

ПРЕПОРЪКИ ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ПРОБЛЕМНИТЕ ОБЛАСТИ СВЪРЗАНИ С БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕТО В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ФИРМИ В БЪЛГАРИЯ

Радко Радев

Университет за национално и световно стопанство, София

Резюме

Предложените в настоящата публикация основни насоки и конкретни препоръки за подобряване на приложението на бизнес планирането са резултат от проведено емпирично изследване и изведените във връзка с това проблемни области. Към идентифицираните проблемни области спадат такива, които се отнасят за характеристиките на самите фирми от гледна точка на избора от тях подход на управление и такива, които са свързани пряко с приложението на бизнес планирането. При формулирането на насоките и препоръките се изхожда от разбирането, че преодоляването на идентифицираните пропуски освен като слабост, следва да се разглежда и като възможност за подобряване на приложението на бизнес планирането, като основен управленска функция, основаваща се на маркетинговата концепция и на стратегическия подход на управление. В обхвата на изследване попадат петдесет и две индустриални фирми, които осъществяват своята производствена дейност в България.

Ключови думи: бизнес планиране, индустриални фирми, маркетингова концепция

Keywords: business planning, marketing concept, strategic approach of management.

JEL: M10, M21, O21.

Увод

Като основна функция на мениджмънта, 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 стойностите на икономическите показатели.

Определящото място, което се отрежда на бизнес планирането, поставя изискването пред мениджърите и собственици на индустриални фирми в България да познават и прилагат присъщата за него съвкупност от подходи, принципи, методи и етапи. Това изискване важи в пълна степен за индустриалните фирми, които оперират в условията на дигитализираща се икономика, интензивна конкуренция, промяна в потребителските нагласи и предпочитания, реструктуриране на дистрибуционните канали и разнообразие от канали и средствата за комуникация.

Обект на внимание в настоящата публикация е проведеното изследване сред 52 индустриални фирми, производители на потребителски стоки.

Предмет на внимание са основните и допълнителни препоръки за преодоляване на пропуските свързани с приложението на бизнес планирането от индустриалните фирми в България.

Целта, която си поставя публикацията е да се систематизират основните насоки и допълнителни препоръки, които се основават на идентифицираните в хода на анализа пропуски по отношение на бизнес планирането.

1. Теоретична аргументация на изследвания въпрос

Когато се разглежда ролята на бизнес планирането в управлението на индустриалните фирми се изхожда от разбирането, че то е в основата за създаване на бъдещето на бизнес организациите [1, 3, 6, 12, 15, 29]. Въпреки че е възможно да се намерят аргументи против формализирания подход на планиране, неговото прилагане носи повече предимства за прилагачите го фирми. Чрез планирането се намалява интуитивният подход на управление, като то способства за постигане на целенасочено развитие и растеж на бизнес организациите [6, 18]. Във всички публикации, отнасящи се до управлението на отделните функционални области от дейността на фирмата се застъпват въпросите, които се отнасят до планирането – иновациите и инвестициите [2, 4, 32]; управлението на финансите на фирмата [25]; производствения мениджмънт [11], маркетинга [8], проектния мениджмънт [9], човешките ресурси [5], управление на цените [7] и т.н. Извеждат се три йерархични нива на планиране – фирмено, бизнес и функционално [14, 17, 20, 24, 26, 28]. Налице е зависимост на постигнатите резултати и степента на развитие на фирмите от планирането като основна функция [9, 10, 16]. Еволюционното развитие на бизнес планирането налага необходимостта от неговата маркетингова ориентация [21–23] и познаване на неговото място и роля в рамките на стратегическия мениджмънт [13, 19–21, 24, 27–28]. Друг важен въпрос, който намира отражение върху бизнес планирането е дигитализацията и концепцията Индустрия 4.0 [30–31].

2. Пет основни предпоставки за ефективно бизнес планиране

Разработената методическа система изследване на бизнес планирането се състои от пет раздела. Тя се базира на разбирането за необходимостта от наличието на минимум пет основни предпоставки, които обуславят наличието на бизнес планиране, което способства за оползотворяване и повишаване на икономическия потенциал и конкурентоспособността на фирмения бизнес.

