

ХАРАКТЕРИСТИКИ НА БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕТО В ЗАВИСИМОСТ ОТ ГОЛЕМИНАТА НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ФИРМИ

Доц. д-р Радко Радев

Катедра „Индустриален бизнес“

Университет за национално и световно стопанство - София

Резюме

Настоящият доклад е трети от поредицата доклади, представени от автора, които има за цел да представят отделни аспекти от проведеното проучване на приложението на процеса на бизнес планиране в индустриалните предприятия в България. Конкретната цел на настоящия доклад е представи резюмирано характеристиките на бизнес планирането в зависимост от големината на индустриалните фирми. Накратко е представена методологичната рамка на емпиричното изследване, проведено сред извадка от индустриални фирми, производители на потребителски стоки.

Ключови думи: бизнес планиране, индустриални фирми, маркетингова концепция.

CHARACTERISTICS OF BUSINESS PLANNING ACCORDING TO THE SIZE OF THE INDUSTRIAL COMPANIES

Assoc. prof. Radko Radev, PhD

Department of Industrial Business

University of National and World Economy

Abstract

This report is the third one of a series of reports presented by the author. Their aim is to present individual aspects of the survey on the implementation of the business planning process in the industrial companies in Bulgaria. The specific objective of the current report is to summarize the characteristics of business planning according to the size of the industrial companies. The methodological framework of the empirical study, which was carried out among a sample of industrial companies, is presented In brief. The companies from the sample are producers of consumer goods.

Key words: business planning, industrial companies, marketing concept.

В условията на динамично променяща се среда и интензивна конкуренция, трябва да се разбере определящата роля на планирането като основна предпоставка за успешно адаптиране, а когато е необходимо и за цялостна трансформация на бизнеса към непрекъснато променящите се условия. Чрез него се задава посоката, характерът и степента на промените, които трябва да се предприемат в отговор на благоприятните и неблагоприятните условия на факторите на външната среда; определят се целите; вземат се решения относно стратегиите и конкретните механизми за тяхното постигане.

Отчитайки непрекъснато променящите се условия и интензивността на конкуренцията, в основата на бизнес планирането следва да се поставят пазарът и неговите основни елементи – потребители, клиенти, конкуренти, продукти-заместители и други. Казано с други думи, необходимо е бизнес планиране, което почива на маркетинговата концепция за управление и на разбиране на неговото място в стратегическия мениджмънт.

Обект на внимание в настоящия доклад са индустриалните фирми, които осъществяват своята производствена дейност на територията на България. В изследването са обхванати 52 фирми, в т.ч.: производители на месни продукти, млечни продукти, алкохолни и базалкохолни напитки, битова химия, печатни услуги, електроуреди, дрехи, обувки и мебели за дома.

Предмет на внимание са основните етапи и функционални аспекти на процеса на бизнес планиране в индустриалните фирми в зависимост от тяхната големина. Представените резултати са част от комплексно проучване на приложението на бизнес планирането в индустриалните фирми в България, в рамките на което се идентифицират характерните за тях подходи, принципи, методи, отделни аспекти и етапи на бизнес планиране.

Основната изследователска теза е, че в контекста на разгледаните особености за фирмите от индустриалния сектор, бизнес планирането, което почива на принципите на маркетинговата кон-

цепция и стратегическия мениджмънт, е задължителна предпоставка за успех на бизнеса в условията на динамично променяща се среда и интензивна конкуренция.

Конкретната цел на настоящия доклад е да се представят единствено резултатите от изследването на приложението на бизнес планиране в зависимост от големината на индустриалните фирми. Останалите резултати са представени или предстоят да бъдат представени в други публикации на автора.

1. Методологична рамка на емпиричното изследване

Изследователска хипотеза, чието в верифициране се цели чрез настоящия доклад, е, че бизнес планирането в индустриалните фирми в България се отличава със своите специфични характеристики, в зависимост от големината на индустриалните фирми.

