2	Захар	3т.	1500	4500
3	Яйца	3000 бр.	0,25	750
4	Прясно мляко	1500 л.	2	3000
5	Сметана	250 л.	10	2500
6	Масло	20 кг.	8	160
7	Зехтин	30 л.	20	600
8	Олио	60 л.	4	240
9	Ванилия	2 кг.	15	30
10	Канела	1 кг.	70	70
11	Пудра захар	500 кг.	2	1000

12	Желатин	10 кг.	20	200
13	Нишесте	30 кг.	10	300
14	Сол	3 кг.	0,3	1
15	Лешници	10 кг.	15	150
16	Стафиди	20 кг.	5,5	110
17	Коняк	10 л.	12	120
18	Ром	10 л.	12	120
19	Мед	10 кг.	6	60
20	Орехи	20 кг.	15	300
21	Бадеми	10 кг.	15	150
22	Малини	20 кг.	4	80
23	Бяло вино	10 л.	30	300
24	Лимони	20 кг.	2	40
25	Ягоди	20 кг.	6	120
26	Шоколад	500 кг.	20	1000
27	Какао	10 кг.	10	100
28	Боровинки	10 кг.	10	100
29	Мая	10 кг.	10	100
30	Сода	10 кг.	10	100
31	Бакпулвер	5 кг.	30	150
32	Банани	20 кг.	2,5	50
33	Шокол. пръчици	5 кг.	20	100
34	Кокос. стърготини	3кг.	10	30
35	Портокали	30 кг.	2	60
<b>ОБЩО:</b>				<b>21691</b>

Материалите ще бъдат закупени от фирми, които притежават сертификат за качество на съответния материал. Продуктите, които произвежда ЕТ „Цвети“ отговарят на националния стандарт за качество.

### **ПЕРСОНАЛ**

За фирма „Цвети“ персоналът заема ключова роля за осигуряване на висока стратегическа позиция на конкурентна способност на предприятието.

Определящи характеристики са вътрешно груповата хармония, йерархия и персонализация на взаимоотношенията. Като фирмени ценности за ЕТ „Цвети“ могат да се посочат – уважение, внимание, грижа за другия, коректни отношения, както с колегите така и със стоящите на по-високо управленско равнище. Стремешът на фирмата е да се създаде безконфликтна работна среда, мотивираща работниците да бъдат лоялни към ръководството.

Персоналът със своите умения и квалификация е един от основните ресурси, който е необходим както за осигуряване на високото качество на продукта, така и за неговата конкурентно способност

Предприятието ще пусне обява за набиране на персонал в избрани от него медии. Условието ще бъдат мотивационно писмо и автобиография (CV), тези които според ръководството са най-подходящи ще бъдат допуснати до интервю като ще се държи на професионализма и накрая най-подходящите ще бъдат назначени. Назначаването ще се осъществява с трудов договор, а плащането по банков път.

Основни мотивационни средства са условията на труд, отношението на ръководителя към работещите (набляга се в/у персоналния принос) и възможностите за увеличаване на заплащането. Допълнителен стимул са възможностите за получаване на награди и премии. Ще се изработят длъжностни характеристики за всяко работно място. През определен период от време ще се провеждат срещи с рабо-

тещите в ЕТ „Цвети”, на които ще се дава оценка за тяхната дейност, ще се отчитат пропуските и недостатъците в работата им. Ще се поставят конкретни цели и задачи.

