

Николай Найденов

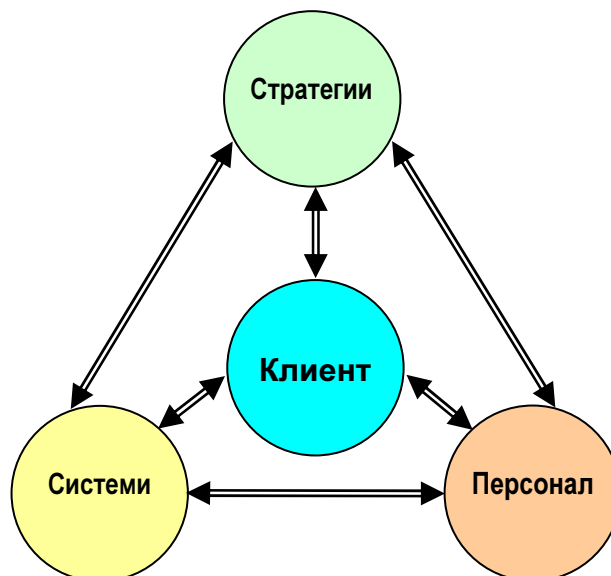
Антон Недялков

Наталия Стоянова

Деница Йотова

МЕНИДЖМЪНТ НА УСЛУГИТЕ

(СТУДИЯ)



Русе, 2008

СЪДЪРЖАНИЕ

	стр.
УВОД	2
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕН АНАЛИЗ НА МЕНИДЖМЪНТА НА УСЛУГИТЕ	3
1.1. Същност и основни характеристики на услугите	3
1.2. Анализ на мениджмънта на услугите	9
1.3. Основни изводи от теоретичния анализ, цел и задачи на изследването в практиката	29
Глава 2. МЕТОДИКА ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА МЕНИДЖМЪНТА НА УСЛУГИТЕ	31
2.1. Обща структура на методиката за изследване	31
2.2. Планиране и организация на проучванията	32
2.3. Методика за определяне обема на извадката и за обработка на статистически данни	38
Глава 3. ИЗСЛЕДВАНЕ НА МЕНИДЖМЪНТА НА УСЛУГИТЕ В ПРАКТИКАТА ...	43
3.1. Изследване на необходимостта от услуги за устойчиво развитие на семейните земеделски стопанства и селските райони	43
3.2. Изследване на бизнес-стратегии на агрофирми за производствени услуги в земеделието в периода 2000-2006 г.	53
3.3. Изследване на информационни системи във фирми за производствени услуги	65
3.4. Изследване качеството на обслужване в автосервизни предприятия	81
ЛИТЕРАТУРА	86
ПРИЛОЖЕНИЯ	91

У В О Д

Мениджмънтът (управлението) на услугите като обект на изследване, анализ и обобщаване е сравнително млада област на човешкото знание. Тя се появява като наименование през 80-те години на ХХ-и век като следствие от бурното развитие на сферата на услугите и необходимостта от формулиране и разработване на концепции и стратегии за управлението им. Независимо от младостта си, обаче, поради тенденцията за увеличаване на относителния дял на услугите в икономиката, тази научна област се развива с изпреварващи темпове през последните 10 – 15 години в САЩ, Европейския съюз и Япония.

Мениджмънтът на услугите има подобаващо място и значение в учебната и изследователска работа във Факултет „Бизнес и мениджмънт” на Русенски университет, особено след въвеждането на учебна дисциплина и разработването на учебника по „**Операционен мениджмънт**” с автори доц. д-р Николай Найденов и гл. ас. Антон Недялков. Като следствие от това понастоящем се извършва целенасочена дейност по изследване на маркетинга и мениджмънта на услугите, особено на операционния мениджмънт на производствените и ремонтно-техническите услуги в индустрията и земеделието.

Настоящата изследователска студия е краен резултат от изпълнения в катедра „Бизнес и мениджмънт” проект ФБМ - 03/2007 на Фонд научни изследвания на Русенски университет. Съдържанието ѝ отговаря на работната програма на Проекта.

Студията се състои от три раздела. Първият раздел представя извършения теоретичен анализ за същността на услугите, методите и моделите за тяхното управление. Вторият раздел е за методиката на изследване. В третия раздел са представени резултати от изследването в практиката и обобщения за основни въпроси на т.н. „сервизен триъгълник” на услугите – търсенето на производствени и консултантски услуги за земеделски стопанства и за развитието на селските райони, използваните алтернативни бизнес-стратегии на агрофирмите за производствени услуги, информационните системи на фирми за производствени услуги и управлението на качеството на обслужване в автосервизните предприятия.

Приятно ни е да изкажем благодарността си на всички специалисти и колеги от Факултет “Бизнес и мениджмънт” за подкрепата при изпълнението на Проекта и написването на студията. Благодарим на рецензентите - доц. д-р Александра Нанева и доц. д-р Йорданка Велчева за бележките и препоръките по ръкописа.

Русе, Януари 2008 г.

Доц. д-р Николай Найденов

Гл. ас. инж. Антон Недялков

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕН АНАЛИЗ НА МЕНИДЖМЪНТА НА УСЛУГИТЕ

1.1. СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УСЛУГИТЕ

• СЪЩНОСТ И ТЕНДЕНЦИИ В БИЗНЕСА ПО УСЛУГИ

Услугите са дейности (операции) за промяна или поддържане на състоянието на бита, производството и дълготрайните материални активи (ДМА) в него. На входа на трансформационния процес на услугата постъпват трудови, материални и информационни ресурси, а на изхода се получава продукт за удовлетворяване на потребности.

Съвременният бизнес по услуги се развива в условията на процес на глобализация на икономиката. Този процес се проявява като интеграция на пазарите за стоки, услуги, технологии, идеи, труд, като се намаляват разликите в цените за реализация и цените на производствените фактори.

Бизнесът за услуги през последните години расте с много по-бързи темпове, отколкото този с промишлена продукция, поради което се наблюдава тенденция за увеличаване дела на услугите в икономиката. Така например през 70-те години на ХХ-и век делът на бизнеса по услуги (т.н. третичен сектор) в БВП е бил равен на този за земеделието и добивната индустрия (първичен сектор) и на преработващата индустрия (вторичен сектор), взети заедно. Делът на услугите в БВП по това време би могъл да се оцени на около 50% от БВП. В началото на 21-век обаче около 70% от БВП на развитите страни вече се създава в сектора на услугите. По темпове на растеж (около 16% годишно) секторът на услугите е на първо място, следван от търговията [Hill, 1992; Миронова, 2003].

Увеличението на относителния дял на услугите в икономиката се дължи основно на две причини – 1) *на стремежа на хората да повишават своя личен статус и качество на живот* и 2) *на целта за повишаване на продажбите и рентабилността на бизнеса в производството*. Като следствие от втората причина има тенденция за увеличаване на дела на услугите за *проектиране, монтаж, ремонт и поддържане, доставка на части, сервизна документация, обучение* и др. като средство за подкрепа на пласмента на т.н. инвестиционни стоки (машини и съоръжения). Този вид услуги често се наричат “основани на продукт” или поддържащи (подкрепящи) услуги и поради стремежа за гъвкавост и постигане на необходимата рентабилност на бизнеса са много разнообразни.

• ОБЩА КЛАСИФИКАЦИЯ НА УСЛУГИТЕ

Класификацията на услугите се определя от съотношението между два основни разделителни признака – **обекти на услугата** (хора или физически процеси /материални обекти) и **характер на функцията по обслужване** (осезаем или неосезаем) [Becker, 1993; Lovelock, 1996]. Според тези признаци има „осезаеми услуги за хората” (здравни, за външността и др.); „неосезаеми услуги (образователни, информационни, културни и др. Услугите с обект „*физически процеси или материални активи в бизнеса и бита*” изпълняват отделни операции в производството, транспорта и дистрибуцията, сервиза (ремонт и обслужване на ДМА) и др., докато услугите насочени към неосезаеми активи са тези по банкиране и застраховане, научно обслужване и др.