1.1. Информационно обезпечаване

За набиране на информация от първични източници се използват анкетното проучване, интервюта и наблюдение. Респонденти на проучването са собственици, мениджъри и консултанти.

В приложената анкета се включват пет раздела, в рамките на които се оформят тематично обособени групи въпроси, чрез които се установяват характеристиките на бизнес планирането .

Допълнително проучвателно средство, което подкрепя анкетното проучване, е интервюто. Чрез него се постига по-голяма конкретизация на въпросите и получените отговори, съдържащи се в анкетата.

1.2. Структура на емпиричното изследване

Методическата система за оценка се реализира чрез група от въпроси, обособени в пет основни раздела, съдържащи в имплицитна форма *критериите за оценка на прилагането на бизнес планирането* и извеждането на неговите характеристики в индустриалните фирми. Използваните критерии се оценяват по шестобална скала, която обхваща оценки от 0 до 6. Визираната скала за оценяване се

постига чрез използване на утвърдените в теорията и практиката типове закрити въпроси: рейтингова скала; скала на значимост; скала на Лайкърт и др.

Раздел „А” включва въпроси, чрез които се извършва изходна квалификация на фирмите, обект на изследване. Чрез тези въпроси включените обекти на изследване се класифицират в зависимост от идентифицираните базови характеристики: правна форма, стойност на дълготрайните активи, оборот, брой на заетите; изследва се и степента на диверсификация на фирмата.

По този начин се извеждат първични класификационни характеристики на изследваните фирми, като се групират по основни базови признаци. Това позволява да се открият особеностите на бизнес планирането в зависимост от основните характеристики на фирмите.

В рамките на раздел „Б” се използват въпроси с оценъчен характер. Чрез тях се цели да се установи: мястото, което се отрежда на маркетинга в организацията; прилаганата концепция - производствена, продуктова, продажбена, маркетингова, социалноотговорен маркетинг и маркетинг на взаимоотношенията. Важността на тази група въпроси се определя от разбирането, че характеристиките на бизнес планирането се определят от приетата за изпълнение концепция.

Чрез въпросите в раздел „В” се осъществява преход към предмета на настоящото изследване - процесът на бизнес планиране. Идентифицира се наличието или отсъствието на определени аспекти (етапи). Включените в раздела въпроси са групирани по начин, който позволява да се изследват и идентифицират основните методически характеристики на бизнес планирането. Логиката им се базира на методическата рамка на планирането. Изследват се последователно: 1) аналитичната и прогностичните фази с присъщите им аспекти; 2) фаза на определяне на целите и стратегиите; 3) фаза на функционално планиране и разработването на комплексен бизнес план, като в това число се включва и бюджетиране; 4) фаза на контрол.

Чрез въпросите в раздел “Г” се цели да се разгледат застъпените методологически аспекти: дали конкретното изследвано фирма познава и прилага присъщите на процеса на бизнес планиране подходи, принципи и методи. Чрез отговорите на въпросите от раздела се установява дали се спазват принципите за системност, процесност, съгласуваност и координация, участие, непрекъснатост, адаптивност, ресурсна и информационна обезпеченост. В синтезиран вид, чрез отговори с „Да” или „Не”, се изследват използваните подходи и прилагани методи.

Раздел „Д” е последният от методическа схема. В неговите рамки са представени количествените, позиционните и качествени показатели, които се използват в бизнес планирането.

В структурно и съдържателно отношение предложената анкета представлява методическата рамка на изследване за установяване на характеристиките на бизнес планирането във фирмите от индустриалния сектор.

2. Теоретична аргументация на изследвания въпрос

Бизнес планирането е извоювало своето място в теоретичен и изследователски план. Най-общо представата за планирането е неговото разбиране като процес за подготовката на планове и контрол върху тяхното изпълнение. Разглеждането му в дълбочина изисква да се изтъкне неговата роля на основна управленска функция. Тя се състои в умението да се “създава бъдещето” на икономическите системи, като в основата на управлението се поставя умението да се предвижда и управлява бъдещето на индустриалните фирми.^{1,2} В същото време планирането е само една от функциите, но една от най-важните, чрез която се направлява дейността на фирмата и се постига висока степен на координация между отделните аспекти от

¹ Акофф, Р. “Планирование будущего корпорации”, перев. с англ., Прогрес, Москва, 1985, с.22.