**Таблица № 5** Разписание на длъжностите във фирмата и техните задължения

№	Длъжност	Брой	Квалификация	Основни задължения	РЗ в лв.
1	Управител	1	Висше икономическо - магистър	Отговаря за дейността на фирмата	1000
2	Мениджър	1	Висше икономическо	Отговаря за цялостното управление, за изпълнението на поставените цели, подбора и мотивацията на персонала.	800
3	Счетоводител	1	Висше икономическо	Води счетоводната отчетност, прави анализ на финансовото състояние.	600
4	Секретар	1	Висше	Осигурява бърза обработка на входно-изходните повиквания и е от важно значение за ръководителя.	300
5	Касиер	1	Висше икономическо	Изплаща заплатите на персонала.	300
6	Организатор на производството	1	Висше специално	Организира производствения процес, контролира качеството на продуктите и следи за нередности в процеса на работа.	500
7	Майстор сладкар	3	Висше специално	Извършва основните операции в производствения процес.	400
8	Сладкари	2	Полувисше или средно специално	Извършват второстепенни операции в производствения процес.	300
9	Техник	1	Средно специално	Поддържа оборудването и инсталациите в изправност.	400
10	Консултант	3	Висше специално	Осъществява доставка на заявките и съветва клиентите за начина на използване на продуктите. Като задължително условие е шофьорска книжка клас В или С.	400
11	Помощен персонал	2	Средно	Хигиенизира и поддържа цеховете и общите помещения.	250
<b>ОБЩО:</b>		<b>17</b>			

#### **ФИНАНСИ**

Фирмата ще ползва като източник за финансиране на дейността кредит за стартиране на частен бизнес на стойност 400 000 лв. с лихва 14,4%.

**Таблица №6** Прогноза за приходите и разходите през плановия период

Видове приходи /разходи	2010г.	2011г.	2012г.
<b>I ПРИХОДИ ОБЩО</b>	<b>417300</b>	<b>442338</b>	<b>486572</b>
1. Приходи от продажби	417300	442338	486572
<b>II. ПРЕКИ РАЗХОДИ ОБЩО</b>	<b>156191</b>	<b>174029</b>	<b>194035</b>
1. Вложени материали	21691	26029	31235
2. Разходи за труд	134500	148000	162800
<b>III. НЕПРЕКИ РАЗХОДИ ОБЩО</b>	<b>147460</b>	<b>188255</b>	<b>216940</b>
1. Транспорт	20000	22000	24200
2. Ел. Енергия	25000	26500	28100
3. Отопление	8000	9600	11500
4. Вода	5000	6000	7000
5. Наем	12000	12000	12000
6. Ремонт	2000	5000	7000

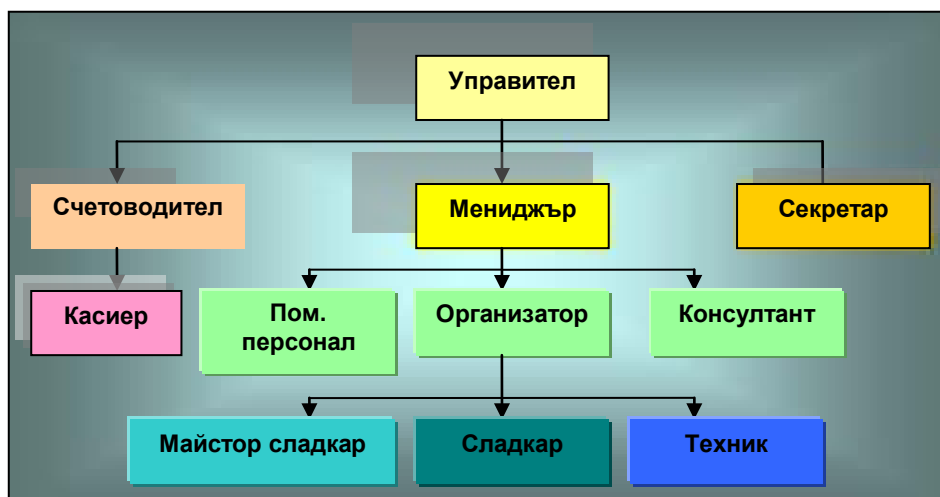
7.Обща год. Амортизация	0	31015	45000
8. Поща, телефон	960	1200	1600
9. Застраховки	2000	3200	5000
10. Данъци и такси	2000	2100	2300
11. Реклама	10000	12000	15000
12. Лихви по заем	57600	57600	57600
13. Други разходи	2900	640	640
<b>Брутна печалба</b>	<b>113649</b>	<b>80024</b>	<b>75597</b>
<b>Нетна печалба</b>	<b>102284</b>	<b>72049</b>	<b>68037</b>

През плановия период се наблюдава намаляване на брутната и нетна печалба поради увеличаването на работната заплата, разходите за транспорт, ел. енергия, вода, транспорт, амортизация и телефон.