Освен по горните два основни признака, услугите могат да се класифицират според *вида на пазара, степента на използване на факторите на производство, целите на организацията (с идеална цел и комерсиални), степента на контакт с клиента и др.* Според вида на пазара има *индустриални услуги* – производствени (производство, инженеринг и сервиз) и дистрибуционни (търговия, транспорт и комуникации) и *потребителски услуги* – професионални (банкови, консултантски и рекламни) и публични (медийни, образователни и културни). Според преобладаващия производствен ресурс услугите се подразделят на „*капиталово-интензивни*” (производствени, транспортни, комуникационни) и „*трудо-интензивни*” (услуги за хората, ремонтно-технически услуги и др.) [Lovelock, 1996].

От гледна точка на тяхното място в процеса на производствена трансформация, услугите могат да се класифицират и като дейности за [Найденев, 1999; Тончев и Гайдажиев, 2000; Котева, 2005]:

- осигуряване на необходимите ресурси (информационно обслужване, финансиране и застраховане, лизинг, инженеринг, снабдяване, ремонт и обслужване на ДМА, и др.);
- осъществяване на операции от производството, транспорт и др.;
- пласмент и физическа дистрибуция (съхранение, пакетиране, реализация).

В последно време се води дискусия относно формулирането на обобщаващо наименование на горните видове услуги. Използва се както понятието „технически услуги” [Проект ОХН-706], така и по-широкото и събирателно понятие „производствени услуги”, в което се включват производствени услугите „на/до полето” и услугите по ремонта и поддържане на техниката [Котева, 2005; Тончев и Гайдажиев, 2000]. В случаите на услуги за производствени и ремонтно-сервизни операции в индустрията може да се използва и синонимът „индустриални услуги”.

Поради спецификата си, производствените услуги и тези по доставка на материали и по сервиза на техниката трябва да са разположени максимално близко до клиентите (потребителите), поради което доставчиците на тези услуги оперират изключително на **микро-равнище**. Когато се поставя въпросът за организацията на производственото обслужване трябва да се има предвид логико-следствената връзка, че: 1) от една страна, обслужващата дейност е подчинена на основното производство и промяната на производствено-икономическите и организационните условия в основното производство водят до промяна в организацията на обслужващата дейност; 2) от друга страна, от равнището на производственото обслужване зависи нормалното протичане на основните производствени процеси и крайните икономически резултати на фирмите-клиенти [Котева, 2005].

Основен фактор, който определя необходимостта от производствени услуги в индустрията, земеделието и търговията е степента на производствена специализация във фирмите-потребители на услуги. Тя се осъществява чрез *продуктовата (предметната) и технологичната специализация*. При потребители с висока продуктова специализация се намалява относително броят на видовете използвани машини, като се предпочита специализирано оборудване. Този проблем се задълбочава в периоди на неблагоприятни икономически условия, когато фирмите-потребители не могат да обновяват балансирано машинните си паркове.

Основно условие за обособяване на услугите като обслужваща подсистема в индустриалното и земеделското производство е общественото разделение на труда, а причините за това са взаимно-обуславящите се процеси на индустриализация, концентрация и специализация на производството. Трябва да се подчертае, че обособяването на производственото обслужване е целесъобразно, когато е организирано на по-високо производствено-техническо ниво, възможностите му надхвърлят значително тези на фирмите-клиенти и в резултат на това се повишава ефекта по цялата верига на производство [Котева, 2005].

- **МАРКЕТИНГОВИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УСЛУГИТЕ**

Производствените и ремонтно-обслужващите услуги, които са обект на изследване в студията могат да се охарактеризират като *продукти, които са нематериални, неделими* (от потребителя), *несъхраняеми*, сравнително *нееднородни* по качество и със *неравномерно потребление по сезони*.

Нематериалността (неосезаемостта) на тези услуги в индустрията и земеделието е до голяма степен *относителна*, тъй като те се изпълняват от физически продукти (машини и съоръжения за производство) или се използват за поддържане или възстановяване на работоспособността на ДМА (ремонтни услуги).

Неделимостта означава, че изпълнението и потреблението на услугите се извършва едновременно, без посредник за пласмента. Това предопределя особеният характер на пазара на производствени и ремонтни услуги, при който *не се проявяват напълно формите за конкуренция на стоки* (например чрез доставките на стоки на големи или малки партии до всеки един потребител в сравнително голям географски район на пазара). Освен това, при ограничен производствен капацитет на фирмата за услуги, условието за неделимост ограничава броя клиенти от района, които могат да получат услугата.

За да обслужват качествено клиентите си и да намалят разходите, фирмите за производствени и ремонтни услуги концентрират дейността си в района около фирмата и се стремят да диверсифицират бизнес-портфейла си чрез включване на допълнителни услуги или производствени дейности [Проект ОХН-706].

Нееднородността по качество зависи изключително много както от квалификацията и мотивацията на персонала, така и от неговото физическо и психическо състояние. Този проблем не е толкова съществен за производствените услуги в индустрията и земеделието, тъй като изпълнението им се контролира чрез редица показатели за качество на операциите. По-сериозен е проблемът при ремонтните услуги, където ролята на персонала е много съществена.

За осигуряване на стабилност на качеството, предприятията за услуги могат да предприемат три стъпки. *Първата* е да инвестират в добре подбран и обучен персонал. *Втората* стъпка е да се стандартизира процесът по извършване на услугата. Това става чрез разработване на сервизна схема, чрез която се описва услугата и се установяват потенциално слабите места по отношение на качеството. *Третата* стъпка е да се проследява удовлетворението на клиентите чрез системи за предложения и оплаквания, проучвания на клиенти, промоции и др., така че "лошите" елементи на услугите да бъдат идентифицирани и коригирани.

Наличието на *сезонни колебания* в търсенето е типичен проблем специално за производствените услуги в земеделието. Предлагањето само на един вид услуги от фирмите не може да осигури целогодишно натоварване на персонала и това води до съществени проблеми по поддържането на устойчиво критично ядро от квалифицирани специалисти. Най-общите насоки за решаване на този проблем са да се прилага стратегия на хоризонтална диверсификация, като се предлагат услуги с различна сезонност, както и да се извършват допълнителни дейности (*например производство на земеделска продукция върху арендувана земя в земеделието*). По този начин може да се постигне по-добро използване на част от персонала и да се намалят пулсациите на паричния поток във фирмата за услуги през годината.

Маркетинговите характеристики на услугите водят до две характерни особености, които са много важни с *оглед* постигането на устойчиви икономически резултати на фирмата за услуги. На **първо** място, поради неопределеността на качеството на услугите, клиентите (потребителите) трудно могат да оценят предварително специфичните знания и умения на персонала, изпълняващ услугата. Освен това, клиентите трудно отличават една от друга в маркетингов и операционен аспект две или повече конкуриращи се услуги и фирмите, които ги осигуряват.

