

# ПРИЛОЖЕНИЕ НА БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕТО В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ФИРМИ В БЪЛГАРИЯ

*Автор: Радко Радев<sup>1</sup>*

## **Резюме**

*Настоящият доклад има за цел да разкрие някои специфични аспекти на приложението на процеса на бизнес планиране в индустриалните предприятия в България, свързани с неговия обхват и конкретни етапи. Докладът, също така, разглежда важността на тактичното бизнес планиране и връзката му със стратегическото такова. Накратко е представена методологичната рамка на емпиричното изследване, проведено сред извадка от фирми от индустриалния сектор в България.*

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

Индустриалният сектор в България се характеризира с динамично променяща се среда: наблюдава се голямо продуктовото многообразие; в рамките на отделните класове продукти се включват продуктови категории, отделни групи и конкретни единици, при които се наблюдават разнообразни тенденции, обусловени от различните етапи от жизнения си цикъл, на които те се намират; идентифицират се многообразни възможности за сегментация, диференциация и позициониране, които спецификата на отделните пазари на индустриални стоки в по-малка или по-голяма степен предполагат; наблюдава се промяна на потребителските предпочитания; използва се голямо разнообразие от дистрибуционни канали със съответните участници и нива, през които преминават фирмените продукти, за да достигнат до крайните клиенти; фирмите “разполагат” с разнообразни комуникационни канали и средства; те оперират в условията на дигитална среда.

*Обект на внимание* в настоящия доклад са индустриалните фирми, които осъществяват своята производствена дейност на територията на България. В

---

<sup>1</sup> доц.д-р Радко Радев

катедра Индустриален бизнес, УНСС, [radko\\_radev@unwe.eu](mailto:radko_radev@unwe.eu)

изследването са обхванати са 52 фирми, в т.ч.: производители на месни продукти, млечни продукти, алкохолни и базалкохолни напитки, битова химия, печатни услуги, електроуреди, дрехи, обувки, мебели за дома и офиса.

*Предмет на внимание* са основните етапи и функционални аспекти на процеса на тактическа бизнес планиране. Представените резултати са част от комплексно проучване на приложението на бизнес планирането в индустриалните фирми в България, в рамките на което се идентифицират характеристиките за фирмите от индустриалния сектор 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 концепция и стратегическия мениджмънт, е задължително 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 тактическото бизнес планиране в зависимост от прилагания маркетингов подход на управление и притежаваната стратегическа ориентация..

## **1. Методологична рамка на емпиричното изследване**

*Изследователска хипотеза, чието в валифициране* се цели чрез настоящия доклад, е, че бизнес планирането в индустриалните фирми в България се отличава със своите специфични характеристики, в зависи от прилаганата от фирмите пазарна концепция на управление и присъщата им стратегическа ориентация.

### **1.1. Информационно обезпечаване**

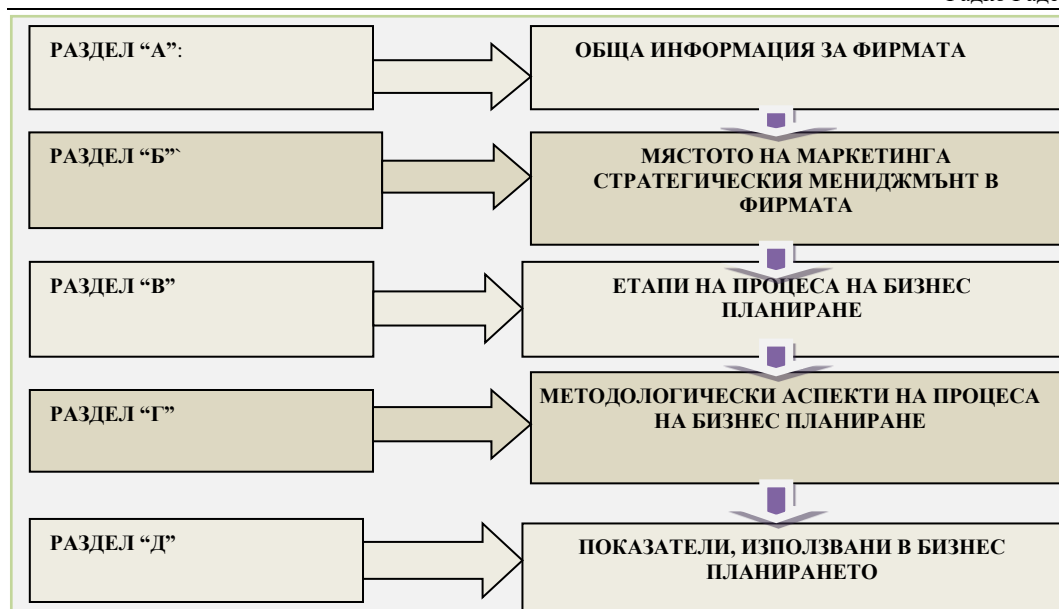
За набиране на информация от първични източници се използват анкетното проучване, интервюта и наблюдение. Респонденти на проучването са собственици, мениджъри и консултанти.

