

ИЗЛИЗАНЕ НА НОВИ ЕВРОПЕЙСКИ ПАЗАРИ

Любка Чанкова, Димитър Юнчов
Технически университет- София

В статията се разглежда проблемът за изграждане на фирмена стратегия на малка мебелна фирма въз основа на изследване на дейността на малка мебелна фирма от гр. Банско. Анализират се факторите на външната и вътрешната среда на фирмата дава основание на мениджърския екип в настоящия момент да възприеме стратегия на "експанзия", която се изразява в: разширяване на географския пазар и преди всичко на международния, увеличаване на произвежданата продукция чрез закупуване на високотехнологични дървообработващи машини и съоръжения, непрекъснато обновяване на произвежданата продукция и поддържане на високо качество.

Ключови думи: стратегия на малка фирма
Key words: small enterprize's strategy

Въведение

Дървопреработването и мебелната промишленост са традиционни дейности за много райони в България. В резултат на прехода към пазарна икономика съществуват преди държавни дървообработващи и мебелни предприятия се разпаднаха и се създадоха условия за възникване на множество малки фирми. Важен елемент от управлението на малка фирма е определянето на фирмените цели и разработването на фирмена стратегия. За да се разработи успешна фирмена стратегия на малката фирма не е достатъчно да се дефинира печалбата като основна цел. Трябва да се вземат под внимание и редица други фактори, които моделират пазарното поведение на фирмата.

Целта на настоящата статия е да се изследва процеса на изграждане на стратегия на малка мебелна фирма и въз основа на опита на малка мебелна фирма от гр. Банско да се разкрият възможности за излизане на европейските пазари.

Същност на проблема

Една най-обща класификация на стратегиите на малката фирма ги разглежда като: стратегия "печалба", стратегия "стабилност", стратегия "експанзия" или комбинация от тях [1].

Стратегия "печалба" е насочена към максимална печалба без оглед на по-далечното бъдеще на фирмата. Всяка законова сделка е добра щом носи печалби, но най-добра е най-печелившата. Някои от проявленията на тази стратегия са: най-важни са клиентите, от които може да се спечели най-много и с които могат да се осъществят най-изгодни сделки; липсва заинтересованост към сериозни инвестиции за бъдещето, като развитие на техниката и технологиите, подготовка на собствени кадри, трайно заемане на определен пазарен дял.

Стратегия "стабилност" поставя ударение върху сигурността, намалените рискове, дори това

да е за сметка на пропускането на някои възможности за повишена печалба. Стремешът е осигуряване на траен, сигурен, макар и умерен доход. Проявленията на стратегията са: стремеш към стабилно присъствие в постоянен, макар и ограничен пазар; избягване на големи рискови операции и ползване на големи кредити; внимание към кръга от постоянни клиенти и стремеш към работа със сигурни клиенти.

Стратегия "експанзия" поставя ударение върху усилията за динамично развитие и разширение на предприятието за сметка на печалбата в един по-близък времеви план. Стратегията се свързва с приемането на комплекс от приоритети и усилия за разширяването на дейността, за нейното издигане в качествено отношение. Проявлението на стратегията е в: стремеш към търсене на нови пазарни пространства, усвояване на нови технологии, предлагане на нови продукти и услуги, намиране на нови клиенти, дори с цената на значителни допълнителни разходи; приемане риска за инвестиции, които предлагат добра възвращаемост едва при по-голям бъдещ оборот; интерес към инвестиране в кадри, които надхвърлят изискванията за настоящия момент и тяхната подготовка.

При изграждането на функционалните стратегии на малката фирма особено внимание заслужава маркетинговата стратегия. При разработването на маркетинговата стратегия пазарът е от особено голямо значение. Пазарите могат да се разглеждат като [3]:

- потребителски пазар, който се състои от отделни лица или семейства, които купуват стоката за лична консумация, наречени крайни потребители;
- индустриален пазар, който се състои от организации, които купуват стоки, необходими на други организации с цел получаване на печалба;
- пазар на прекупвачите – състои се от фирми или отделни лица, които купуват дадена стока с цел да я препродават и получат печалба;

- международен пазар, който включва потребители, които се намират извън страната и могат да бъдат крайни потребители, производители или търговци.