Брутната печалба за всяка година се образува като от приходите извадим разходите, а нетната представлява брутната печалба намалена с данъка.

### УПРАВЛЕНИЕ

След анализ на всички форми за регистрация на фирмата, предвидени в търговския закон управляващата фирмата Цветелина Мантова счита за най-подходящо и съобразено с възможностите на организацията учредяването на еднолична фирма:



Фиг. Организационна структура на управление на ЕТ „Цвети“

Предимства за едноличната фирма са:

- много бързо приспособяване към изискванията на пазара;
- учредява се лесно и лесно се закрива;
- собственикът разполага с пълна свобода на действията си в рамките на предмета на дейността си;
- получава цялата печалба.

Недостатъците са:

- всички управленски функции се осъществяват от собственика;
- притежателят на фирмата носи пълна отговорност за загубите от дейността ѝ;
- едноличният търговец работи при голямо натоварване.

В Търговския регистър на окръжния съд в гр.Габрово ЕТ „Цвети“ ще бъде вписана с предмет на дейност производство и търговия на сладкарски изделия. Предвижда се регистриране на търговска марка „Цвети“ в националния регистър на Патентното ведомство на Република България за срок от 10 години.

## **2. Бизнес план за създаване на система за справяне с Out-of-Stock ситуация (отсъствие на наличност) във врига магазини „ABC - България ЕООД”**

**1. Дефиниция:** Не наличност на стока на регала се нарича Out-of-Stock.

**2. Последници:**

### **2.1. Намаляване на оборота :**

Получават се големи финансови загуби за филиала и съответно за „ABC – България ЕООД”, Това е определящо за развитие на определения магазин, което означава че дадения филиал не се развива по оптималния зададен от Билла проект за реализация и печалба.

Отстраняването на тези проблеми могат да се постигне, ако определения филиал се постарее да не допуска Out-of-Stock. По точно по правилно реализиране на поръчки, контрол на складове, контрол на доставчици (доставяне на цялото количество стока, и временното и доставяне), контрол на статусите 0, 3 и 9 (навременно отреагиране за прехвърляне на проблемни артикули от статус 0 на 3 и при не отстраняване на проблема прехвърляне на статус 9, и незабавно заместване с нов артикул).

### **2.2. Загуба на клиенти :**

Клиентите са определящото звено за доброто развиване на даден филиал. Това означава, че когато магазина не може да задоволи желанията на клиенти от страна на голям избор на артикули поради Out-of-Stock, заради грешките споменати по-горе, се получава загуба на клиентите поради проявената и неотстранена известно време липса на голям асортимент от артикули.

**3. От кого зависи Out-of-Stock (отсъствие на наличност) ситуацията:**

**3.1. От този, който поръчва стоката:** поръчващият трябва да е добре запознат с разположения артикулите по регали (бр.лица, разположение), заинтересованост на клиентите към дадения артикул (количество на продажбите) и доставчици .

**3.2. От доставчиците:** сериозност, точност и постоянство за изпълнение на доставката, за да може да се поддържа непрекъснато налично количество на стоката.

**3.3. От асортимент-мениджърите:** трябва да имат постоянна запознатост с целия асортимент във филиалите и най-вече с проблемната група артикули, за да може да се поддържа постоянен контрол.

**3.4. От персонала:** трябва непрекъснато да се интересува и да е запознат с липсите, дали са поради това, че стоката не е заредена или някакъв друг проблем и ако се установи че причината е поради незаредена стока да се отреагира моментално и проблема да се отстрани

**4. Проследяване на липсата на стока:**

**4.1 Визуално чрез чек на регалите:** Минимално по два пъти в седмицата трябва управителя, зам. управителите или управителите на отдел сървис да правят чек листа за да се установява Out-of-Stock ако съществува.