² Файоль, А. Общее и промышленное управление. Москва, ДиС, 2001.

дейността.^{3,4,5} В тази връзка планирането(програмирането) може да се определи като “специфична задача”, чрез него трябва да бъде определено желаното и възможно бъдещето състояние(целите) на една система в контекста на условията на средата, която я заобикаля. По този начин чрез планирането се намалява интуитивният подход на управление и се постига целенасочено усъвършенстване на фирмените системи, структури и процеси^{6,7}

Налице е основание да се приеме универсалният характер на бизнес планирането и характерната за него специфична приложимост за различните функционални области: в областта на иновациите и инвестициите;⁸ управлението на финансите на фирмата;⁹ производствения мениджмънт,¹⁰ маркетинга¹¹ и останалите области от дейността на фирмите.

В този контекст следва да се изтъкне и приложимостта на планирането като основна управленска функция в индустриалните фирми, независимо от тяхната големината и степен на диверсификация. Изведеното универсално значение на планирането определя три нива на планиране в средните и големи диверсифицирани фирми – фирмено, бизнес и функционално.^{12,13,14,15,16} Налице е безспор-

³ Вествуд, Дж. "Фирменный план", перев. с англ, М. "Питер"1-е, 2000 год, 9-12.

⁴ Tripathi, P., Principles Of Management, Tata McGraw-Hill Education, 2008
Peter Drucker, Management, Routledge, 2012 .

⁶ Манов, В., Прогнозиране и планиране: развитие и функциониране на икономическите системи, Стопанство, София, 2001 г., с. 26-27.

⁷ Barrow, P., The Best-Laid Business Plans: How To Prepare them, How To Pitch Them, Paul Barrow, 2001, p. 4-12.

⁸ Георгиев, Ив. и Цветков, Цв. Мениджмънт на иновациите и инвестициите, УИ “Стопанство”, 1997, с.104-137, 138-140, 233-296

⁹ Pandey, M. I. Financial Management, 11th Edition, Vikas Publishing House, 2015.

¹⁰ Цветков, Г. Производствен мениджмънт, СофияИК“Люрен”, 1996.

¹¹ Младенова, Г. “Маркетингово планиране”, Университетско издателство “Стопанство”, 2006.

¹² Johnson, G., Scholes, K. Whittington, R. Exploring Corporate Strategy, Pearson Education, 2010.

¹³ Pearce II, J.A., Robinson, R.B., Jr., Strategic Management. Planning for global and domestic competition, McGraw-Hill Education, 2015.

¹⁴ Wright, P., Kroll, M. Parnell, J. J. Strategic Management: concepts and cases, New Jersey, Prentice Hall, 1996.

на зависимост между степента на прилагане на планирането като основна функция на управлението и успеха и развитието на малките и средните фирми.^{17,18}

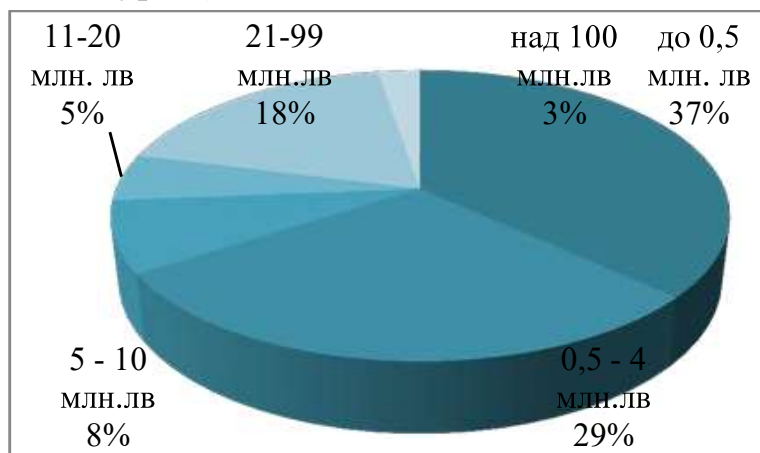
Във връзка с еволюционното развитие на бизнес то^{19,20,21}, трябва да се отчита необходимостта от неговата маркетингова ориентация и мястото му в стратегическия мениджмънт^{22,23,24,25,26,27}. Важен въпрос, който не е засегнат в настоящия доклад, е концепцията Индустрия 4.0., чието развитие е обусловено от разпространението на информационните технологии и интернет.^{28,29}

