



Валя Иванова

ПРОЕКТИ:

*X-GEAR, проект за разработване на нови материали и иновативни системи от зъбни колела и въвеждането им в производство от страна на МСП от машиностроенето; донор - **ЕК, VI Рамкова програма**

*NAVOBS+, проект за подпомагане на МСП в създаването на иновативни приложения и услуги, свързани с ГНОСС (глобално наблюдение на околната среда и сигурност); донор - **ЕК, VI Рамкова програма**

*I-STONE, проект за реинженеринг на производствената верига за обработка на камъни и на преработката на отпадъците с цел значително повишаване на ефективността и производителността и намаляване на отпадъците; донор - **ЕК, VI Рамкова програма**

*Увеличаване на устойчиво управляваните земеделски земи в България чрез изпитване на нови технологии за биологично производство на растителни култури; донор - **Глобален екологичен фонд**

*Партньорство за биологично земеделие в България; донор – **Правителство на Швейцария, Програма за съдействие на България в областта на биологичното земеделие**

*Подкрепа на МСП, преработващи селскостопански продукти, за използване на лостовете на Европейските фондове; донор - **Фонд за глобални възможности на Обединеното кралство**

*Пилотен проект “Кредитна програма за микро и малки предприятия и биологични земеделски производители”; донор - **Швейцарска агенция за развитие и сътрудничество**

*Проект за развитие на устойчиво земеделие в Централен Балкан; донор - **Швейцарска агенция за развитие и сътрудничество**

*Компютърно ръководство „Мултивибратори”, донор - **Университет-Тампере, Финландия**

*Уеб базирано ръководство за учители по MS Windows XP, MS Word 2000, MS Excel, Internet Explorer 6; донор - **Майкрософт България**

АВТОР НА:

Уеб базирано ръководство за учители по MS Word 2000; Компютърно базирано учебно помагало по математика; Иновативно уеб базирано учебно помагало по литература; Учебна програма на курс „За успеха на проекта по ОП „Конкурентиспособност”; множество анализи, планове и проекти

КОНСУЛТАНТ ПО РАЗВИТИЕ НА БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ НА:

„България Платинум Груп” ЕАД, „Радомир метал индъстиз” АД, НТС по машиностроене, Институт за космически изследвания – БАН, „Техноконтакт” ООД, „Дендрит” ООД, „Тайборн” ООД и др.

ЗА ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ” И СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализът на изискванията към кандидатстващите в първите конкурси по ОП “Конкурентоспособност” води до извода, че положителното въздействие на програмата значително ще надхвърли обхвата на финансираните МСП. Визира се ползата и за фирмите, чиито подадени проекти не са одобрени за подкрепа на дадения етап. Конкретното условие, от което се очаква този допълнителен ефект и на което бихме искали да обърнем внимание, е изискването да се посочи връзката на проекта със стратегията за развитие на предприятието. За да бъде изпълнено то, абсолютно необходимо е да съществува или да бъде разработена фирмена стратегия.

Множество проучвания, провеждани в различни региони и държави по цял свят, сочат един и същ извод: повечето МСП не разработват стратегически планове. Ако за квартално магазинче е нормално да не пише стратегия, защото ежедневно и отблизо наблюдава поведението на конкуренцията и клиентите, за фирмите от индустрията липсата на ясно въждане за развитие на бизнеса означава поемане на изключително висок риск, особено в днешните условия на значителна промяна във външната за тях среда.

В свое изследване инвестиционна банка “Голдман и Сакс” стига до заключението, че в развитите страни “победители” са производителите в секторите, които допълват “новата глобална обстановка” (т.е. възползват се

от по-евтиния внос от БРИК - Бразилия, Русия, Индия, Китай). Северна и Западна Европа се е специализирала точно в такива сектори. “Губещи” са производителите в секторите, които се изправят “очи в очи с новодошлите”. Към момента индустриите на страните от Централна и Източна Европа се намират именно в “директна надпревара” с БРИК.

За да се позиционират сред “победителите”, българските промишлени предприятия се налага да променят курса. От придържане към стратегия на нискоразходно лидерство, основано на евтина работна ръка, да преминат към преследване и реализиране на добавена стойност, съответно към постигане на най-добра цена, диференциация или фокусиране. Тази промяна неминуемо изисква цялостно пререструктуриране на бизнеса – модернизация на материално-техническата база, въвеждане на иновации в производството и управлението, увеличаване на мащаба и/или разширяване/оптимизиране на продуктовия микс и т.н. Изключително труден процес, който ОП “Конкурентоспособност” има мисията да подпомогне.