За малката фирма не е достатъчно да определи към кой от тези пазари ще се насочи. Тя трябва да уточни размера на своя пазар чрез сегментация на пазара, като се дава отговор на въпроси като каква част от населението в даден регион е заинтересувано от предлагания продукт, доколко потребителите са платежоспособни, за да си позволят закупуването на продукта, каква част от потребителите имат реален достъп до продукта и др.[2]

Представените общи положения относно изграждането на стратегия на малка фирма важат в пълна степен за малките фирми от дървообработващата и мебелната промишленост. Проблемът за изграждане на стратегия на малка мебелна фирма е разгледан чрез анализиране на дейността на малка мебелна фирма, разположена в гр. Банско. Фирмата е създадена през 1997г. и стартира своята дейност с търговия на суров дървен материал, след което започва производство на мебелни детайли и индивидуални поръчки за мебели от широколистна и иглолистна дървесина. Поради силната икономическа дестабилизация през 1998г. мениджърският екип е принуден да търси възможности за излизане на международен пазар. По това време сред заетите в бранша съществува мнение, че на външния пазар конкурентни могат да бъдат само големите, установени предприятия, като за района на гр. Банско това е само "Пиринска мура" АД, което има напълно завършен цикъл на производство и производството е ограничено на базата на поточни линии. Идеята, че малките фирми могат да бъдат конкурентноспособни и да устоят на високите изисквания за качество, обем на доставките и сročност на доставките се счита за неосъществима. Въпреки съществуващото недоверие към малките фирми мениджърският екип приема предизвикателството и през февруари 1999г. са изпратени първите мостри, а през март същата година е подписан и първият договор за производство и износ на мебели. Първоначално количеството на изнасяната продукция е твърде малко, но постепенно делът ѝ нараства и в края на 2000г. достига 95% от общото произведено количество. Успешното излизане на международния пазар е резултат от системната работа на мениджърския екип, който последователно е осъществил няколко стъпки.

Анализ на отрасъла

През последните няколко години се наблюдава

раздробяване на дървопреработвателния бизнес в страната. Големите държавни предприятия в повечето случаи работят само с част от капацитета си и продължават да произвеждат едни и същи типове изделия. В същото време особено в районите, където се добива иглолистна дървесина се забелязва силно нарастване на броя малки и средни фирми, които навлизат в този бизнес и успяват да намерят своя пазарна ниша. Районът в поречието на река Места около гр. Банско не се отличава съществено от общото състояние за страната. През последните години в този район са създадени множество микро и малки дървопреработвателни предприятия, като броят на заетите в тях варира от 2-3 до 30-40 работника. Предприятията преработват изключително местна суровина – предимно бял бор, черен бор, по-малко използвани са смърч, ела и мура. Фактът че районът се намира в близост до използваната суровина, наличието на добре обучени трудови ресурси, богатата традиция в мебелопроизводството, наличието на международни транспортни артерии в района, го правят един от най-стратегическите в мебелопроизводството. Производствената дейност тук е изградена предимно на поръчкова система, като предприятията произвеждат цялата гама изделия от дърво – от суров разбичен материал до дограма и мебели. Регистрираните в района мебелни фирми и занаятчийски работилници са повече от 100, като 9 от малките и средни фирми произвеждат мебели, предназначени за външния пазар.

Анализ на крайните потребители на вътрешния пазар

Клиенти на мебелната фирма на вътрешния пазар могат да бъдат всички семейства в района и страната. Това се дължи на факта, че българите се стремят да придобият собствено жилище и се сараят да го подредят красиво. Фирмата разчита не само на тези, които строят нови жилища, но и на тези, които периодически ремонтират жилищата си. В началото на 2000г. група малки мебелни фирми от района възлагат на агенция за социологически и маркетингови изследвания да направи маркетингово проучване за състоянието на пазара на мебели вътре в страната. Резултатите от проучването показват, че най-голямо значение при закупуване на продуктите клиентите отдават на качеството и цената, а честотата на закупуване на мебели е най-голяма през късното лято и есента, а най-малка през зимата и късна есен. Като основен проблем за вътрешния пазар е определен ниската покупателна способност на населението.