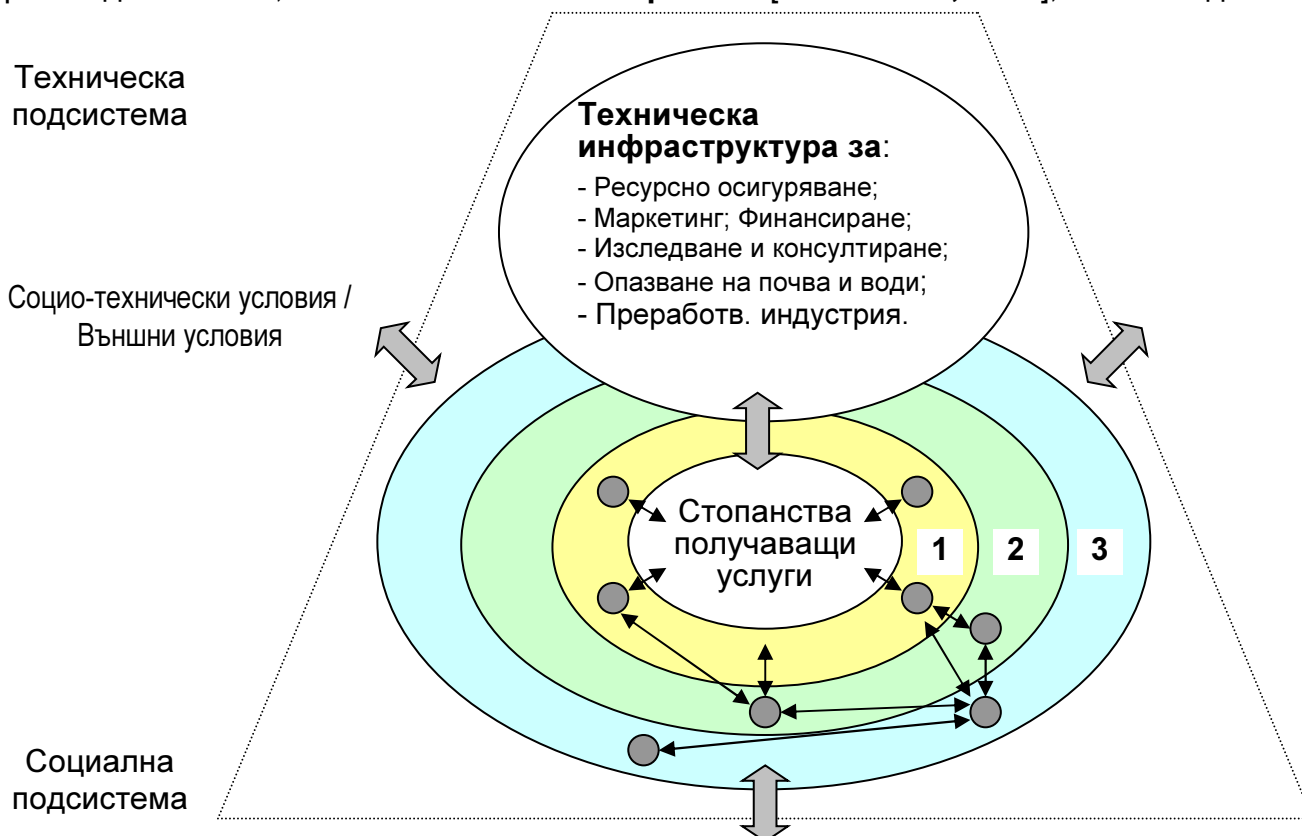
Второ, поради необходимостта от бързо реагиране на заявки на клиентите, при услугите с относително голямо „участие“ на сервизния персонал, не може да се разширява прекомерно районът на действие на фирмите за услуги. Поради това, малките фирми за услуги оперират преди всичко в условията на местен пазар.

Трето, услугите са силно чувствителни към измененията в пазарната среда. Това обстоятелство повишава изискванията за точност при анализиране и прогнозиране на търсенето, поради което на практика могат да възникнат редица проблеми при регулиране на капацитета на обслужващата система.

И не на **последно** място, при мениджмънта на услугите трябва да се отчита характерът на самата услуга. При трудово-интензивни услуги, като например несложното поддържане на техниката, може да се приеме, че технологичната база (оборудването във фирмата-доставчик на услуги) влияе по-слабо *върху оценката на клиента за качество на услугата*, отколкото квалификацията и мотивацията на персонала. В този случай е целесъобразно да се базираме на философията на модела „*обслужване в действие*“ [Eiglier et al., 1994], при който се управлява преди всичко видимата за клиента страна на услугата, т.е. системата на т.н. „*front office*“ с персонал, клиенти, други потребители на услугата и т.н. При услуги с ясно изразен материален характер, като например услугите за изпълнение на производствени процеси в голям обем (програма) е важно, системата за мениджмънт да отчита особеностите на вътрешната технологична среда на фирмата (т.н. „*back office*“), която е съвкупност от методи и технологии за изпълнение на услугата. При подобни услуги е необходимо да се спазват принципите за организация на материалното производство (пропорционалност, паралелност и т.н.), което по правило води до икономии от мащаба и икономически ползи за клиентите поради по-ниската себестойност на операциите.

• СПЕЦИФИЧНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УСЛУГИТЕ В ЗЕМЕДЕЛИЕТО

От особено значение за развитието на семейните земеделски стопанства (ЗС) е системата на услугите в земеделието, които се осигуряват както от бизнес-единици, така и от бюджетни организации и неправителствени организации (НПО). Услугите по поддържане на дейността на ЗС в развитите страни от ЕС постепенно преминават в разпореждане на НПО-доставчици на услуги, които покриват широк кръг от дейностите, показани в схемата на **фиг. 1.1 [Services ..., 1998]**, както следва:



Фиг.1.1. Услугите в аграрния сектор като системи за социо-технически услуги:
 (1) микро ниво - доставчици на услуги по ресурсно осигуряване; (2) мезо ниво - услуги по координация, представяне и преговори от местни инициативни групи, асоциации, корпорации и др.; (3) макро ниво – регулационни услуги, министерства и др. [Services ..., 1998].

- **Услугите за съвети в земеделието**, които понастоящем са класическо поле за дейност на държавни или полудържавни организации, днес се посочват като примери за неефективност на държавата по стопанисване на услуги в агросектора;
- **Финансовите услуги за ЗС**, които често са много бюрократизирани и за съжаление имат твърде лошо проникване до целевите групи - дребните ЗС, поради което има необходимост от децентрализация и подходяща връзка с клиентите;
- **Услугите за производствени операции и осигуряване на ресурси за ЗС** (за механизирани операции, транспорт и доставка на торове, семена и други консумативи), услуги по ремонта и поддържането на оборудването и др., са обект на частен интерес при ограничителни условия от държавата за контрол на качеството с оглед осигуряването на безопасни условия на труд и опазване на околната среда;

- **Услугите за първична преработка и съхраняване** на земеделска продукция са обект на сериозна държавна намеса под формата на лимитиране и субсидиране на цените, маркетинг и преработка на продукцията, но благодарение на проекти по Структурните фондове също се поемат от частния сектор;
- **Поддържащи услуги** като лобиране, координация, водене на преговори и геенериране на необходимите условия за правно обслужване в агросектора.

Услугите по информационното осигуряване и финансирането, по реализация на продукцията и (до известна степен) агрономическите и ветеринарни услуги се осигуряват и управляват **предимно на макро- и мезоравнище** чрез ДФ “Земеделие” към МЗП и поделенията по области, Централна кооперативна банка, областните служби за съвети в земеделието, базите на “Зърнени храни” АД и др.

Основен проблем понастоящем от гледна точка интересите на семейните ЗС, който затруднява ефективното използване на ресурсите и следователно, постигането на конкурентоспособност на стопанствата е липсата или трудният достъп до външни услуги и пазари. Към това трябва да добавим и липсата на информация и комуникация между отделните доставчици на услуги за семейните ЗС (**фиг. 1.1**). Поради това, могат да се изтъкнат **две основни причини** за необходимостта от преориентиране на предлагането и управлението на услуги в аграрния сектор:

Първо, нараства убедеността, че ефективното и ефикасно осигуряване на широка гама от услуги е жизнена предпоставка за устойчивото развитие на земеделието и селските райони, поради което на подсектора за услуги трябва в бъдеще да се отделя все по-голямо внимание. **Второ**, приликите между проблемите на услугите и на потребностите, които те удовлетворяват стават все по-очевидни, поради което е необходимо да се преустрои изолираният, моно-дисциплинарен подход към агроуслугите, и да се разработи професионална концепция, основана на комплексния подход към проблема за управление на услугите в земеделието и селските райони. Подобни концепции би трябвало да станат основа за стратегическото планиране на услугите в агросектора и за адекватни решения при осъществяването на стратегическите планове.

Резултатите от извършените проучвания [**Проект ОХН-706, ADER, 2006; Services, 1998**; и др.] показват, че основните причини за затрудненията на семейните ЗС на прага на присъединяването към ЕС са свързани с пазара и реализацията на продукцията в условията на сериозна конкуренция. Поради това има необходимост от реструктуриране на семейните ЗС с цел подобряване както на маркетинга и реализацията на продукцията, така и за въвеждане на нови продукти и технологии, адекватни на изискванията за устойчиво развитие на ЗС.

Въз основа на изложения теоретичен анализ, обект на изследване в настоящата студия са услугите за производствени операции и за дейности по ремонта и поддържането в малките фирми в индустрията и семейните ЗС. За целта са подбрани фирми за услуги в индустриалния бизнес (за дистрибуция и сервиз на машини) и земеделието (агрофирми за производствени услуги и земеделска продукция, за ремонтно-технически услуги и др.). Изследвана е също необходимостта от специфичните услуги за подкрепа на реструктурирането на семейните ЗС и за развитие на селските райони, на общините и общностите в тях.