3. Резултати от емпиричното изследване

Според стойността на приходи от продажби най-голям дял заемат тези, които реализират оборот до 0,5 млн. лв.(37,0%) и от 0,5 до 4,0 млн. лв. (29,0%). Фирмите, чийто оборот възлиза на 5,0 - 10,0

-
- ¹⁵ Digman, L. A., Strategic Management: concepts, decisions, cases, Texas, Business Publications, Inc. 1986.
- ¹⁶ Armstrong, M.,. A Handbook of Management Techniques, New Delhi, Deep & Deep Publications , 2002.
- ¹⁷ Тодоров, К., 9 Бизнес плана за стартиране на собствен бизнес в условията на валутен съвет, Сиела, София, с 25.
- ¹⁸ Butler, D., Business Planning: A Guide to Business Start-Up, Routledge, 2007.
- ¹⁹ Ewing, D..Long-Range Planning for Management , Harper & Row, 1964
- ²⁰ Steiner. G., Strategic Planning: What Every Manager Should Know, Free Press,1979.
- ²¹ Mintzberg. H. The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press, 1994
- ²² Ansoff, I. Classical Edition. Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan, 2007.
- ²³ Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. Exploring Corporate Strategy, Pearson Education, 2010.
- ²⁴ Thompson, A., Strickland III, J., Gamble J. Crafting & Executing Strategy: Text and Readings. McGraw-Hill Companies, Incorporated, 2009
- ²⁵ Kotler, P., Marketing Management, Pearson Education, 2009
- ²⁶ Kotler, P. and Keller, K. 14th edition. Marketing management. New Jersey: Prentice hall, 2012.
- ²⁷ Kotler,P, Keller, K., others, Marketing Management: An Asian Perspective, 2017.
- ²⁸ Tsai, Hui-Liang, Information Technology and Business Process Reengineering: New Perspectives and Strategies, Greenwood Publishing Group, 2003.
- ²⁹ Ustundag, A., Cevikcan, E, Industry 4.0: Managing The Digital Transformation, Springer, 2017.

млн. лв. са с дял 8,0 %; от 21,0 – 99,0 млн. лв. – 18,0%, а над 100,0 млн. лв. - 3%.(Фигура 1)