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**

В структурно и съдържателно отношение предложената анкета представлява методическата рамка на изследване за установяване на характеристиките на бизнес планирането във фирмите от индустриалния сектор (Фигура 1).



Фигура 1. Структуриране на въпросите, изследвани чрез метричната система

При поставянето на въпросите се следва определена логика. Първоначално се изисква да се оценят общи твърдения и въпроси, касаещи определен аспект (етап) от бизнес планирането, за да се придобие първоначална представа за осведомеността на респондента. След това, чрез тематично свързани въпроси, се пристъпва към детайлизирано изследване на съответния аспект на бизнес планирането. Така се идентифицира неговата вътрешна структура, както и областите, по отношение на които се наблюдават по-големи или по-малки практически пропуски. В зависимост от степента, в която тези аспекти се познават и прилагат в изследваните фирми - изхождайки от процесния и системния подход - се формира комплексна оценка на бизнес планирането и се извеждат характерните за него особености.

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.

Разработената методическа система 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.

*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.

*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 (нета) 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 функции, 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.

## **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.<sup>2,3</sup> 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 дейността.<sup>4,5,6</sup> 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<sup>7,8</sup>

Налице е основание да се приеме универсалният характер на бизнес планирането и характерната за него специфична приложимост за различните функционални

<sup>22</sup> Акофф, Р., “Планирование будущего корпорации”, перев. с англ., Прогрес, Москва, 1985, с.22

<sup>3</sup> Файоль, А., Общее и промышленное управление. -М., ДиС, 2001,

<sup>4</sup> Вествуд, Дж. "Фирменный план" , перев. с англ., М. "Питер" 1-е, 2000 год, 9-12

<sup>5</sup> Tripathi, P., Principles Of Management, Tata McGraw-Hill Education, 2008

<sup>6</sup> Peter Drucker, Management, Routledge, 2012

<sup>7</sup> Манов, В., Прогнозиране и планиране: развитие и функциониране на икономическите системи, Стопанство, София, 2001 г., с. 26-27

<sup>8</sup> Barrow, P., The Best-Laid Business Plans: How To Prepare them, How To Pitch Them, Paul Barrow, 2001, p. 4-12

области: в областта на иновациите и инвестициите;<sup>9</sup> управлението на финансите на фирмата;<sup>10</sup> производствения мениджмънт,<sup>11</sup> маркетинга<sup>12</sup> 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.<sup>13,14,15,16,17</sup> Налице е безспорна зависимост между степента на прилагане на планирането като основна функция на управлението и успеха и развитието на малките и средните фирми.<sup>18,19</sup>

Във връзка с еволюционното развитие на бизнес планирането<sup>20,21,22</sup>, трябва да се отчита необходимостта от неговата маркетингова ориентация и мястото му в стратегическия мениджмънт<sup>23,24,25,26,27,28</sup>. Важен въпрос, който не е засегнат в настоящия доклад, е концепцията Индустрия 4.0., чието развитието е обусловено от разпространението на информационните технологии и интернет.<sup>29,30</sup>

### **3. Приложение на бизнес планирането в зависимост от прилаганата концепция за управление**

В хода на проведеното изследване се получиха резултати, които касаят стратегическия аспекти и тактическата страна на бизнес планирането, като се отчита необходимостта от тяхната взаимобусловеност. Разкрити бяха и свързаните с тях методологични въпроси. В представените по-долу резултати от анализа се вижда, че тактическото бизнес планиране намери своето специфично проявление в зависимост от стратегическата ориентация на индустриалните фирми и прилаганата пазарна концепция.