1.2. АНАЛИЗ НА МЕНИДЖМЪНТА НА УСЛУГИТЕ

1.2.1. ЙЕРАРХИИ НА СТРАТЕГИИТЕ В МЕНИДЖМЪНТА НА УСЛУГИТЕ

• ПРИЧИНИ И МОТИВАЦИЯ ЗА ПОЛЗВАНЕТО НА УСЛУГИ

Икономическите интереси и естествените регулатори, като личният интерес и конкуренцията обуславят необходимостта от ползването на услуги. Като изхождаме от методологията за анализ на причинно-следствени връзки и проведените досега изследвания считаме, че потребителите в индустрията и земеделието (малки производствени фирми, земеделски стопанства и др.) ползват услуги поради следните основни причини [**Найденев, 1999; Котева, 2005;** и др.]:

- когато не могат да извършат сами дадена операция поради липсата на техника или друго оборудване (за производствените, транспортните и ремонтно-обслужващите операции), или на квалифициран персонал, знания и опит (при ремонтните работи, при маркетинга и пласмента на продукцията и др.);
- когато, поради недостатъчна годишна програма на извършваните от потребителя производствени, ремонтни или други операции за него е икономически по-изгодно да ползва външни услуги, вместо да извършва сам операциите.

По-надолу ще анализираме интересите на двете страни - потребителите и доставчиците на услуги от ползването (осигуряването) на услуги.

Основният интерес на фирмите в индустрията или земеделските стопанства е да произведат повече и по-евтина продукция. Поради ниската алтернативна цена на труда им, потребителите се стремят да намалят средствата за външни услуги, като изпълняват сами някои операции. Затова те ползват услуги *само ако нямат* необходимата техника, работна ръка и достатъчно време, или *ако цената на услугата е чувствително по-малка* от себестойността на операцията при тях.

Основните интереси на фирмата за услуги са да постигне оптимално натоварване на своята техника (в много случаи специализирана, и по правило скъпа), и на квалифицирания си персонал. По този начин се осигурява икономия от мащаба на производството и в крайна сметка - по-висока рентабилност на бизнеса, при ограничения за високо равнище и качество на обслужване.

Основните причини за ползването на производствени услуги специално в земеделието на развитите страни на ЕС са [**Ландерс, 1994; Проект ОХН-706**]:

- сравнително малкият размер на стопанствата в повечето страни, с изключение на Великобритания и отчасти Дания и Франция;
- високите цени на техниката, поради което при малък размер на стопанството себестойността на механизиранияте операции е много висока;
- относителното намаляване на работната ръка и др.

Общо взето в страните от ЕС има тенденция за увеличаване ползването на производствени, логистични и сервизни услуги, особено през „върховете“ периоди на натоварване на фирмите-потребители. Предимствата са, че разходите за услуги са предварително известни и условно-постоянните разходи за ДМА могат да се управляват гъвкаво. Ползването на производствени услуги е особено подходящо за малките и неукрепнали финансово бизнес-единици, които вместо за придобиване на ДМА могат да използват капитала си за текущо финансиране на бизнеса. Такъв подход в много случаи може да осигури по-висока възвръщаемост на самия капитал.

Доказателство за изтъкнатите по-горе причини за ползването на услуги са резултатите от наше проучване през периода 1998 - 1999 г. на 366 земеделски стопанства [Проект ОХН-706]. То показва, че има значително търсене на услуги по прибиране на зърнена продукция, тъй като новата прибираща техника е изключително скъпа. Прави впечатление също, сравнително голямото търсене на услуги по растителна защита, балиране, следжътвена обработка и др., които също изискват значителни инвестиции за сгради и оборудване.

Пример за причината да се ползват услуги поради липсата на знания и достъп до търговски канали са **консултантските и снабдителски услуги**. От цитираното проучване се установи например, че към 1999 г. консултантски услуги с агропазарен характер биха ползвали 70 - 75 % от анкетираните ЗС, по растителната защита - около 66 %, по доставките на химикали и торове - 52 - 57 % от анкетираните и др.

- **ВЗАИМООТНОШЕНИЯ НА ПАЗАРА НА УСЛУГИ**

Простите системи за услуги се състоят от предимно от взаимоотношения между клиента и доставчика на услугата. По-сложни са нещата при т.н. сервизни вериги или мрежи, където клиентите, ползващи една конкретна услуга, могат от своя страна да осигуряват друга услуга до техни собствени клиенти. В този случай се говори за т.н. **подсистема от клиенти**.

Подсистемата от доставчици се състои от организациите за услуги на микро, мезо и макро ниво, техните цели, интереси, производствен капацитет, ниво на ресурсна осигуреност и др. Производственият капацитет зависи от мощността и организацията на **сервизната инфраструктура**, т.е. на организациите, тяхното оборудване, персонал и др. за осигуряване на услугите [Services .., 1998].

Добрият доставчик на услуги винаги спазва правилото, че клиентите му също са експерти в техните области, че те познават добре потребностите си и (особено), че могат да решат, първият път с помощта на сервизната организация, кои услуги пасват най-добре за техните нужди, и кои не. Професионалната намеса на доставчика на услугата следователно се управлява не от фирмените индикатори за изпълнение на целите, или чрез определени от външни експерти потребности, а съобразно субективните изисквания на клиента за услугата.

Концепцията за ориентиране на сервизната организация по клиента обаче изисква самият клиент да има готовност да партнира, както с други подобни нему потребители на услуги, така и с доставчиците на услуги, т.е. (в съответствие с т.н. теория на организационното поведение) да бъде "включен" в управленското решение, и по този начин да бъде осъществено фокусиране вътре в организацията. При осигуряването на услуги обаче, "участието" трябва да се разглежда по един коренно различен начин, защото клиентът е член не на обслужващата организация, а на обкръжаващата сервизната фирма социално-икономическа среда. Поради това, клиентът желае да "бъде включен" в процеса на изпълнението на конкретната услуга и свързаните с нея елементи с характер на вземане на решение. Тук обаче се проявява често и противоречие с доставчика на услугата, който обикновено не желае външен субект да влияе върху целите, структурата и операционните процеси на сервизната организация.

Особено важно за управлението на производствените и ремонтните услуги е да се анализират взаимоотношенията между доставчиците на услуги от една страна (фирмите за производствени услуги, фирмите дистрибутори на техника и нерегистрирани фирми за услуги) и малките фирми и земеделски стопанства-потребители. Тези взаимоотношения се определят както от маркетинговата стратегия на конкретната фирма за услуги спрямо отделните клиенти и фискалната политика на държавата, така и от измененията в пазарната среда.

Маркетинговата стратегия на фирмите за производствени и ремонтни услуги се характеризира с два основни компонента - *избора на целеви пазар* на фирмата и *маркетинговия микс*, с който ще задоволява потребностите на конкретни клиенти.

Като сегментационна променлива за конкретизиране на целевите пазари на фирмите за услуги може да се използва признакът “*желана услуга от потребителите*”, защото показва реалната нужда на клиентите [Любенов, 2000]. **Сегментирането на пазара само по горния признак** е оправдано при определяне на производствено-техническите параметри на фирмата-доставчик на услуги. Важно е обаче да се конкретизира и пазарът от клиенти на конкретната фирма.

Маркетинговият микс на производствените услуги в земеделието (например) се определя преди всичко от *продукта и цената на услугите*. Както показват редица изследвания [Проект ОХН-706; Любенов, 2000; Naydenov, 2001] пазарната среда оказва косвено влияние върху компонентите на маркетинговия микс чрез потребителите на производствени услуги. При увеличение на фондоосигуреността на фирмите-потребители на услуги чрез инвестиране в ДМА са възможни радикални изменения на пазара на производствени услуги.

Въз основа на гореизложения анализ може да се заключи, че формирането на бизнес-портфейла на фирмите за услуги ще зависи от: търсенето на услуги от потребителите; размера и фондоосигуреността им; осигуреността на фирмите за услуги с необходимите производствени ресурси като капитал, включително техника и материална база, персонал, *know - how* и др.

Освен анализираните по-горе фактори на обкръжаващата среда, трябва да се отчитат и редица вътрешни проблеми на самите фирми за услуги като: 1) нестабилното финансово състояние на потребителите води до силно забавяне на плащанията за извършените услуги, което влошава състоянието на сервизните фирми; 2) при ниска рентабилност на услугите, характерна за условията на нелоялна конкуренция от доставчици на услуги, работещи в сивата сфера, фирмите за производствени услуги не могат да осигурят нормални условия за възпроизводство на бизнеса. Поради това, те трябва да търсят изменения в бизнес-портфейла чрез нови услуги или други дейности.