Анализ на пазара на търговците в чужбина

Възприемането на стратегия за излизане на международни пазари определя високия интерес на мениджърския екип към чуждестранните клиенти. В момента най-добри позиции фирмата има на пазара на мебели във Великобритания. Клиенти на фирмата са търговски фирми, които се занимават изцяло с търговия на мебели, не само вътре в страната, но и извън нея. На база на проучвания, проведени през 1994г. в Англия става ясно, че фирмите, проявяващи интерес към продукцията на малките български мебелни фирми са също малки, с персонал под 30 човека. Тези фирми отдават най-голямо значение на качеството на продукта и срока на доставката. На този пазар има известна сезонност, но тя е слабо изразена и намаляване на поръчките се наблюдава късното лято и началото на есента, а максимално натоварване има през зимата и пролетта, като през лятото равнищата на поръчките са умерени.

За да не се допусне силна зависимост на фирмата от клиентите е възприета позицията да се работи с двама независими клиенти. За това мениджърско решение решаващ е опитът на водещия мениджър на фирмата, получен от работата му в държавна фирма и контактите му с реномирани търговци на мебели, които се стремят да налагат условията на производителите. Анализът на позициите на фирмата на вече съществуващия пазар в Англия показва, че са налице възможности за разширяване. Предпоставките за това са следните: високото качество на продукцията, спазването на сроковете на производство и доставка, както и възможностите да бъдат удовлетворени изискванията на английския пазар. Най-ярко доказателство за възможностите на този пазар е фактът, че обемът на реализираната продукция за 2000г. спрямо 1999г. се е увеличил повече от 300%. Освен това във фирмата постоянно се търси възможност да се разшири международния пазар, като се навлезе и в други страни, като интересите на фирмата са насочени към пазарите в Португалия, Испания, Гърция и бившите британски колонии.

В момента фирмата е насочила своите усилия за разширяване на международните си пазари чрез намиране на нови търговци на мебели, а не чрез достигане до крайните потребители на съществуващите международни пазари. На сегашния етап мениджърският екип счита, че достигането до крайните клиенти е невъзможно, защото от една страна фирмата е все още малък производител, а от друга фирмата не познава достатъчно добре особеностите на външните пазари. За сега фирмата не разполага с ресурси, които да се използват за изучаване на потребностите на чуждестранните

потребители. Поради тази причина фирмата е насочена предимно към английски търговски фирми, които имат добре развита дистрибуторска мрежа и големи английски производители на мебели. Те добре познават пазара и могат да определят правилната насока на иновационната дейност на фирмата. В момента основни клиенти са две английски фирми, като едната действа основно в Североизточна Англия, а другата в Северна Англия. И двете фирми са с персонал под 30 души.

Те притежават предимно складови площи и помещения за повърхностна дообработка на място, като и много добре развита търговска мрежа, както в Англия така и извън нея. Техни потенциални клиенти са над 600 000 души. Имайки предвид възможностите на международния пазар фирмата предвижда за периода 2001-2003г. нарастване на продажбите със 100%. Този ръст е обусловен от нарастващата популярност на мебелите от масивна дървесина, високото им качество и умерени цени. През 2004г. се очаква продуктът да бъде утвърден и нарастването на продажбите да загуби своята скорост. През 2005-2006г. се очаква да се появи силна конкуренция, което би задържало равнището на продажбите. В песимистичен вариант се предвижда дори леко спадане с 5% на продажбите. В този период фирмата вече ще има по-голяма независимост и ще се опита да излезе на нови пазари със съществуващите продукти, както и да предлага на съществуващите пазари изцяло нова гама мебели. В този период се предвижда фирмата да търси възможност за контакти с крайните клиенти и по-този начин, премахвайки едно звено от дистрибуционната верига, цените на предлаганите продукти ще се намалят.