**4.2. Чрез листи складови наличности:** за да бъдат верни складовите наличности трябва по възможност инвентаризациите да се правят точно и правилно. Много важно за вярната складова наличност, стокният контрол на входа (правилният прием на стока, това зависи от подходящото обучение на приемчиците на стока) и на изхода за стоката (правилно маркиране и пласиране на касите).

**4.3. Постоянен контрол на персонала за постоянно зареждане на така наречените дупки:** зависи само и единствено от персонала, затова е необходимо непрекъснат контрол над него, и правилния поглед над наличното количество на стоките.

**5. Причини:**

**5.1. Грешна поръчка –** зависи от управителя, началника на отдел и заместник началникът на отдела:

- Разговор с доставчика за доставяне на нужното количество в най-кратки срокове;
- Трансфер от друг филиал.



**5.2. Недоставена стока на термина/ Изобщо неизпълнена поръчка - зависи от доставчика поради несериозността му:**

- Следваща поръчка със запис;
- Разговор с доставчика – какъв в проблема за неизпълнената поръчка и кога ще има евентуална доставка с цел завишаването ѝ, за компенсиране на недоставената стока.
- При зачестяване на не спазен термин, разговор с търговеца за промяна на термина за негово и наше удобство;
- Предвиждане винаги на минимално един ден буферен;
- Ако процеса с не изпълняване на поръчките е системен, трябва да има разговор с търговеца за съществуващ проблем с производственият процес;
- Разговор с асортимент-мениджърите в централата за замяна с подобни артикули на този доставчик или друг доставчик на негово място.

**5.3. Неправилни термини на поръчка/ Неправилно управление на статуса – зависи от асортимент-мениджърите:**

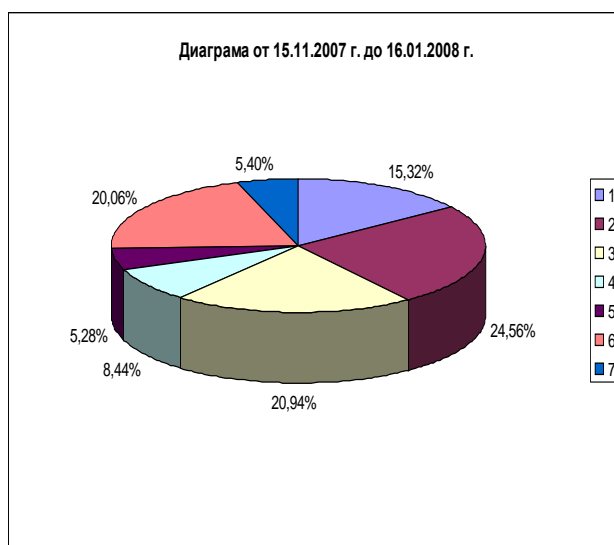
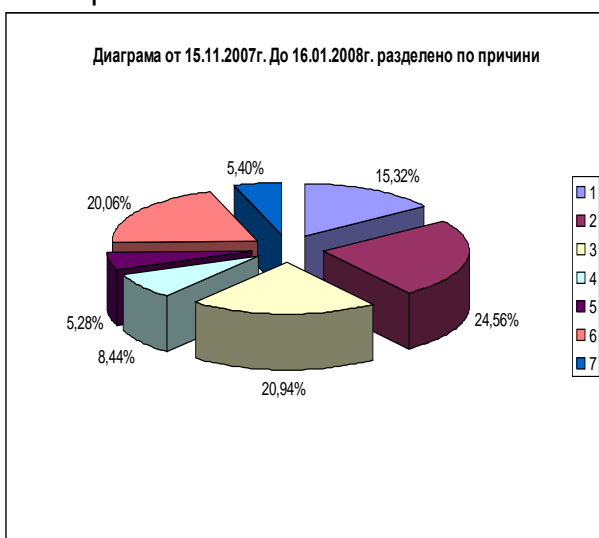
- Разговор с асортимент-мениджъра за промяна термина на поръчка и термина на доставка удовлетворяващи двете страни;
- Следене на артикулите недоставени в период на две до три седмици и сигнализиране на асортимент-мениджърите за проблема.
- Разговор с доставчика за причините поради които не се доставя. Уведомяване на асортимент-мениджърите и предприемане на мерки за минаване на артикула на статус 3 и временното му заместване с друг.