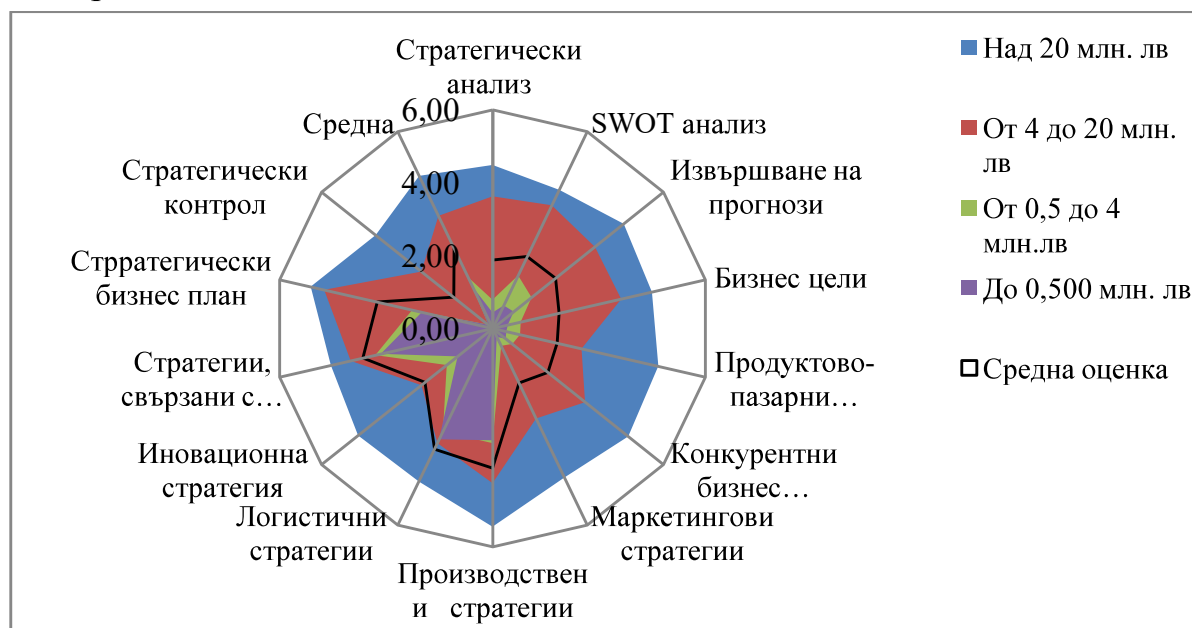
Фиг. 1. Дял на изследваните фирми според реализирания годишен оборот

1.3. Стратегическо бизнес планиране в зависимост от големината на фирмите

Анализът на характеристиките на стратегическото бизнес планирането в зависимост от реализираните приходи е показателно за това, че в най- висока степен стратегическото бизнес планиране се прилага от фирмите, при които се реализират приходи над 20 млн. лв. При тях се очертава и най-равномерен профил на стратегическото бизнес планиране, тъй като отделните етапи се провеждат в приблизително същата степен. Като причина за това може да ес изтъкне обстоятелството, че в тази група се концентрират предимно фирми, при които се прилагат маркетинговата и продажбената концепции.(Фигура 2)

Със значително по-ниски оценки на отделните етапи и на процеса на бизнес планиране, като цяло, се отличават фирмите, които реализират приходи между 4 и 20 млн. лева. Профилът, който се наблюдава при тях, се характеризира с по-голяма разлика между оценките на отделните етапи. В най-голяма степен се провежда SWOT анализа и производствените стратегии. Относително по-ниските оценки на останалите етапи се дължи на факта, че в тази

група от фирми преобладават тези с продажбена и най-вече с производствена ориентация. Въпреки че оценката за наличието на стратегически бизнес план е близка до тази от фирмите с оборот от над 20 млн. лв., между тях е налице в съдържателно отношение. Това е така, защото по-ниските оценки на етапите на провеждане на стратегическото бизнес планиране, оказва влияние върху качеството на съдържанието на самия бизнес план.