Първата предпоставка е свързана с наличието на маркетингова и стратегическа ориентация, както и познаването на основните принципи, функции, задачи и конкретен инструментариум, които са им присъщи.

Втората предпоставка произтича от изискването за познаването в структурно и съдържателно отношение на характерните за бизнес планирането в индустриалните фирми етапи и присъщия му методологичен апарат от подходи, принципи и методи. Неразделна част от тази предпоставка е наличието на адекватна управленска информационна система.

Третата предпоставка се отнася до необходимостта от извеждането на система от количествени и позиционни показатели, както и качествени характеристики, които позволяват да се установи начинът, по който бизнес планирането оказва влияние върху повишаването на икономическия потенциал на бизнеса.

Четвъртата предпоставка е свързана с разбирането на значението на продуктово-пазарния профил, познаването на неговите характеристики и интегрирането му в процеса на бизнес планиране.

Последната (пета) предпоставка се определя от схващането, че планирането само по себе си не води до постигане на желаните резултати. Определянето на оптимални параметри на позиционните и количествените показатели зависи от качеството на провеждане на бизнес планирането, като основна управленска функция, която обхваща всички функционални области, процеси и ресурси на фирмите. Тяхното постигане на практика зависи от уменията на мениджмънта да организира, мотивира и да осъществява контрол. В тази връзка се извежда необходимостта за възприемането и прилагането на бизнес планирането като основен елемент на системата за управление, който се осъществява непрекъснато. В този контекст следва да се открий важността за планираните и управлението като цяло на съвременните управленски информационни системи, базирани на възможностите на концепцията Индустрия 4.0.

Изхождайки то изведените предпоставки се предлагат шест основни насоки и петнайсет допълнителни препоръки да подобряване на приложението на бизнес планирането.

3. Основни насоки

На първо място следва да се има предвид, че в основата на разбирането на значението и прилагането на пазарноориентираното бизнес планиране следва да са налице познаване в дълбочина на съвременните достижения в отделните функционални области и управленската практика. Познаването на тези понятия и практическото им значение би позволило на съответните мениджъри да определят най-подходящите инструменти в отделните функционални области в координация помежду им съобразно условията на средата, така че да се постигат оптимални стойности на основните икономически показатели.

На второ място, необходимо е бизнес мениджмънтът, и в частност планирането, като негова основна функция, да се осъществява според принципите на системния подход и системното мислене. *Първо*, по линия на отношението на обуславяне „комплексно бизнес планиране – специфично планиране на конкретните функционални области”. *Второ*, в обхвата на бизнес планирането попадат неговите стратегически, тактически и оперативни аспекти. Постигането на единство между тях, от една страна, и на единство между планирането и останалите основни управленски функции – организация, мотивация и контрол, е ключова предпоставка за ефективно и ефикасно бизнес управление.

Чрез прилагането на системния подход бизнес планирането придобива единство и цялост от гледна точка на вътрешната си структура и елементи. По този начин се реализира активно взаимодействие между отделните аспекти и присъщите му етапи, от една страна, и характерните за него подходи, методи и принципи. В резултат от това може да се очаква, че фирмата е в състояние да определи такива цели, стратегии и програми, които отразяват в максимална степен вътрешните предпоставки и условията на средата. Когато бизнес планирането се реализира съобразно системния подход, в съчетание с останалите управленски функции и при постигането на координация между функционалните области, се създават предпоставки за едновременно удовлетворяване на критериите за ефикасност и ефективност.

Трето, необходимо е приемането на маркетинговата концепция и стратегическия подход на управление в индустриалните фирми, което да намери отражение в процеса на бизнес планиране. Казано с други думи, бизнес планиране-

то следва да бъде разглеждано като вътрешно-присъщ процес на стратегическия мениджмънт. С отделните си аспекти то присъства във всички фази на стратегическия процес – при определяне на стратегическата позиция, вземането на стратегически решения и тяхното изпълнение.

Четвърто, разглеждането на бизнес планирането единствено като процес, чиято цел е разработването на бизнес план(планов документ) е твърде ограничено разбиране, което не позволява да се използват редица негови предимства. Мениджърите и специалистите следва да разберат същността на бизнес планирането като непрекъснат процес на придобиване на знание. Възприемането на този подход би направило фирмите по-адаптивни към промените на околната среда чрез предвиждане на сценарии и алтернативни планове за развитие. В тази връзка се проявява значението на диалектиката и холизма при прилагането на бизнес планирането.