• ЦЕЛИ И СТРУКТУРА НА МЕНИДЖМЪНТА НА УСЛУГИТЕ

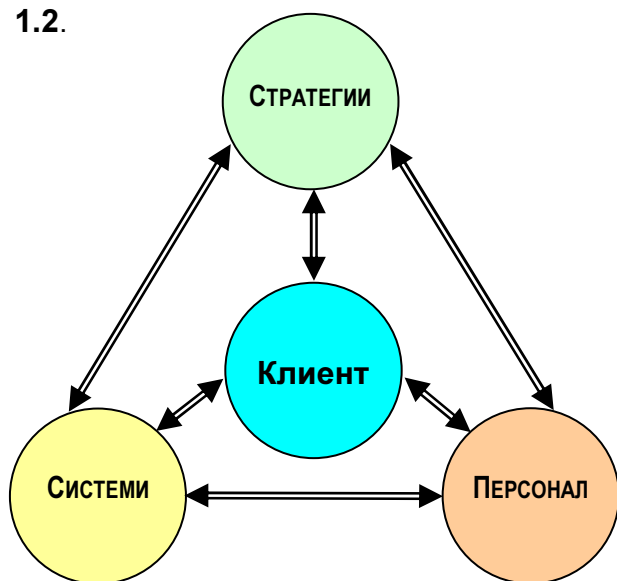
Фирмите за услуги, в зависимост от вида на своята дейност, могат да формулират три вида цели на управление.

Първият вид цели - “*надхвърляне на личните очаквания на клиента*”, са характерни за услугите с голяма линия на контакт с клиента – консултантските услуги и донякъде бизнес услугите. Постигането на тези цели се идентифицира бързо, понякога и веднага след изпълнението на услугата.

Вторият вид цели - “осигуряване на качествено производствено обслужване или оптимално техническо състояние на ДМА на клиента” са характерни за производствените услуги и за услугите по ремонта и поддържане на оборудването. Макар и донякъде „косвени” за клиента (с малка линия на контакт с него), те са много важни за състоянието на бизнеса му. Постигането им не може да се оценява веднага, а след сравнително дълъг период от време.

Третият вид цели - “постигане на устойчиви финансови резултати на фирмата” са типични бизнес цели. Те характеризират комплексно степента на удовлетвореност на клиента и способността на фирмата да осигурява устойчиви от икономическа и социална гледна точка услуги. Тези цели по правило се реализират в много дълги периоди от време, но са най-важни за фирмата за услуги, тъй като определят нейното съществуване.

Мениджмънтът на услугите се описва чрез т.н. „сервизен триъгълник” - **фиг. 1.2.**



Както се вижда, на **първо място** в системата за изпълнението на услугата и управление на бизнеса е добрата **стратегия** на фирмата за услуги. Поради спецификата на услугите като обект на управление и съобразно приетата методика за разработване на стратегии на фирмите (които имат характер на самостоятелни бизнес - единици), стратегията на съвременните фирми за услуги може да се разглежда на три характерни нива – *бизнес стратегия, функционална стратегия и операционна стратегия* [Михнев, 1999; Паунов, 1997].

Фиг. 1.2. Схема на сервизния триъгълник

На **второ място** е **персоналът**, който обслужва клиентите чрез т.н. „*фронт офис*”. Това, което прави управлението на една фирма за услуги толкова трудно, са хората, които в крайна сметка създават (и поддържат) или накърняват имиджа на услугите. Услугата се “произвежда” и едновременно се доставя от персонала на клиента. Така че, ако качеството на услугите е ниско, това означава и слабо „въздействие” върху клиента и опасност от намаляване на търсенето на услугата

Бизнесът по услуги е интензивен на труд и взаимоотношения с клиенти. Като следствие, качеството на продукта - услуга зависи много силно от квалификацията на персонала. Поради това, персоналът трябва да се подбира не само според техническите умения, необходими за изпълнение на услугата, а и според способността да *обслужват клиенти*. Това означава, да се структурират и управляват взаимовръзките между клиентите и доставчика, така че услугите да се възприемат положително и да създадат трайни връзки между двете страни.

Третият елемент на сервизния триъгълник, **системата** на материално-техническо и информационно осигуряване на услугата се определя от технологията, чрез която се осъществява и доставя услугата на клиента. При повечето бизнес- и продуктови услуги, тази система формира т.н. „бек офис“ на услугата. Въпреки че остава на „втори план“ обаче, този елемент на операционната система трябва също да бъде удобен за клиентите, а не само за целите на фирмата за услуги.

Съгласно концепцията на „сервизния триъгълник“, дейността по услуги се прилага т.н. *интегриран подход*, при което се координират всички елементи на микса на услугата – *договори и цени на услугата, равнище на обслужване, системи за администриране, набиране, обучение и управление на персонала, реклама и пласмент и т.н.* Особено важни тук са въпросите за рационалното ниво на обслужване на клиентите, които определят до голяма степен маркетинговия успех и постигането на финансовите цели на сервизния бизнес. За тази цел е необходимо да се решават следните групи задачи:

1. Анализ на състоянието и перспективите за развитие на бизнеса и разработване на бизнес-стратегия на фирмата. Това означава да се анализира състоянието на самата фирма (рентабилността на конкретни сервизни продукти, на клиенти или обслужвани области, силни и слаби страни на услугите по отношение на техните показатели) и на бизнес-средата (поведение на конкурентите, потребности на клиентите, пазарни условия, правни, технологични и др. условия. Въз основа на този SWOT – анализ се формулират алтернативни бизнес-стратегии (съответстващи на възможните сценарии за развитие на фирмата) и се подбира най-подходящата от тях [**Михнев, 1999; Паунов, 1997; и др.**].

2. Установяване на механизъм за осъществяване бизнес-стратегията – това представлява на практика една функционална (най-често маркетингова стратегия). Функционалната стратегия трябва да отчита взаимодействието между отделните елементи на микса по услуги, като се отчитат и останалите функционални елементи на фирмата, да оставя място за инициатива, да отчита силните и слабите страни на персонала и оборудването, които изпълняват услугата, да бъде реалистична и да откликва на пазара, конкуренцията и технологиите за услуги.

3. Формиране на структура за изпълнение на сервизната политика, т.е. размер на фирмата, брой равнища на управление, разпределение на отговорности, обхват на контрол, изисквани умения и други лични атрибути на персонала, възнаграждение, стимули, мотивация, комуникации, докладване, контролни и административни системи, обучение и т.н.

• **АЛГОРИТЪМ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ И ИЗПЪЛНЕНИЕ НА СТРАТЕГИЯТА**

При разработване и реализиране на стратегията на фирмите за производствени и ремонтни услуги в индустрията и земеделието се анализира функционирането на бизнеса съобразно условията на окръжаващата среда и възможностите на фирмата и се планират тактическите и оперативните решения.

По-надолу излагаме алгоритъма за разработване на стратегия на фирмите за услуги като се посочват елементите ѝ с ключовите думи (в скоби) и обяснителен коментар. Накрая е очертан преходът от стратегия към детайлите за постигането ѝ, т.е. към политиката и оперативните решения по изпълнението [**Проект ОХН-706**].

ЦЕЛИ, СТРАТЕГИИ И ОГРАНИЧЕНИЯ В БИЗНЕСА

- **Финансови цели** (приходи/парични потоци; печалба; възвръщаемост на активите; обращаемост на дълготрайните материални активи (ДМА);
- **Пазарно присъствие** (пазарен дял; силни страни на предлаганите продукти; имидж на фирмата; задоволяване на потребителя; лоялност към фирмата);
- **Ресурси и потенциал** (производство; технология; маркетинг; обслужване на клиентите; финанси).

Стратегическата цел на бизнеса при фирмите за услуги с добро финансово състояние и съществени силни страни е постигането на компромис между максимална печалба и задоволяване на клиентите. При това, целта за печалба се вижда ясно, а удовлетворяването на клиента се разглежда предимно като начин за увеличаване на печалбата. Трябва да се отчита обаче, че удовлетворяването на клиента чрез услугата е основен фактор за маркетинговия успех на фирмата.