<sup>9</sup> Георгиев, Ив. и Цветков, Цв., Мениджмънт на иновациите и инвестициите, УИ “Стопанство”, 1997, с.104-137, 138-140, 233-296

<sup>10</sup> Pandey, M. I., Financial Management, 11th Edition, Vikas Publishing House, 2015

<sup>11</sup> Цветков, Г., Производствен мениджмънт, СофияИК“Люпен”, 1996

<sup>12</sup> Младенова, Г., “Маркетингово планиране”, Университетско издателство “Стопанство”, 2006

<sup>13</sup> Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. Exploring Corporate Strategy, Pearson Education, 2010

<sup>14</sup> Pearce II, J.A., Robinson, R.B., Jr., Strategic Management. Planning for global and domestic competition, McGraw-Hill Education, 2015

<sup>15</sup> Wright, P., Kroll, M. Parnell, J. J. Strategic Management: concepts an cases, New Jersey, Prentice Hall, 1996

<sup>16</sup> Digman, L. A., Strategic Management: concepts, decisions, cases, Texas, Business Publications, Inc. 1986

<sup>17</sup> Armstrong, M... A Handbook of Management Techniques, New Delhi, Deep & Deep Publications, 2002

<sup>18</sup> Тодоров, К., 9 Бизнес плана за стартиране на собствен бизнес в условията на валутен съвет, Сиела, София, с 25

<sup>19</sup> Butler, D., Business Planning: A Guide to Business Start-Up, Routledge, 2007

<sup>20</sup> Ewing, D..Long-Range Planning for Management , Harper & Row, 1964

<sup>21</sup> Steiner. G., Strategic Planning: What Every Manager Should Know, Free Press,1979.

<sup>22</sup> Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press, 1994

<sup>23</sup> Ansoff, I. Classical Edition. Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

<sup>24</sup> Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. Exploring Corporate Strategy, Pearson Education, 2010.

<sup>25</sup> Thompson, A., Strickland III, J., Gamble J. Crafting & Executing Strategy: Text and Readings. McGraw-Hill Companies, Incorporated, 2009

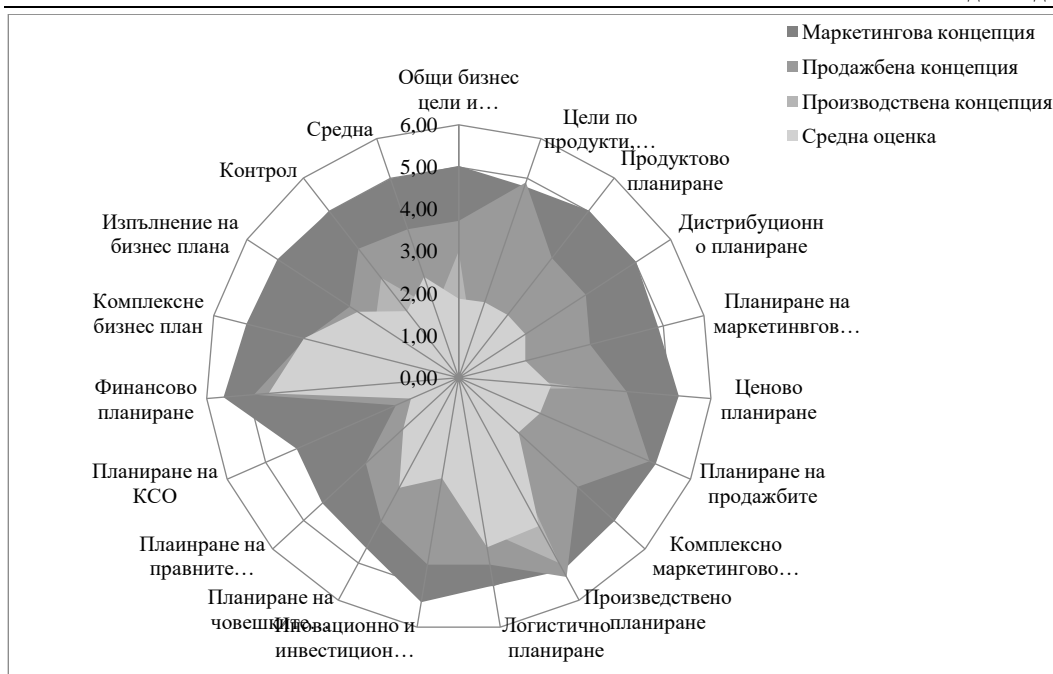
<sup>26</sup> Kotler, P., Marketing Management, Pearson Education, 2009

<sup>27</sup> Kotler, P. and Keller, K. 14th edition. Marketing management. New Jersey: Prentice hall, 2012.