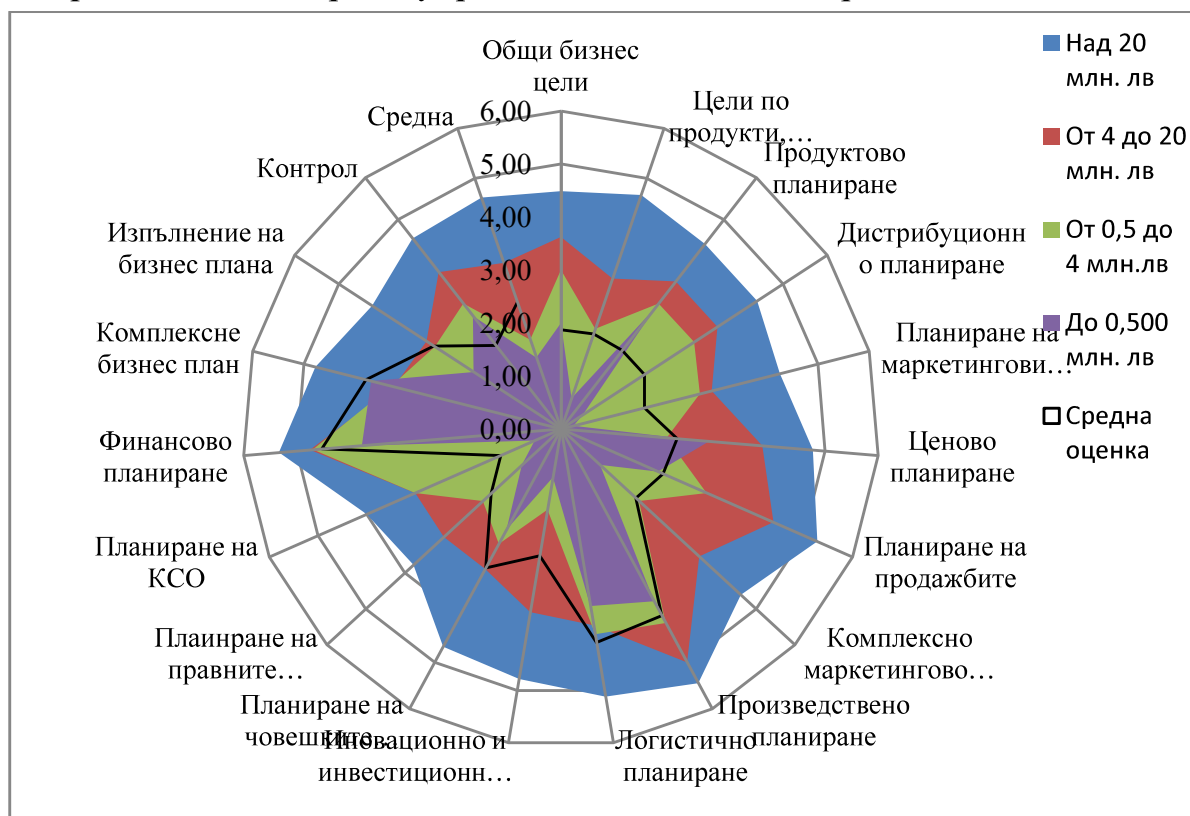
Фиг. 2 Характеристики на стратегическото бизнес планиране в зависимост от реализираните приходи

При фирмите от последните две групи не се провежда състоятелен процес на стратегическо бизнес планиране, тъй като повече от изведените етапи не се провеждат. Акцентът се поставя върху логистиката и производството и в известна степен върху човешките ресурси. Това намира логичен израз в ниската оценка за наличието на приет стратегически бизнес план.

1.4. Тактическо бизнес планиране в зависимост от големината на фирмата

Следващата оценка, която се извършва, касае провеждането на тактическото бизнес планиране в зависимост от реализираните приходи, като един от основните признаци за големина на фирмите. (Фигура 3)

Изводите са най-благоприятни за групата от фирми над 20 млн. лв., при които почти във всички случаи е налице разделяне на собствеността и мениджмънта. При тези фирми се наблюдава равномерен профил, като провеждането на отделните етапи се оценява като добро и много добро, а усреднената оценка на процеса е 4,50.



Фиг. 3. Тактическо бизнес планиране според реализирания оборот

Относителна благоприятна е и следващата група, в която се включват фирми с оборот между 4 и 20 млн. лв. Причината за това е същата, каквато се изтъкна за предходната група. Разликите в оценките на отделните етапи и процеса като цяло се определя от факта, че тук попадат и множество фирми, при които не се наблюдава отделяне на собствеността от мениджмънта и такива, при които освен маркетинговата и продажбената се наблюдава производствената концепция с всички произтичащи от това недостатъци.

Потвърждения за това, че прилаганата концепция и разделянето на собствеността от мениджмънта оказва влияние върху процеса на планиране, се открива в последните две групи. При тях се наб-

людава най-ниска степен на разделяне на собствеността от мениджмънта и най-много фирми с производствена ориентация, които намира израз в най-сериозни пропуски, свързани с бизнес планирането.