Пето, налага се необходимостта от подхождащо „конструиране“ на продуктовия асортимент на индустриалните фирми. За тази цел при дефиниране на границите на асортимента и неговите основни характеристики трябва да се има предвид продуктовата еднородност съобразно такива обективни категории на пазара като семейство потребности, основните продуктови категории и продуктови групи. Всяка съществуваща и допълнителна продуктова линия, група и единица следва да съответства на точно определена категория продукти и пазарен сегмент. Това изискване произтича от разбирането за водещото място, което се отрежда на маркетинга и стратегическата ориентация на бизнеса.

Последната основна препоръка се отнася до въвеждането на система от показатели, чрез която се измерва икономическия потенциал и финансовата позиция на индустриалните фирми. При тази система се включват не само общите показатели – продажби, пазарен дял, приходи, печалба, но и тези, които отразяват ефикасността и ефективността на функциониране на отделните функционални области. Като една от ключовите концепции се разглежда балансираната система от показатели.

Към изведените основни насоки може да бъде добавен и списък от подкрепящи (допълнителни) препоръки.

4. Допълнителни препоръки

1) *Бизнес планиране не трябва да е приоритет само на управителя (изпълнителния директор)* на фирмата, нито да се делегира изцяло в ръцете на специалист „плановик“. Възприемането на такъв подход би създавало конфликти и съпротива при изпълнение на приетия бизнес план. Ето защо е препоръчително всички

заинтересовани лица, ангажирани с изпълнението на бизнес плана, да бъдат привлечени при неговото разработване.

2) *Повишаване на квалификацията*, подготовката и професионализма на мениджърите и служителите, които пряко отговарят за провеждането на бизнес планирането.

3) *Служителите следва да бъдат запознати с времето и отговорностите за изпълнението на отделните етапи от бизнес планирането* и процеса като цяло, за да вземат участие и да окажат подкрепа, когато това се налага. Заинтересованите лица трябва да бъдат информирани надлежно за приетите цели, стратегии и програми според определените им отговорности и задачи. Освен във фазата на планиране, служителите следва да бъдат информирани за резултатите от изпълнение на планове и стимулирани за постигнатите резултати.

4) *Осигуряване на високо ниво на мотивираност на мениджърите и служителите* за подкрепа от тяхна страна за провеждането на процеса на бизнес планиране и изпълнението на бизнес плана. Това се постига чрез разясняване на ползите от планирането, които всеки един от тях би имал; вземането на активно участие при осъществяването; финансови и материални стимули при подготовката и изпълнението на специфичните области на бизнес плана.

5) *Постигане на необходимата йерархична и междофункционална координация* между отделните управленски нива и отделните функционални области. При осъществяване на бизнес планирането следва да се засили участието на всички заинтересовани участници от останалите области – маркетинг, производство, логистика, финанси и човешки ресурси, външни контрагенти, собственици, кредитори.

6) *Обезпечаване на бизнес планирането и управлението като цяло с необходимата за целта информация*. Създаване на информационни системи и въвеждане на управленски информационни модули за управление. Трябва да позволява провеждането на непрекъснат мониторинг и контрол.

7) *Осигуряване на единство между стратегическото, тактическото и оперативното планиране*. Постигането на единство между тези три аспекта е едно от основните изисквания за провеждането на бизнес планирането, което способства за повишаване на икономическия потенциал на индустриалните фирми в краткосрочен и дългосрочен период. Чрез него се постига оптимизиране на отношението „цели и ресурси, необходими за тяхното изпълнение“, което създава предпоставки за едновременното изпълнение на критериите за ефективност и

ефикасност. Това единствено е неразривно свързано с единството, което следва да се постига при стратегическия, тактическия и оперативен аспект на мениджмънта.

8) *Установяване на ясни приоритети относно икономическите цели, които преследва фирмата.* Във фирмата невинаги е възможно да се преследват едновременно цели свързани с нарастване на печалбата и рентабилността, от една страна, и повишаване на продажбите и пазарния дял, от друга. Липсата на ясни приоритетни цели за фирмата води до липсата на приоритет и фокус в нейната дейност, което се отразява на фокуса на бизнес плана.