Анализ на конкурентите

Конкурентите на фирмата трябва да се разглеждат самостоятелно за вътрешния и външния пазар. Измежду вътрешните конкуренти на фирмата, най-големи заплахи идват от фирмите в района на град Банско. Измежду повече от 110 действащи дървообработващи фирми изследваната фирма заема 8% пазарен дял. Основен конкурент е "Пиринска Мура" АД, със 27 % от пазарния дял за 1999-2000г., "Panda Suns" Ltd - с 22%, "Изгрев" ООД - 10%, "Задруга" ООД - 10%. На външния пазар конкуренти се явяват румънските производители на мебели като "Raduche" Ltd.

Основно предимство на вътрешните конкуренти пред изследваната фирма е, че те вече имат по-голям пазарен дял и кръг от лоялни клиенти. Освен това притежават по-голям производствен капацитет. Производственият персонал в тези фирми е както

следва: "Panda Suns" Ltd – 180 работника, "Изгрев" ООД – 70 работника, "Задруга" ООД – 70 работника. По-големите производствени и кадрови възможности позволяват да се достигне по-голям обем на произвежданата продукция в сравнение с разглежданата фирма. Две от конкурентните фирми притежават собствени сушилни камери на дървен материал, макар да не са на високо технологично равнище. Това им позволява да намалят обема на замразените парични средства.

Най-голямо предимство на основния конкурент на външния пазар – румънските производители на мебели е малко по-ниската цена на предлаганата продукция в сравнение с българската фирма.

Недостатъците на вътрешните конкуренти се изразяват в няколко направления. Независимо от по-големия обем произвеждана продукция, тези фирми имат сравнително ниска производителност на човек. Характеризират се с ниска степен на производствена и пазарна гъвкавост. Повечето от тях работят само с един клиент, което довежда до увеличаване на зависимостта им от страна на клиентите и възможност за диктуване на условията. Качеството на продукцията е по-ниско. За вътрешните клиенти това е резултат от слабата им система за контрол на качеството. Някои от тях все още контролират качеството на продукцията само на края на производствената система, преди опаковането на продукцията и все още се пренебрегва важността на качествения контрол по време на самия производствен процес. Качеството на продукцията и на външните конкуренти е по-ниско. При външните конкуренти е налице и по-ниска здравина на конструкцията на предлаганите мебели.

Влияние на макросредата

Измежду елементите на макросредата най-силно влияние оказват: законите и правителствените решения, политическата стабилност на съответния географски пазар, икономическите условия, природните условия, социална среда и др.

Редица правителствени решения оказват сериозно влияние на пазара на мебели. Решението на българското правителство за влизане в ЦЕФТА доведе до увеличаване на износа на суровата дървесина до 8 пъти. Това обуслови ескалация на незаконната сеч на дървен материал. Ниският контрол на износа на дървен материал и ограничаването на разрешената сеч доведе до повишено търсене на суровината от производители и търговци, което рефлектира в повишаване на цената.

Политическата нестабилност в Югославия доведе до затваряне на пътищата, които свързват България със Западна Европа, респ. Англия. Това налага да се промени маршрутът на превозите.

Пътят през Румъния е по-дълъг и по-опасен. Това наложи да се съкрати времето за производство на мебели, поради по-дългия период за доставка.

За вътрешния пазар инфлацията играе изключително голяма роля. През последните година инфлацията в България е в предвидими граници и това е условие за устойчивост на пазарите. Въпреки намаляването на ръста на инфлацията покупателната способност на населението е много ниска и покупката на нови мебели се осъществява сравнително рядко.

Природните условия са много благоприятни за развиването на дървопреработвателния бизнес в района. Непосредствената близост на горските стопанства Банско, Елешница, Белица, Разлог и др. дават възможност да се осигури сравнително лесно висококачествена суровина.

Условията на социалната среда също са благоприятни за фирмата, тъй като районът е с дългогодишни традиции в областта на мебелната промишленост и е налице свободна високо квалифицирана работна ръка в този бранш.