<sup>28</sup> Kotler,P, Keller, K., others, Marketing Management: An Asian Perspective, 2017

<sup>29</sup> , Tsai, Hui-Liang, Information Technology and Business Process Reengineering: New Perspectives and Strategies, Greenwood Publishing Group, 2003

<sup>30</sup> Ustundag, A., Cevikcan, E, Industry 4.0: Managing The Digital Transformation, Springer, 2017



**Фигура 2.** Тактическо бизнес планиране в зависимост то прилаганата концепция

При оценка на тактическото бизнес планиране в зависимост от прилагана концепция се потвърждават една част от направените оценки на стратегическия аспект изводи, които бяха представени в предишен доклад на автора.<sup>31</sup> Така например при фирмите, при която се прилага маркетинговата концепция за управление, се наблюдава балансиран профил при оценката на планирането на отделните функционални области. Получените оценки надвишават оценките на фирмите, при които се прилагат останалите два подхода на управление. Тази разлика е силно изразена при представяне на оценките от маркетингово планирането и специфичните негови аспекти: продуктово, дистрибуционно, комуникационно и ценово планиране. Същата е ситуацията с двата изходни етапа, при които се подчертава връзката на тактическото със стратегическото бизнес планиране. (Фигура 2)

Фирмите, които прилагат маркетинговата концепция за управление, застъпват в най-пълна степен стратегическия аспект на бизнес планирането. Логично при тях се наблюдава най-силна връзка между стратегическото и тактическото планиране. Тя се подчертава от високата оценка на първоначалния етап, чрез който взетите основни стратегически решения се приемат като изходна база за осъществяването на процеса на тактическо бизнес планиране, като по този начин се подчертава необходимостта от постигането на единство между тях.

<sup>31</sup> 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

Фирмите с маркетингова ориентация са и най-силно ориентирани към пазара иновации. При тях се наблюдава и най-аргументиран от пазарна гледна точка бизнес план. В най-висока степен в сравнение с останалите фирми се застъпват планирането на КСО на фирмата и правните аспекти от дейността. Значението на последните се определя от наблюдаваното нарастване на броя на контрагентите и взаимоотношенията, които изискват правна регламентация. Освен с традиционните доставчиците, при тях се сключват договори с дистрибутори, рекламни агенции, за интернет маркетинг, защита на търговски марки и други.

*Далеч по-различна е ситуацията при фирмите, при които се застъпват продажбената и производствената концепции.* При тези, които са ориентирани към продажбите в някои отношения, макар и с по-ниски оценки, се наблюдава сходен профил с този на фирмите от предходното група. Такъв е случаят с определянето на общите бизнес цели и стратегии като изходна база за осъществяване на останалите аспекти от тактическото бизнес планиране. Особен акцент при тях се поставя върху планирането на продажбите, което е обяснимо с оглед на принципите които са характерни за съответната концепция. При планирането на иновациите е налице относително по-ниска оценка. Разликата се състои в това, че на иновациите им липсва пазарна аргументация.

*С най-ниска степен на приложения на пазарно ориентираното бизнес планиране се отличават фирмите, които застъпват производствената концепция на управление.* Установената в предишен доклад липса на стратегическа ориентация при тях намира проявление и при тактическото бизнес планиране. При анализиране на профила на фирмите от тази група се вижда, че при тях, също така, отсъства системност и комплексност на провеждания процес. Тяхната липса се обуславя от обстоятелството, че от тактическото бизнес планиране се отличава с пълна липса на стратегическа аргументация, а от друга, отделните негови аспекти се провежда „небалансирано“.

Така например, докато маркетинговите аспекти отсъстват като цяло, се наблюдава акцент върху производственото и логистичното планиране. Високата оценка на ценовото планиране може да се определи като недостоверна, тъй като при неговото осъществяване не се отчита пазарната страна на ценовата политика и нейната роля на основен елемент на маркетинговия микс. При определянето на цената се изхожда преобладаващо от производствените и логистичните разходи, без да се отделя внимание на конкурентното и диференциращо ценообразуване. От фигурата по-горе е видно, че най –високи резултати(оценки) се наблюдават при производството, логистичното и финансовото планиране. Въпреки това, дори и при тях е налице разлика в съдържателно отношение между тези групи фирми.