9) *Целесъобразност, адекватност, реалистичност, изпълнимост и постижимост на целите, стратегиите и програмите.* Това означава, че приетият бизнес план следва да почива на задълбочено провеждане на процеса на бизнес планиране, а не да се разгледа като самоцел. В него трябва да намерят място такива бизнес цели, стратегиите и програми, които в най-пълна степен отразяват условията на конкретната среда и уменията, способностите и ресурсите на фирмата.

10) *Бизнес планирането следва да отразява едновременно комплексния характер на фирмата и на отделните нейни специфични области – продукти и пазари, маркетинг, производство, логистика, иновации, човешки ресурси и други.* Информацията, която се съдържа в бизнес плана трябва да осигурява необходимата степен на определеност, конкретност, яснота и точност, бе за де навлиза в излишни подробности и детайлизация. Чрез планирането трябва да се постигне едновременно комплексност, конкретност и специфичност на бизнес плана.

11) *При прилагане на бизнес планирането трябва да се съблюдават принципите за непрекъснатост, алтернативност, гъвкавост и адаптивност.* При приемане на бизнес плана трябва да се има предвид динамичният характер на средата, в която оперират предприятията от сектора. Това изисква основният бизнес план да бъде придружен от алтернативни варианти, които включват в себе си различни сценарии, които способстват за бързото адаптиране към настъпилите събития и промени в условията на заобикалящата предприятието среда. В този смисъл ролята на бизнес планиране в съвременните условия не намалява, а се променя.

12) *Осъществяване на управление и планиране на самия процес на бизнес планиране.* Тази препоръка изисква периодична оценка и оптимизиране на процеса на бизнес планиране. Отделните етапи от процеса на бизнес планиране следва да бъдат внимателно планирани във времето, така че да се постигне необходи-

мата цикличност, която обуславя навременното приемане на бизнес плана и неговото последващо изпълнение.

13) *Трябва да се въведе подходяща от гледна точка на характеристиките на фирмата степен на формализация,* чрез въвеждане на стандарти от правила, процедури, шаблони за провеждане на бизнес планирането, както и уеднаквяване на свързаните с него понятия и професионален жаргон. Към тези препоръки следва да се прибави и необходимостта от уеднаквяване на понятийния апарат и използван професионален жаргон.

14) *Необходимо е освен дедуктивния да се въведе и използването на индуктивния подход на бизнес планиране.* Той позволява на база на изследването на определена специфична област от дейността на фирмата да се определят последиците за комплексните икономически показатели. И в зависимост от това, дали те са благоприятни или неблагоприятни, да се пристъпи към коригиращи действия.

Заклучение

Изпълнените в хода на емпиричното и теоретичното изследване цели способстват за доказване на състоятелността на застъпената изследователска теза, която определя необходимостта от познаването и прилагането на бизнес планирането в индустриалните фирми като основна предпоставка за постигане на устойчиво развитие в условията на динамично променяща се среда и интензивна конкуренция.

Ето защо, идентифицираните множество проблемни области, освен слаба страна, следва да бъдат разглеждани като възможност за повишаване на конкурентоспособността на бизнеса и постигане на по-добри икономически показатели. Собствениците и мениджърите на индустриалните фирми в България трябва да осъзнаят и да се възползват от предимствата на бизнес планиране и неговите стратегически, тактически и оперативни аспекти като средство, което способства за тяхното непрекъснато развитие. Изведените основни насоки и допълнителни препоръки за усъвършенстване на бизнес планирането имат точно тази цел.

Литература

1. Акофф, Р. *Планирование будущего корпорации*. Прогрес. Москва. 1985. стр. 22.
2. Благоев, Д. Иновациите и регенеративната икономика (съвременни измерения и перспективи). *Международна научно-практическа конференция „Възможности за развитие на бизнеса – икономически, управленски и социални измерения“*. Свищов. 2018. стр. 199-211.
3. Вествуд, Д. *Фирменный план*. М. Питер. 2000. стр. 9-12.