Възприемане на стратегия на експанзия

Анализът на условията, в които фирмата осъществява своята дейност и натрупаният опит от първите години на нейното съществуване дават основание на мениджърския екип на фирмата да възприеме стратегия на експанзия. Приоритетни цели в разработената фирмена стратегия са:

- Разширяване на географския пазар, като преди всичко усилията се насочат към разширяване международния пазар. Целта на фирмата е не само да се утвърди на пазара във Великобритания, но да достигне до пазара на други европейски страни.
- Увеличаване на обема на произведената продукция, като се закупят съвременни дървообработващи машини, осигуряващи изграждане на завършен производствен цикъл на съвременно технологично равнище, висока производителност и високо качество на продукцията.
- Непрекъснато усъвършенстване на продуктовата политика чрез разнообразяване на произвежданата продукция и задоволяване на потребностите на потребителите.

Най-главното конкурентно предимство, на което фирмата залага, е високото качество на предлаганите продукти, точното спазване на сроковете за производство и доставка и точно задоволяване на потребностите на клиентите от различните географски пазари. Всичко това допринася за създаване на благоприятен имидж на фирмата.

С цел увеличаване на обема на произвежданата продукция мениджърският екип взема решение за закупуване на съвременно технологично

оборудване, което да позволи да се изгради пълен производствен цикъл. В първия етап е предвидено да се закупуване на волова шлайфмашина, четиристранно рендосвачна машина и сушилна камера, които ще позволят на фирмата да изпълни планирания обем продукция за 2002 и 2003г. със средно натоварване на машините 95%. Критериите, по които са избрани доставчиците на оборудването са: Технически параметри на машините, цена, гаранционен сервиз, условия на извънгаранционния сервиз. Увеличаването на производствените мощности изисква увеличаване на сградния фонд. Финансовите средства, необходими за закупуване на новите машини и съоръжения и построяване на производствена сграда ще се осигурят чрез кредит, като за целта е разработен точен погасителен план за срок от 3 години.

Макар, че на този етап фирмата няма намерение да достига крайните потребители на международните пазари, в разработената фирмена стратегия мениджърският екип отделя специално внимание на проучване на желанията на крайните потребители. За фирмата е важно да знае точно какви са техните желания, за да има ясна картина за тенденциите в развитието на пазара. Познавайки изискванията и нуждите на крайните потребители, мениджърите на фирмата са предварително подготвени за изискванията на своите преки клиенти – търговците и производителите на мебели. Това ще осигури висока гъвкавост на производството и продажбите.

Необходимите маркетингови изследвания на пазара ще се извършват от специализирани агенции, като мениджърският екип иска да продължи доброто си сътрудничество с "Lorance&Ko" Ltd., което е специализирано в изследвания в областта на вътрешното обзавеждане на дома и офиса. В по-късен етап фирмата предвижда и провеждане на собствени маркетингови проучвания. Освен чрез използване на резултати от специализирани агенции мениджърският екип сам изучава потребностите на клиентите като редовно се организират посещения на специализирани изложби на мебели, панаири и др. в страните, които представляват интерес. Мениджърският екип използва всяка възможност за изучаване на външните пазари – дори членове на семейството, които посещават други държави по различни поводи имат задача да направят известни проучвания.

Определящо условие за изграждане на продуктова листа е търсенето на продуктите най-вече от чуждестранните клиенти. В момента фирмата произвежда 15 модела мебели, които са разделени в четири основни групи: гардероби, скринове, мебели за баня, нощни шкафчета. Мебелите, които се

произвеждат са изцяло във викториански стил и се характеризират с максимално изчистено лице, с добавяне понякога на струговано или резбовани елементи. Мениджърският екип е установил, че жизненият цикъл на произвежданите продукти е средно 1,5 години. За да не се получи ситуация, в която фирмата да е със застаряващи продукти, всяка година се разработват от 5 до 10 нови модела, като по този начин непрекъснато има продукти, които са в различен стадий от своя жизнен цикъл. В момента 70% от произвежданите модели се намират във фаза на растеж и зрялост. Чрез активно следене на жизнения цикъл на продуктите мениджърският екип осигурява наличието на достатъчен брой "жизнени" продукти в своята продуктова листа.