Широкото популяризиране на значимостта на бизнес плана и на маркетинга сред българските предприятия даде добър резултат. Много МСП вече планират дейността си, инвестират в маркетингови проучвания, търговски марки, реклама, промоции. За да се постигне ново ниво на конкурентоспособност, е нужно да се предизвика широка дискусия и по ключовия въпрос за стратегическото позициониране. МСП е необходимо да стигнат до съзнаване на важността на стратегията за успеха. Като следствие може да се очаква активно и в максимална степен да се възползват от планираната в ОП “Конкурентоспособност” инфраструктура в подкрепа на бизнеса за реализиране на новото виждане.

Без навлизане в подробности, по-долу накратко е разгледан процесът на изграждане на стратегия с цел да бъде посочено мястото на проекта в него. Всички аспекти, касаещи продуктите, се отнасят и за услуги.

Под стратегическо планиране се разбира координиран и системен процес за разработване на план, определящ посоката на развитие и управлението на предприятие с цел оптимизиране на бъдещия му потенциал. Процесът обхваща две страни – формулиране на стратегията и осигуряване на реализацията ѝ. Планирането преминава през дадените по-долу етапи.

1. *Ситуационен анализ (SWOT)*

1.1. Анализът на външната среда (конкуренти, клиенти, доставчици, технологии, икономически условия, правителствена политика и т.н.) цели идентифицирането на възможностите и заплахите за бизнеса и включва:

- Секторен анализ - определя фазата, в която се намира секторът, перспективите за развитието му и базовия коефициент на възвръщаемост в него;
- Структурен анализ - представлява подробен анализ на движещите сили на конкуренцията в сектора (заплаха от навлизане на “пришълци” в сектора; интензивност на съперничеството между съществуващите конкуренти; заплаха от продукти-заместители; договорна сила на клиентите и договорна сила на доставчиците) и определя позицията на предприятията в структурата на сектора;
- Анализ на конкурентната група - очертава силните и слаби страни на конкурентите и мястото на всеки от тях в конкурентната структура; заключенията се правят въз основа на това, как се справя всеки конкурент с петте движещи сили на конкуренция в сектора и на база данните от сравнителен финансов анализ; набелязват се възможните отговори на всеки от конкурентите към стратегическите ходове на анализираното предприятие;

1.2. Анализ на вътрешната среда (ресурси, организационна структура, култура, способности, ограничения, стратегически компетентности и т.н.) - извършва се паралелно с анализа на конкурентната група и разкрива силните и слаби страни на анализираното предприятие;

2. *Прогнозиране* хода на развитие и на възможна поява на бъдещи събития;
3. *Формулиране на стратегията* - определяне на посоката на развитие на предприятието, визията, мисията, културата/политиките, дългосрочните и средносрочните цели, приоритетите, подходите за решаване на стратегическите въпроси (постигане на целите);
4. *Реализация* - изработване на програма за развитие (включваща подпрограми, планове за действие, графици, бюджети и критерии за оценка на прогреса);
5. *Мониторинг* - извън самото планиране се осигурява периодично наблюдение на прогреса, както и добро управление на реализацията.

Стратегията обикновено се разглежда като цяло, състоящо се от три части: генерална, корпоративна и бизнес (конкурентна) стратегия. Генералната стратегия определя посоката на развитие, т.е. подхода за постигане на търсените резултати при използване на наличните ресурси. Корпоративната стратегия дефинира мисията (какво прави дружеството, защо съществува) и визията на фирмата (какво възнамерява да бъде в бъдеще). Бизнес стратегията определя основата, на която дадено предприятие ще се конкурира. Тя зависи от силните и слаби

страни на фирмата по отношение на характеристиките на пазара и от съответните силни и слаби страни на нейните конкуренти.