Заключение

Като основна функция на мениджмънт, бизнес планирането, посредством начина по който се провежда, позволява непрекъснато да се наблюдават и анализират неуправляемите и управляемите променливи и да се определят оптималните стратегически, тактически и оперативни действия, чрез които се осигурява непрекъснато подобряване на икономическите резултати на индустриалните фирми.

Определящото място, което се отрежда на бизнес планирането, поставя изискването пред мениджърите и собственици на индустриалните фирми в България за познаването и прилагането на практика на характерните за него подходи, принципи, методи и етапи. От съществена важност е да се познава ролята, която се отрежда на бизнес планирането при определяне и постигане на икономическите цели.

Разработената за целите на емпиричното изследване метрична система позволи да се проверят работните хипотези. Представените резултати от проучването потвърждават недвусмислено хипотезата, според която бизнес планирането се отличава със своите специфични характеристики, в зависимост от големината на индустриалните фирми.

Използвана литература

1. Акофф, Р. "Планирование будущего корпорации", перев. с англ., Прогрес, Москва, 1985, с.22.
2. Георгиев, Ив. и Цветков, Цв., Мениджмънт на иновациите и инвестициите, УИ "Стопанство:", 1997, с.104-137, 138-140, 233-296.
3. Младенова, Г., "Маркетингово планиране", Университетско

издателство “Стопанство”, 2006.

4. Радев, Р., Приложение на стратегическото бизнес планиране в индустриалните фирми в България, XV Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг“ 2017, Том 1., сс.28-36.

5. Тодоров, К., 9 Бизнес плана за стартиране на собствен бизнес в условията на валутен съвет, Сиела, София, с 25.

6. Файоль, А., Общее и промышленное управление. -М., ДиС, 2001.

7. Цветков, Г., Производствен мениджмънт, София ИК “Люрен”, 1996 г.

8. Armstrong, M.,. A Handbook of Management Techniques, New Delhi, Deep & Deep Publications , 2002.

9. Ansoff, I. Classical Edition. Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

10. Armstrong, M.,. A Handbook of Management Techniques, New Delhi, Deep & Deep Publications , 2002.

11. Barrow, P., The Best-Laid Business Plans: How To Prepare them, How To Pitch Them, Paul Barrow, 2001, p. 4-12.

12. Butler, D., Business Planning: A Guide to Business Start-Up, Routledge, 2007.

13. Digman, L. A., Strategic Management: concepts, decisions, cases, Texas, Business Publications, Inc. 1986.

14. Ewing, D., Long-Range Planning for Management, Harper & Row, 1964.

15. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. Exploring Corporate Strategy, Pearson Education, 2010.

16. Kotler, P., Marketing Management, Pearson Education, 2009

17. Kotler, P. and Keller, K. 14th edition. Marketing management. New Jersey: Prentice hall, 2012.

18. Kotler, P., Keller, K., others, Marketing Management: An Asian Perspective, 2017.

19. Thompson, A., Strickland III, J., Gamble J. Crafting & Executing Strategy: Text and Readings. McGraw-Hill Companies, Incorporated, 2009.

20. Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press, 1994.
21. Peter Drucker, Management, Routledge, 2012.
22. Pandey, M. I., Financial Management, 11th Edition, Vikas Publishing House, 2015.
23. Pearce II, J.A., Robinson, R.B., Jr., Strategic Management. Planning for global and domestic competition, McGraw-Hill Education, 2015.
24. Steiner, G., Strategic Planning: What Every Manager Should Know, Free Press, 1979.
25. Tripathi, P., Principles Of Management, Tata McGraw-Hill Education, 2008.
26. Tsai, Hui-Liang, Information Technology and Business Process Reengineering: New Perspectives and Strategies, Greenwood Publishing Group, 2003.
27. Ustundag, A., Cevikcan, E, Industry 4.0: Managing The Digital Transformation, Springer, 2017.
28. Wright, P., Kroll, M. Parnell, J. J. Strategic Management: concepts and cases, New Jersey, Prentice Hall, 1996.

Контакти:

Радко Асенов Радев

E-mail: radko_radev@unwe.eu