Като правило, целите по обслужването на клиентите трябва постоянно да се съгласуват с общите цели и стратегията на фирмата. Когато условията в околната среда, например като икономически условия в страната, брой, размер и плътност на клиентите в района, тяхното икономическо състояние и др. се променят бързо, това съгласуване е особено важно.

АНАЛИЗ НА ВЪТРЕШНАТА И ВЪНШНАТА СРЕДА

- **Ресурси и потенциал на фирмата** (финансов потенциал, производствено-технологичен потенциал; пазарен дял и пласментни канали; лоялност на клиентите към фирмата);
- **Макровлияние на външната среда** (технология; икономика; право; политика);
- **Клиенти** (потребности; покупателна способност; поведение)
- **Конкуренция** (брой конкуренти в района; ресурси; потенциал; поведение);

Този анализ е проверка за реалистичността и постижимостта на общите цели. Чрез анализа трябва да се отговори на два въпроса: 1) Какво фирмата за услуги би могла да прави добре, с какви ресурси и потенциал тя разполага? 2) Каква е окръжаващата фирмата среда, какво ще искат от нея клиентите, какво ще й "позволят" конкурентите, икономиката, технологията, правните ограничения и др.?

ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ НА ФИРМИТЕ ЗА УСЛУГИ

- **Монетарни цели** (приходи/парични потоци; печалба и ръст на печалбата);
- **Тип базисна стратегия** (на лидерство по себестойността, стратегия "фокус", др.);
- **Клиенти** (количество/тип; лоялност; разположение; проникване в тях);
- **Пласментни канали** (собствени; възлагане на друга фирма; коопериране).

Всяка такава цел може да се разчлени на множество цели (и следователно стратегии) по отделните елементи на микса от дейности в портфейла на фирмата. Колкото на по-високо равнище е решението, толкова по значими и с продължително действие могат да бъдат промените в микса на бизнес-дейностите.

Целите и стратегиите трябва да са изпълними по принцип, реалистични и обозрими във времето. Околната среда и съотношението между силните и слабите страни на фирмата определят кои цели и стратегии ще бъдат реално изпълними.

Постижимостта на една финансова цел например, зависи от конкурентната сила на фирмата. Ако фирмата, за която се разработва стратегия е на едно равнище с конкуренцията, ще бъде невъзможно да се осигури по-голяма печалба от конкурентите в течение на дълъг период от време, въпреки че клиентите са склонни да плащат висока цена за услугите.

Специфичните стратегии за производствени услуги, включително и за ремонтно-обслужваща дейност могат да включват елементи като пазарен дял (общ или в специален сегмент), проникване сред клиентите или сегмента, приоритет на конкретни клиенти, равнища на обслужване, удовлетвореност на клиента и др. Процесът на целеполагане и оценяване на реалистичността е итеративен. Той може да включва и избор между различни пътища за постигане на целта.

БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ НА ФИРМИТЕ ЗА УСЛУГИ

- **Видове услуги и други дейности** (важност; водеща роля; качество; количество);
- **Клиенти и пазари** (количество; обем; разпространение; разнообразие; проникване сред клиенти и пазари);
- **Цени** (рентабилност; гъвкавост; договаряне; отстъпки);
- **Промоция на услугите** (извадка, пред която се представят; цели; бюджет; канали; рекламно послание);

ПОЛИТИКА НА ФИРМАТА ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА УСЛУГАТА

- **Анализ и оценка** (придобиване и анализ на вътрешна и външна информация; подготовка на информацията за вземане на решения и планиране);
- **Вземане на решения** (възможни алтернативи; оценка на алтернативите; решения за микса услуги и други дейности);
- **Планиране** (преглед и оценка; координиране на решения; създаване на система за планиране и контрол);
- **Организиране** (структуриране с цел изпълнението на плана; разпределяне на отговорности; уточняване на бюджети);
- **Цели и производителност** (уточняване на групови и индивидуални цели; осигуряване на стимули за тяхното постигане)
- **Контрол** (контрол на плановете показатели; контрол на разходите).

Политиката на фирмата за услуги се конкретизира чрез следните въпроси:

1. По какви показатели ще се конкурира с други фирми - време за реагиране на заявки, навременност и качество на операциите и други показатели?
2. С какви цени, срокове на договори и печалба ще работи фирмата за услуги?
3. На какви пазари и сегменти, с каква маркетингова подкрепа?
4. С какви процедури за изпълнение, мотивация и контрол на персонала?
5. При каква производителност на труда и разходи за услугата?

За всеки елемент на политиката за услугите трябва да има конкретен план за съгласуване с оперативните цели. Ако целите не са правилно поставени или са формулирани най-общо, горното е трудно да се направи и не е възможно да бъдат изпълнени изискванията на клиентите за равнището на обслужване.

ПРЕОБРАЗУВАНЕ НА ПОЛИТИКАТА В ОПЕРАТИВНИ РЕШЕНИЯ

ИЗПЪЛНЕНИЕ НА УСЛУГИТЕ - ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ

- **Приходи и печалба** (общо за района, по отделен продукт и клиент; паричен поток и обръщаемост на активите; ръст на приходите; печалба);
- **Пазарен дял** (приходи и физически дял по продукти, от района, от пазара, по ключови клиенти; количество и тип на клиентите);
- **Обслужване на клиентите** (мнение на клиента за услугата, фирмата и обслужването; равнище на обслужване).

ИЗПЪЛНЕНИЕ НА УСЛУГИТЕ - ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТ НА БИЗНЕСА

- **Финансови показатели** (разходи за услугата като процент от прихода; бруто или нето принос на услугата за бизнеса - общо и за всяко наименование от микса);
- **Производствено-финансови показатели** (приходи от един сервизен техник, от единица вложени горива, материали или резервни части и др.);
- **Физически отношения “вложени ресурси-приходи”** (обслужени клиенти от един сервизен специалист; брой сервизни специалисти на един мениджър и др.).

Както се вижда, от алгоритъма за стратегическо планиране могат да се набележат политики, свързани с маркетинга-микса като равнище на обслужване на клиентите, възможности и особености на договорите с клиентите, цени, начин на изпълнение на микса (т.е. процеса на планиране, организация, контрол, мотивация и т.н.). Всичко има за цел увеличаване на приходите от услуги, подобряване равнището на обслужване на клиентите и др.

Като обобщение ще изтъкнем, че проблемите на мениджмънта на услугите придобиват все по-голямо значение и внимание с оглед привличането и задържането на клиентите и повишаване на икономическата ефективност на бизнеса. Операционната система в услугите се изгражда и функционира съобразно изискванията на клиента и на основата на т.н. „сервизен триъгълник”, в който се обединяват стратегията на фирмата за услуги, системата от производствено оборудване и технологии на изпълнителския персонал за услугата. Задачите на операционния мениджмънт се заключават в *обвързване в едно на техническото, материалното и информационното осигуряване на операционната система; управление на качеството на услугите и оперативното управление на бизнеса по услуги с цел постоянно удовлетворяване и „задържане” на клиентите и постигане на финансовите цели на фирмата.*

1.2.2. ОСОБЕНОСТИ НА ОПЕРАЦИОННИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА УСЛУГИТЕ ¹

• Историческо развитие на операционния мениджмънт

За начало на научната теория „мениджмънт“ се счита 1886 г., когато на събрание на Американското общество на машинните инженери (ASME) в Чикаго, Хенри Тоун (Henry Towne, 1844-1924) представя доклада си „Инженерът като икономист“ (*The Engineer as an Economist*). В него той защитава тезата за необходимостта от отдел в ASME за обмяна на опит и добри практики при управлението на предприятията и тяхното счетоводство [Sheldrake, 1996; Towne, 1886; Wren, 1993], а по-късно тази идея се доразвива от Ф. У. Тейлър (F. W. Taylor) [Taylor, 1903; 1911], като се поставя основата на първата научна школа по мениджмънт.

В славяноезичната литература терминът „мениджмънт“ няма точно определение. Например според [Орлов, 2003] той не е точен синоним на думата „управление“, тъй като може да се управлява не само предприятие, но и автомобил².