**5.4. Проблеми с доставки от централен склад – зависи от доставчика поради не доставянето на стока към централен склад, и пряко от централен склад поради неправилното разпределение на стоката за филиалите:**

- Ако своевременно забележим грешката си, тоест в деня на поръчка да пуснем молба за корекция към служителите в съответния Централен склад или Крос-докинг.

**5.5. Незаредена стока – зависи изцяло и само от филиала:**

- Улесняване на персонала по зареждане на “дупките” породени от Out-of-Stock ситуацията зависи от правилното подреждане и сортиране на стоката в склада и съвестното отношение на служителите във всички отдели към пристигналата стока.



Фиг.. Диаграма за съотношение на причините за OUT-OF-STOCK ситуацията във филиал гр. Габрово – 701 в процентно съотношение

**Забележка:** Табличен вид на петте основни причини за Out-of-Stock ситуацията в процентно съотношение за 15.11.2007г., 23.11.2007г., 26.11.2007г., и за 10.01.2008г. и 16.01.2008г. извадка по статистиките от филиал гр. Габрово.

№	Причини	15.11.2007г.	23.11.2007г.	26.11.2007г.	10.01.2008г.	16.01.2008г.	Средно
1	<b>SRGM</b> Сезонен регал метър	15,7%	13%	14,5%	18,4%	15%	15,32%
2	Грешка на Филиала – Грешна поръчка	25%	24,6%	23,4%	24,8%	25%	24,56%
3	<b>WB (от 2 до 4 седмици)</b>	20%	21%	19,7%	20%	24%	20,94%
4	<b>Грешен Статус (WB&gt;4 седмици)</b>	8,3%	10%	9,3%	6,6%	8%	8,44%
5	<b>Ref (x) – референциране</b>	5,2%	6,4%	4,8%	5%	5%	5,28%
6	<b>ZL- Неизпълнени поръчки</b>	20,8%	22%	19,5%	20%	18%	20,06%
7	<b>Нови артикули за по-малко от 8 дни</b>	5%	3%	8,8%	5,2%	5%	5,4%

Данните от горе-показаните диаграма и таблица, се вижда че основният проблем идва от неправилното управление на статуса и неправилните термини на поръчка, които заемат 60,73% от общия дял. Вторият по големина относителен дял 20,50% е от грешки породени от доставчика. Поради факта, че повечето от доставчиците са прехвърлени към Централен склад, и не доставят стока директно се оказва, че комуникацията с асортимент-мениджърите и филиалите е най-важната причина за избягване ситуацията Out-of-Stock. Колкото по-добри са контактите и разговорите, толкова резултатите ще са по-високи.

Проблемите с доставка от Централен склад са в размер на 9,55%, а грешните поръчки са 7,66%.

Вижда се, че най-малкия проблем е наличието на незаредена стока, която е в размер на 1,56%.

## **6. Мерки за предотвратяване на Out-of-Stock ситуацията:**

### **6.1. При грешни поръчки:**

- Обучение на тези, които поръчват стоката, комуникация м/у управител, началник и зам. началник на отдел; Важно е правилната калкулация и прогнозно предвиждане на поръчките.
- При констатиране на грешка, моментална комуникация с доставчика; директна връзка с доставчика за внезапно отстраняване на грешката или грешката се констатира на асортимент-мениджъра и той отреагира внезапно.
- Правене на извънредни поръчки. При констатиране на грешка при подаване на терминалната поръчка, поради несъобразяване от страна на филиала или някакви други грешки.