В резултат от извършения анализ на данните от емпиричното проучване се обособяват три групи фирми в зависимост от степента, в която прилагат пазарно ориентирано бизнес планиране.

*На първо място се идентифицира най-голямата група фирми. В нея попада онази част, при които е налице неразбиране на ролята на бизнес планирането, като основна управленска функция в необходимата дълбочина. Като резултат това се наблюдава несъстоятелно бизнес планиране (или неговото пълно отсъствие), което*

възпрепятства пълноценното използване на съществуващия икономически потенциал, а в още по-малка степен за неговото повишаване.

*На второ място* се идентифицира групата от фирми, при които е налице приемане в значителна степен на пазарно и стратегическо ориентирано управление, но се наблюдават редица недостатъци по отношението на неговото провеждане: *първо*, неразбирането на необходимостта от разглеждането му през призмата на системния подход и системното мислене; *второ*, значителни пропуски по отношение на някои от стратегическите, тактическите или оперативните аспекти на планиране и на постигане на единство между тях; *трето*, не се разбира процесният характер на бизнес планирането, в т.ч. - необходимата степен на формализация, процедури правила, формуляри, шаблони; *четвърто*, процесът на бизнес планиране не се възприема като инструмент за придобиване на знания и не се разглежда като управляван процес. При тези предприятия съществуват по-добри предпоставки за използване на икономическия им потенциал, които биха се подобрили значително при отстраняване на отделните изведени недостатъци.

При трета група предприятия процесът на бизнес планиране се познава и прилага според потребностите на конкретните индустриални фирми. При фирмите от тази група е налице бизнес планиране, което се провежда съобразно предварително приета методика, но дори и при тях се откриват проблемни области. Основните такива се отнасят до познаване и приложение на стратегическото бизнес планиране. В тактически и оперативен аспект основните проблеми се отнасят до степента на интеграция на основните функционални области. Като цяло един от най-сериозните недостатъци, които се установиха на този етап в тази група, е постигането на единство между стратегически и тактически планове. Въпросите, които касаят икономическия потенциал се оценяват като най-благоприятни при тази група както за усвояването на съществуващия, така и за неговото повишаване в бъдеще.

### **Заклучение**

Резултати от изследването свидетелстват за това, че са налице специфични характеристики при прилагането на бизнес планирането в зависимост от степента, в която отделните фирми прилагат застъпват маркетинговата концепция и дали е налице стратегическа ориентация при тяхното управление.

Изпълнените в хода на емпиричното изследване цели способстват за доказване на състоятелността на застъпената в настоящия доклад теза, според която познаването и прилагането на бизнес планирането, което почива на принципите на маркетинговата концепция и стратегическия мениджмънт, е задължително предпоставка за успех на бизнеса в условията на динамично променяща се среда и интензивна конкуренция.

Идентифицираните множество проблемни области, освен слаба страна, следва да бъдат разглеждани като възможност за повишаване на конкурентоспособността на бизнеса. Собствениците и мениджърите на индустриалните фирми в България трябва да осъзнаят и да се възползват от предимствата на стратегическите, тактическите и оперативните аспекти на бизнес планирането като средство, което способства за тяхното непрекъснато развитие



**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, СофияИК“Люрен”, 1996г.
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.
20. Thompson, A., Strickland III, J., Gamble J. Crafting & Executing Strategy: Text and Readings. McGraw-Hill Companies, Incorporated, 2009.
21. Mintzberg. H. The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press, 1994
- 22.
23. Peter Drucker, Management, Routledge, 2012
24. Pandey, M. I., Financial Management, 11th Edition, Vikas Publishing House, 2015
25. Pearce II, J.A., Robinson, R.B., Jr., Strategic Management. Planning for global and domestic competition, McGraw-Hill Education, 2015
26. Steiner. G., Strategic Planning: What Every Manager Should Know, Free Press, 1979.
27. Tripathi, P., Principles Of Management, Tata McGraw-Hill Education, 2008
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
30. Wright, P., Kroll, M. Parnell, J. J. Strategic Management: concepts an cases, New Jersey, Prentice Hall, 1996