Аналогично е определението на [Касабов, 1999; 2003]: „управление“ – „Функция на сложни системи от различен вид (биологични, социални, технически), осигуряваща запазването на техните структури, поддържането на режима на дейност и реализация на програмите и целите им.“; „мениджмънт“ – „Система за управление на бизнеса, стопанската дейност чрез ефективни форми и методи, водещи към увеличаване на печалбата“.

Малко по-различно е тълкуването на горните термини според [Българска..., 1999], в която е записано, че „управление“ е: „Свойство на различните класове системи (биологични, социални, технически) да получават, преработват и предават информация, да избират и реализират варианти на поведение и действие, което осигурява съществуването и развитието им...“, а „мениджмънт“ – „1) съвременна доктрина за управление на бизнеса, за функциите на ръководство и лицата (мениджъри), които ги изпълняват; 2) система за практическо обучение на ръководни кадри...“.

Най-нови формулировки на термина „мениджмънт“ според нас дава [Икономическа..., 2005]: „Процес на постигане на организационните цели посредством осъществяването на четирите основни функции - планиране, организиране, ръководство и контрол. От своя страна функцията „ръководство“ се подразделя на две подфункции: координация и стимулиране (мотивация).

Тук следва да се отбележи, че мениджмънтът в социално-икономическите системи (организациите) се различава силно от управлението на технико-икономическите системи по водещата роля на човешкия фактор [Икономическа..., 2005].

¹ Разделът е разработен от гл. ас. инж. А. Недялков.

² Според [Съвременен..., 1994] „управление“ е: „1) управляване, ръководство, власт; 2) книж. управляване, насочване на превозно средство, машина, апарат; 3) служба, която ръководи, управлява учреждение и подобни.“; докато „мениджмънт“ представлява „ръководство, управление на стопанска дейност, на отделна стопанска единица [англ.]“.

Следователно, „мениджмънтът“ може да се разглежда като [Златев, 1999]: (1) **процес**, т.е. непрекъсната последователност от въздействия върху цялата организация или върху отделни нейни компоненти (ресурси, структури, процеси), които се проектират и реализират от овластени членове на организацията; (2) **структура** - лицата и органите, които от името и в интерес на собственика съвместно управляват една организация като прилагат избрани подходи, методи и процедури, основаващи се на възприетите в организацията принципи, ценности и традиции.

Тук следва да се отбележи, че мениджмънтът е приложна наука със свой обект (организациите) и предмет на изследване (елементи, структури, процеси), както и методи на изследване, а нейните специфични черти произтичат от голямата сложност на организациите и влиянието на множество, често неконтролируеми фактори, върху елементите, процесите и т.н.

В същото време, мениджмънтът е и професия (или изкуство), защото се осъществява от човека и зависи от неговото поведение, разпределението на властта, реализацията на управленските процеси, отношенията „ръководител-подчинен“, които са предмет на задълбочено изследване и развитие, в резултат на което са се формирали и съществуват различни школи (подходи) в мениджмънта.

Мениджмънтът е също и предмет на изучаване, като основните в момента направления са: 1) **Стратегически мениджмънт**; 2) **Финансов мениджмънт**; 3) **Маркетинг**; 4) **Операционен мениджмънт (ОМ)**; 5) **Организационно поведение**; 6) **Мениджмънт на информационни системи**.

ОМ е тясно свързан с останалите клонове на мениджмънта. Известни са множество систематизации на развитието на научната мисъл в областта на мениджмънта [Палешутски, 1991; Мескон, 2006; и др.], но тук ще се спрем единствено на тези свързани с **ОМ**.

Анализът на литературните източници по въпроса [Гэлловей, 2001; Ильдеменов, 2005; Козловский, 1998; Курочкин, 2000; Чейз, 2003; и др.] ни дава основания най-кратко да дефинираме „**операционният мениджмънт**“, като комплекс от дейности по проектиране, използване и усъвършенстване на операционни (производствени) системи, чрез които се произвеждат и доставят до клиентите (потребителите) продукти – изделия (стоки) и/или услуги³.

Следвайки логиката на тези разсъждения, **операционният мениджмънт** според нас е философия и комплексна дейност по управление на процесите (операциите) за превръщането на ресурси (суровини и материали) в готов продукт и доставянето на този продукт на клиента (потребителя). По-точно обаче това са дейности, свързани с целенасоченото преобразуване (трансформиране) на горепосочените ресурси. При това, както вече изтъкнахме, понастоящем се наблюдава тенденция за изпреварващо развитие на услугите, при което се извършва трансформиране на състоянието на клиента (личните услуги) или на негови ДМА (продуктовите услуги) от сегашно (неблагоприятно) в бъдещо (желано) състояние [Найденев, Недялков, 2006].

³ По-долу под „стока“ разбираме „изделие“, т.е. материален продукт, макар че услугата също е стока.

ОМ използва, като фундамент резултатите от изследванията в различни научни области, започвайки от Адам Смит (*Adam Smith, The Wealth of Nations, 1776*), до използването на съвременни информационни и комуникационни технологии. Развитието на ключовите концепции на операционния мениджмънт след 1970 г. са представени в **табл. 1.1**.

Таблица 1.1

Ключови концепции на операционния мениджмънт [Ильдеменов, 2005; Чейз, 2003]

	Концепция	Методи и инструменти	Изследователи
70-те	Мащабно използване на компютърна техника в бизнеса	Графици за доставки, управление на запасите, прогнозиране, управление на проекти, планиране на материалните потребности (MRP)	Производители на компютърна техника (в частност IBM); MRP (Joseph Orlicky, Oliver Wight)
	Качество и производителност в сферата на услугите	Масово производство в сферата на услугите	Верига ресторанти McDonald's
80-те	Модел на производствената стратегия	Производството като средство за конкурентноспособност	Харвардска бизнес школа
	Точно-на-време (JIT); Тотален контрол на качеството (TQC); Автоматизация на производството (AM)	Канбан, „пока-yoke”, CIM, FMS, CAD/CAM, роботизация	Toyota Motors (Tai-Ichi Ohno); Shigeo Shingo; W.E. Deming, J.M. Juran
	Съгласувано (синхронно) производство	Анализ на критичните ситуации, Оптимизирани производствени технологии (OPT), теория на ограниченията (TOC)	Eliyahu M. Goldratt (Израел)
90-те	Тотално управление на качеството (TQM)	Премията „Болдридж”, регистрация на стандартите ISO 9000, разгърнати функции на качеството, функционално-стойностен анализ, модел на непрекъснатото усъвършенстване (kaizen)	American Society of Quality Control; National Institute of Standards and Technology; International Organization for Standardization
	Реинженеринг на бизнес процеси (BPR)	Модел на радикалните изменения	Michael Hammer; 4 големи консултантски компании в САЩ
	Електронно предприятие	Интернет	Правителство на САЩ; Netscape Co; Microsoft Co.
Начало на 21-ви век	Цялостно управление на предприятието (ERP); Управление на отношенията с клиентите (CRM); Управление на веригата от доставки (SCM).	SAP, програмно осигуряване „клиент/сървър”;	SAP (Германия); Oracle (САЩ); Booz Allen Hamilton (Supply-Chain Council)
	„Шест сигма” (Six Sigma)	5-степенен модел на организацията, маршрутни карти	General Electric; Motorola

Това, което е характерно за сегашното състояние на операционния мениджмънт е масовото използване на **информационни системи** за цялостно управление на операционната система (ERP-системи), управлението на взаимоотношенията с клиентите (CRM-системи) и веригата от доставки (SCM-системи), както и на информационни и комуникационни технологии.

При производството на стоки и/или услуги предприятията изпълняват три основни дейности – маркетинг, производство и финанси, необходими не само за производствения процес, но и за самата организация, като цяло – **табл. 1.2**.

Таблица 1.2

Интеграция на управленските дейности в предприятията [Козловский, 1998]

Предприятие	Маркетинг	Производство	Финанси
Машинно-строителен завод	Реклама в медиите (телевизия, радио, вестници, списания). Сервиз на машините (гаранционен и следгаранционен).	Проектиране на машините. Производство на компоненти. Монтаж на машините. Развитие на мрежата от доставчици.	Заплащане на доставчиците. Заплащане на работниците. Загуби от производството. Заплащане на дивиденди.
Университет	Посещения в средни училища за набиране на кандидати. Реклама в медиите (телевизия, радио, вестници и списания).	Преподаване на придобити знания. Научни изследвания. Внедряване на научни изследвания в практиката.	Държавна субсидия и събиране такси от студентите. Заплащане на преподавателите. Заплащане на административния персонал.