### **6.2. Недоставена стока на термина:**

- Контрол на регалите. Това се постига като постоянно се следят термините на дата и доставка на стоките, което ще предотврати липсата на стока по регала. Но когато причината за липса не е заради грешен термин, а поради други обстоятелства

точно контрола на регалите може да ни помогне да заместим дадената липса с подобен вид стока.

- Работа със запас от стока при некоректни доставчици;
- Комуникация с доставчика защото се нарушават термините: Комуникацията м/у дадения филиал и доставчика е много важно за да няма Out-of-Stock. Това е важно защото недоставката на стоката може да е причина поради грешка на доставчика (механични фирмени проблеми, несъобразено производство или несъобразяване на фирмата със зададената поръчка от филиала), или поради лоши метеорологични или пътни условия.
- Комуникация с търговеца в централата: Комуникацията с търговеца в централата също е важна както комуникацията с доставчика, защото при евентуални неуспешен разговор с доставчика, филиала с проблем трябва да потърси помощта на търговеца, за да може да се отстрани по най-благополучен начин получения в магазина Out-of-Stock.

ПРИЧИНА	Спешни – за отстраняване на вече възникнала ситуация	Превантивна за предотвратяване на Out of Stock - НЕНАЛИЧНОСТ
Грешна поръчка	1. В зависимост от арт. Разговор с доставчик за извънредна поръчка – > (да) поръчка за възможно най-близка дата	1.Изясняване на конкретната причина
	2. Необходимост и възможност за трансфер от друг филиал	2.При нужда разговор на съответния служител
		3. Проверка на факторите, влияещи на автоматичното предложение на поръчка-складова наличност, минимално количество на регала и др.При необходимост-искане на промяна на параметрите
Недоставена стока на термина	1. Телефонен разговор с доставчика за бързо отстраняване на проблема	1. При системно неспазване комуникация със съответния ЕКВ за наша ответна реакция
Неизпълнена поръчка	1. Разговор с доставчика и търсене на съдействие от търговеца	1. На месечна база-комуникация към централата за 5 доставчика с най-много (брой пъти) изцяло изпълнени през месеца поръчки
		2. Съставяне на лист с рискови доставчици
		3. За тези доставчици поръчване с по-голям запас-така, че да издържа една недоставка (разбира се ако го позволява сроковете на годност)
		4. Разговор с асортимент-мениджъра за заместване с подобен артикул и преминаването на проблемния/те артикул/и от ст. 0 на ст. 3
Неправилен статус 0		1. Два пъти месечно попълване на информационен формуляр по ЕКВ към централата за 5 най-проблемни артикули
		2. При наличието на WB корекции на даден арт. От 2 до 4седмици. Разговор с асортимент-мениджъра за преминаването от ст. 0 на ст. 3
Неправилен статус 3		1. Два пъти месечно попълване на информационен формуляр по ЕКВ към централата за 5 най-проблемни артикули
		2. При наличието на WB корекции на даден арт. По-вече от 4седмици. Разговор с асортимент-мениджъра за преминаването от ст. 3 на ст. 9
Незаредена стока	1. При наличие на складова наличност от дадения артикул, моментално отреагиране.	1. Правилно обучение на персонала
		2. Правилно сортиране на стоката в склада
		3. Чекиране на регалите
Доставки от Централен Склад	1. Комуникация с Централен Склад	1. Презапасяване със стока при постоянни липси при доставка от ЦС (ако го позволява срокът на годност)
		2. Пускане на молба за корекция в Централен Склад в същия ден
	1. При постоянно недоставяне в	1. Разговор с търговеца за съгласяване на термина на

Нужда от промяна на термина	деня на термина, разговор с търговеца за промяна на термина, удобен за доставчика и за нас.	силно продаваеми артикули и разреждане на слабо продаваеми
Сезонен регал метър	1. Разговор и съгласуване с асортимент-мениджъра за местата на излагане на тези артикули.	1. Предоставяне на информация от Управител или началник отдел на асортимент-мениджъра, за особеностите на пазара в съответния регион на определени артикули.
Нови артикули	При по голям период на лиснати нови артикули, но недоставени все още във филиала, разговор с централата за по скорошно доставяне.	
Дефиниции:		
Неправилен статус 0	Артикул на статус 0, които има изцяло неизпълнение на поръчките в продължение на три седмици	
Неправилен статус 3	Артикул на статус 3, които имат изцяло складова наличност 0 от две седмици	