Ценовата политика на фирмата е изградена на база на метода "себестойност + печалба". Печалбата която фирмата се стреми да достигне за вътрешния пазар е 20%, а за външния 15%. При формирането на точната цена се включват и различни схеми на отстъпки за количество, предвижда се за вътрешния пазар въвеждане на схема за закупуване на изплащане и др. Особеност на ценообразуването на продуктите на фирмата е, че един и същ модел, произведен за външен и вътрешен пазар е с различна цена. Причина за това е, че качеството на продуктите за износ е по-високо и разходите за материали и труд са по-големи.

Определянето на приемливи цени е проблем, който сериозно занимава мениджърския екип на фирмата. Твърде високата цена на продуктите отблъсква клиентите, но и ниската цена крие заплахи, свързани с това, че клиентът започва да е подозрителен в надеждността на фирмата. Затова мениджърите на изследваната мебелна фирма винаги се стараят да определят цени в разумен диапазон, като стремежът е да се вземе максималната цена от съответния пазар. Договарянето на добра цена носи финансова изгода, но и издига имиджа на фирмата като цяло и на мениджърския екип пред преките клиенти. Разработването на конкурентна ценова стратегия изисква точна информация за ценовото равнище на съответния пазар. С цел да се поддържа висока информираност фирмата поддържа постоянен абонамент на тясно специализираното издание "Paine News". В него се представят модели мебели, произвеждани и предлагани в Англия, но с цени, на които се предлагат на крайните клиенти. По този начин, знаейки крайната цена и разходите за транспорт мениджърите на фирмата могат да определят цена, която е конкурентна.

Дистрибуционната политика на фирмата се изгражда преди всичко върху използване на търговската мрежа на утвърдени търговци на мебели. За

период до 5 години мениджърският екип е заложил цел да се изградят собствени магазини в районите, където фирмата е с установени позиции в България и да се направи опит за достигане на крайните потребители на международните пазари.

Промоционалната политика на фирмата е насочена както към вътрешния, така и към външния пазар. Разпространяват се брошури с данни за фирмата, разработен е каталог на произвежданите мебели и др. С цел навлизането в нови международни пазари фирмата предвижда да се организира колективно участие на основните производители на мебели от района на гр. Банско в специализирани мебелни изложения, на които да се представят готови мебели. Като най-лесно реализируема тази идея е в Гърция, поради близостта на района до южната ни съседка.

Заклучение

Изследването на дейността на малката мебелна фирма от гр. Банско разкрива пътя на развитие и укрепване на фирмата в условията на трудна икономическа обстановка. Мениджърският екип правилно преценя силните страни на фирмата и благоприятните възможности на средата и след успешно излизане на международния пазар възприема стратегия на експанзия.

За малката мебелна фирма стратегията на експанзия се изразява в:

- Разширяване на географския пазар, като вниманието е насочено преди всичко към международния пазар.

- Увеличаване на произвежданата продукция, чрез закупуване на високотехнологични дървообработващи машини, чрез които ще се осигури затваряне на производствения цикъл, висока производителност и високо качество на произвежданата продукция.

- Непрекъснато развитие на продуктова политика чрез разнообразяване на произвежданите продукти и задоволяване на потребностите на потребителите.

Опитът на малката мебелна фирма от гр. Банско е полезен ориентир в работата на мениджърите на малки мебелни фирми от цялата страна.

Литература

1. Велев, М., Б.Колчагова, Управление на малката фирма, София, 1995.
2. Петров, С., И.Петкова, Бизнес план от идеята до реализацията, София, 1996.
3. Славова, И., Планиране на малкия бизнес и устойчиво развитие, Университетско издателство "Стопанство", София, 1998.

SMALL ENTERPRISE'S STRATEGY FORMULATING FOR DEVELOPMENT OF THE MARKET AND GETTING NEW INTERNATIONAL MARKET

Lubka Tchankova, Dimitar Iunchov
Technical University of Sofia

SUMMARY

The paper considers the problem of strategy formulating of small furniture enterprise. The analysis of the factors of the environment is a precondition for the managerial decision to implement strategy of expansion. The main direction of the strategy are development of geographic market, especially international market, increasing of production volume by obtaining the modern woodworking machines, permanent innovation of production and establishing of high quality standards of performance.