4. Георгиев, Ив., Цветков, Цв., Благоев, Д. *Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции*. УИ „Стопанство“. София. 2013.
5. Драгозова-Иванова, Е. Анализ на състоянието и възможности за разработване на приложен модел за стратегическо планиране на човешките ресурси в предприятията по озеленяване. *Управление и устойчиво развитие*. 1/19. 2008. стр. 369-373.
6. Манов, В. *Прогнозиране и планиране: развитие и функциониране на икономическите системи*. УИ „Стопанство“. София. 2001., стр. 26-27.
7. Минков, И., Йорданов, Й., Михайлова, М., Янакиев, В. *Управление на ценообразуването*. Наука и икономика. Варна. 2012.
8. Младенова, Г. *Маркетингово планиране*. Университетско издателство „Стопанство“. София. 2006.
9. Петкова, И., Георгиева, К. *Практическо ръководство по проектен мениджмънт*. Форком. 2012. стр. 71-84.
10. Тодоров, К. *9 Бизнес плана за стартиране на собствен бизнес в условията на валутен съвет*. Сиела. София. 2001. стр. 25.
11. Цветков, Г. *Производствен мениджмънт*. ИК „Люрен“. София. 1996.
12. Файоль, А. *Общое и промышленное управление*. ДиС. М. 2001.
13. Ansoff, I. *Classical Edition. Strategic Management*. Palgrave Macmillan. New York. 2007.
14. Armstrong, M. *A Handbook of Management Techniques*. Deep & Deep Publications. New Delhi. 2002.
15. Barrow, P. *The Best-Laid Business Plans: How To Prepare Them, How To Pitch Them*. Paul Barrow. 2001. pp. 4-12.
16. Butler, D. *Business Planning: A Guide to Business Start-Up*. Routledge. 2007.
17. Digman, L. A. *Strategic Management: concepts, decisions, cases*. Texas, Business Publications, Inc. 1986.
18. Drucker, P. *Management*. Routledge. 2012.
19. Ewing, D. *Long-Range Planning for Management*. Harper & Row. 1964.
20. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education. 2010.
21. Kotler, P. *Marketing Management*. Pearson Education. 2009.
22. Kotler, P., Keller, K. *Marketing Management*. Prentice hall. New Jersey. 2012.
23. Kotler, P., Keller, K., et al. *Marketing Management: An Asian Perspective*. 2017.
24. Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press. 1994.
25. Pandey, M. *Financial Management*. Vikas Publishing House. 2015.
26. Pearce II, J., Robinson, R., Jr. *Strategic Management. Planning for global and domestic competition*. McGraw-Hill Education. 2015.
27. Steiner, G. *Strategic Planning: What Every Manager Should Know*. Free Press. 1979.
28. Thompson, A., Strickland III, J., Gamble J. *Crafting & Executing Strategy: Text and Readings*. McGraw-Hill Companies, Incorporated. 2009.
29. Tripathi, P. *Principles Of Management*. Tata McGraw-Hill Education. 2008.
30. Tsai, Hui-Liang. *Information Technology and Business Process Reengineering: New Perspectives and Strategies*. Greenwood Publishing Group. 2003.
31. Ustundag, A., Cevikcan, E. *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*. Springer. 2017.
32. Yordanova, Z. Innovation Project Tool for outlining innovation projects. *International Journal of Business Innovation and Research*. Vol. 16, No. 1. 2018. pp. 63-78.

RECOMMENDATIONS FOR OVERCOMING PROBLEM AREAS RELATED TO THE APPLICATION OF BUSINESS PLANNING IN INDUSTRIAL COMPANIES IN BULGARIA

Radko Radev
University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria

Abstract

The main guidelines and specific recommendations for improving business-planning application in industrial companies in Bulgaria are proposed in the current publication. They are the results of an empirical study among 52 industrial companies, producers of consumer goods and the following analysis. The main and additional recommendations are addressed to overcome the weaknesses in the implementation of business planning which were identified. Problem areas identified include those relating to the characteristics of the firms themselves in terms of their management approach and those directly related to the application of business planning. The guidelines and recommendations are based on the understanding that overcoming identified gaps, apart from weakness, should also be seen as an opportunity to improve the business planning application as a key management function based on the marketing concept and the strategic management approach.