## ЛИТЕРАТУРА

1. Адамов В., А. Захариев, Финансов анализ, издателство „АБАГАР“, Велико Търново, 1999
2. Александров К., Й. Желязкова, Управление на реалните инвестиции, София, Тракия-М, 2002
3. Амстронг М., Основни техники на управление, Издателство „Делфин-прес“, Бургас, 1994
4. Ангелов А., Основи на управлението. (Учебник за дистанционно обучение), С., 2000
5. Ангелов А., Основи на мениджмънта, С., 2006.
6. Ганчев П., О. Томов, Индустриален инженеринг и мениджмънт, София, 1994г.
7. Гейтс Б., Бизнес със скорост на мисълта. С., 1999
8. Георгиев И., Ц. Цветков, Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции, София, 1997
9. Георгиев И., Основи на инвестирането, София, Университетско издателство на УНСС, 1999
10. Гонгалова Е., Д. Петрова, Инвестиции и инвестиционни проекти – I част, Габрово, Изда-телство ЕКС-ПРЕС, 2008
11. Дракар П., Новаторство и предприемачество, С., 1992
12. Каменов К., Мениджмънт. Теория. В.Търново, 1995
13. Каракашева Л.,Л. Менчева,Бл. Маркова, Маркетинг, Издателска къща „Призма“ София, 2001
14. Нейкова Р., Основи на управлението. София, 2007
15. Николов Н., Финансов анализ, Варна, 1996
16. Николова А., Производствен мениджмънт, Университетско издателство „Васил Априлов“, Габрово, 2003
17. Петрова Д., Управление на фирма – мениджмънт и инвестиции, Издателство ЕКС-ПРЕС, 2011, ISBN 978-954-490-249-0, 267 стр.
18. Петрова Д., Д. Георгиева, Иновацията – главен инструмент в предприемаческите стратегии, в контекста на новите структурни инструменти на Европейският Съюз, XVIII ННТК с международно участие „АДП 2009“, База Созопол на ТУ – София, 30 май – 01 юни 2009, pp. 439-445
19. Търговски закон
20. Allen H. L. and Taylor M. P. (1989) “Charts and Fundamentals in the Foreign Exchange Market”, Bank of Discussion Papers, № 40
21. Bank of England Quarterly Bulletin (1980) „The Foreign Exchange Market in London”, vol. 20, pp. 437-44
22. Branston W. H. (1984), “A Model of Exchange Rate Determination with Policy Reaction: Evidence from Monthly Data”, in P. Malgrange and P.A. Muet, Contemporary Macroeconomic Modeling (Oxford: Basil Blackwell)
23. Christal K. A. (1984), „A Guide to the Foreign Exchange Markets”, Federal Reserve Bank of St Louis Quarterly Review, vol. 66, no. 3, pp. 5-18
24. Dornbusch R. (1987) “Exchange Rate Economics: 1986”, The Economic Journal, vol. 97, pp. 1-18
25. Grabbe J. O. (1986), International Financial Markets (New York:Elsevier)
26. Kenen P. B. (1985), “Macroeconomic Theory and Policy : How the Closer Economy was Opened”, in R. W. Jones and P. B. Kenen, Handbook of International Economics, vol. II, (Amsterdam : Elsevier)
27. Pilbeam K. S. (1991) Exchange Rate Management: Theory and Evidence (London:Macmillan)
28. Schall L., G. Suudem, Capital Budgeting Methods and Risk: A Further Analysis, Financial Management, Spring, 1980
29. Share W., G. Alexander, Investments, Prentice-Hall, 1990
30. The Entrepreneurial Venture, Harvard Business School, Boston, 1992
31. Wellner, Vorlesung Strategisches Management WS 2007/2008, Fachhochschule Augsburg University of Applied Sciences