От своя страна бизнес стратегията може да приема една от следните три базови форми: разходно лидерство, диференциация или фокус. Те се дефинират в две измерения: стратегически обхват (размера и структурата на целевия пазар) и стратегически силни страни на фирмата. От стратегическа гледна точка две са най-важните фирмени компетентности: диференциране на продукта или ниската му себестойност (висока ефективност):

1. *Разходно лидерство* - производство на големи количества от стандартизиран продукт, който се предлага на относително ниска цена и е достъпен за много голяма клиентска група (широк пазарен обхват); за да е успешна, тази стратегия изисква значителен пазарен дял или преференциален достъп до ресурс; поддържа се чрез непрекъснато повишаване на ефективността; за неин подвид, при това по-устойчив, се счита стратегията на най-добра цена, т.е. предлагане на най-висока стойност на относително ниска цена;
2. *Диференциация* – производство на продукт, който се възприема от голяма клиентска група (широк пазарен обхват) като различен, уникален; за да е успешна тази стратегия, отличителните черти или ползи трябва да предоставят на клиента изключителна стойност и да имат дългосрочна значимост (конкурентите да не могат в кратък срок да създадат имитация); примерни подходи за диференциране – изграждане на репутация на търговската марка или лоялност на клиентите към нея, въвеждане на иновации и предлагане на върхови продукти с добавена стойност, ...);
3. *Фокус* - съсредоточаване върху избран целеви пазар (тесен пазарен обхват) с цел по-добре да се удовлетворят потребностите му; тази стратегия е свързана с по-малък риск и затова е подходяща за относително малки фирми и “пришълци” (навлизащи предприятия) в сектора; примерни подходи при фокусирането: сегментация на съществуващ пазар (включително фокус върху местен пазар при наличие на предимства на местоположението на предприятието), заемане на пазарна ниша.

Въз основа на изводите от направените анализи на средата, на предприятието и от сравняването на базисните конкурентни стратегии се разработват няколко възможни алтернативни варианта (обикновено 7-8 за МСП, 2-3 за микропредприятие) на фирмената стратегия. В повечето случаи, особено за разработване на базирани на диференциация и фокус стратегии, се налага да се направят допълнителни проучвания на пазара, на технологиите, на някои заинтересовани страни и др. Полезно е още докато се осъществява анализът на средата или на този етап да се идентифицират добри практики, които биха могли да бъдат ползвани при решаването на конкретни стратегически въпроси.

След оценка на алтернативните варианти се взема стратегическо решение относно позиционирането на бизнеса. Определят се дългосрочните и средносрочните цели, генералната и корпоративната стратегия на търговското дружество – (пре)дефинират се мисията, визията и политиките на фирмата. Уточнява се базата, на която дружеството ще се конкурира. Изключително важно е висшият мениджмънт да постигне консенсус по отношение на избраната стратегия, тъй като успешното ѝ осъществяване изисква привличане и въвличане на всички служители в този процес. Традиционно това е една от най-критичните точки по реализацията. Взетите решения се оформят в стратегически план. Препоръчително е дългосрочните/средносрочните цели заедно с избраните стратегии за постигането им да се организират в ключови области. Този подход дава възможност за по-лесно приоритизиране, разпределяне на ресурсите и координиране между ключовите области.

Изготвя се програма за осъществяване на фирмената стратегия или се допълва съществуващата. За разлика от проекта програмата за развитие не е ограничена във времето - обновява се и се усъвършенства периодично. Всяка програма (както и включените в нея подпрограми) съдържа план за действие (обикновено 3-5 годишен, но може и по-дългосрочен) във вид на набор от цели, индикатори за успех, график за планиране и мониторинг, обобщен дългосрочен бюджет, начин за контрол и оценка.

Въз основа на програмата се разработват проекти, чрез които се осъществява изпълнението ѝ. Дългосрочните цели се детайлизират в краткосрочни и се разработват тактики за постигане на последните. Инвестиционният проект представлява план за реализиране на етап от програмата за осъществяване на стратегията. За разлика от програмата той е уникален и ограничен във времето комплекс от дейности, водещи до очаквани резултати, допринасящи за постигането на цели в рамките на определено време и ресурси.

Следва да се отбележи, че освен описания съществуват и други подходи за изграждане на стратегия. От практическа гледна трябва да се спомене, че стратегията може да се развива във времето, тъй като целите се адаптират към действителността. Принципно “перфектен” стратегически план не съществува. Главната цел на съставянето му е да се оцени въздействието на средата и добре да се обмисли посоката на развитие. Да се избере логична, уместна, реалистична, отчитаща ограничените ресурси на предприятието алтернатива. Разработеният на нейна основа проект носи ясно виждане за позициониране и развитие на бизнеса, което до голяма степен определя успеха му при представяне за финансиране по ОП “Конкурентоспособност”.