Маркетингът определя предлагането (в други случаи търсенето) на даден продукт; производството (операциите) – процесът на трансформация на ресурси в този продукт, а финансите дават представа за това каква е ефективността от първите две дейности [Козловский, 1998].

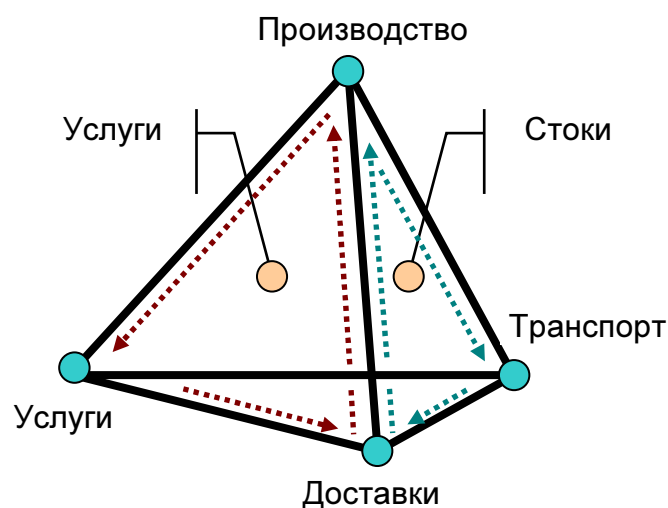
Обект и предмет на операционния мениджмънт са производственият процес, неговото управление във времето и пространството, ресурсното осигуряване и движението на ресурсите по етапите на производствения процес, както и движението на продукта от производителя (доставчика) към клиента (потребителя). Действията, в резултат на които се произвеждат стоки (изделия) и/или се оказват услуги, имат общото название „**операционна функция**” [Найденев, Недялков, 2006].

Под „**операции**” разбираме “процеси, методи, последователност от дейности с практически характер” за определен период от време, реализирани на определено място, имащи за цел получаването на конкретен резултат чрез влагането на ресурси на входа на процеса. По този начин операцията може да се счита като единичен (елементарен) процес на трансформация [Курочкин, 2000; Мескон, 2006].

Често се счита, че термините “**производство**” и “**операции**” са взаимозаменяеми [Мескон, 2006]. Под “**производство**” обаче разбираме трансформация на ресурсите в материален изход, т.е. **стоки**, докато “**операциите**” са по-широко понятие, включващо и доставката (производството) на услуги.

Това наше твърдение се подкрепя от т.нар. „**четириъгълник на операциите**” [Гэлловей, 2001], който включва елементите: (1) производство, (2) транспорт, (3) доставки и (4) услуги - (**фиг. 1.3**). В системата на материалното производство най-разпространени са елементите “доставки” и “производство”.

Това означава, че за да се произведе определена стока (изделие), се правят доставки на суровини и материали, създават се запаси, извършва се процес на трансформация и се транспортират готови стоки до клиентите (или отново се създават запаси). В сферата на услугите обаче запаси не могат да се създават, тъй като клиентите потребяват непосредствено продукта - услугата. Посочените дейности (операции) се извършват в т.нар. **“операционна система”** на предприятието, поради което ще анализираме накратко съвременните концепции за нея.



Фиг. 1.3. Схема на концепцията **“четириъгълник на операциите”**

- **Операционна система на предприятието**

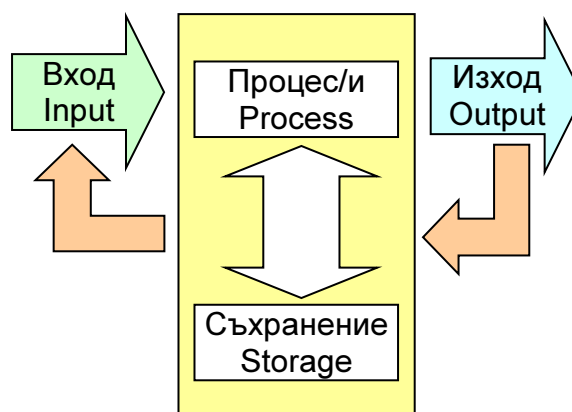
Известни са множество (понякога противоречиви) дефиниции за **„система”**, тъй като тя има различни качествени и количествени характеристики. Например: 1) Системата е съставена от елементи, а между елементите съществуват трайни и устойчиви връзки; 2) Всички елементи на една система са взаимно зависими, като въздействието върху един елемент, влияе върху цялата система и обратно; 3) Всеки елемент в системата изпълнява точно определена функция и има точно определено място; 4) Връзките и подчинеността на елементите в системата се дефинират като структура; 5) Всяка система има своя определена цел, а ролята и мястото на отделните елементи са подчинени на тази цел; 6) Една система може да се състои от множество подсистеми, като един елемент може да влиза в състава на различни нейни подсистеми и други външни системи с някои от своите свойства; 7) Целта на системата определя целите на подсистемите, докато обратното не е възможно и т.н.

Една от възможните кратки и сравнително пълни дефиниции на система, е че **системата** е съвкупност от компоненти, които функционират като едно цяло, за да се постигне предварително определена цел. Това определение се нуждае от допълнения, поради което по-долу възприемаме популярният в литературата и с интердисциплинарно приложение **“IPO-Модел”** (познат още като **“IPO+S Модел”**), който изгражда концепцията на всяка система - **фиг. 1.4**⁴.

На **входа** на модела са различните видове ресурси, които са необходими за трансформационния (производствения) процес. Това са: 1) *Човешките* ресурси (брой, квалификация, професия, образование, опит, пол); 2) *Материалните* ресурси по вид, количество, качество и доставка; 3) *Техническото* оборудване по количество, качество и актуално състояние; 4) *Финансовите* ресурси по вид и обем, източници и условия на финансиране; 5) *Информацията* за потребността от произвежданите стоки и/или услуги.

⁴ Обикновено моделът се използва за: 1) Начален метод за изследване на процеса на разработване на системи (т.нар. “System Development Life Cycle - SDLC”); 2) Прилагането на основните принципи от теорията на системите в анализа на информационни технологии.

- Вход (Input) – външни ресурси, влизащи в системата;
- Процес/и (Process) – операции по трансформация на входящите или съхранени в системата ресурси;
- Изход (Output) – резултати от процесите;
- Съхранение (Storage) – положение на ресурсите вътре в системата, запазени за възможна последваща употреба.



Фиг. 1.4. Схема на IPO+S модела

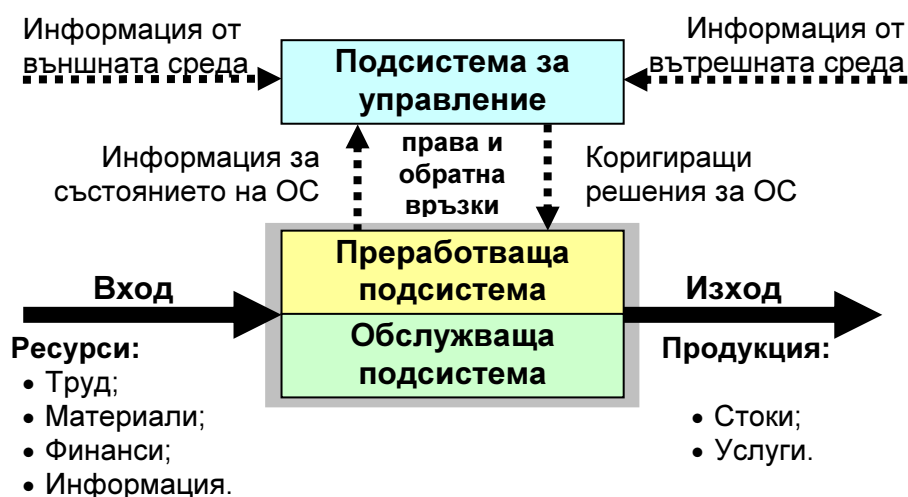
Следващият елемент на модела е звеното, в което се извършва **процеса на обработка** на подадените на входа ресурси. Този процес се характеризира с различни технически и технологически възможности, както и мениджърски умения, като е специфичен за всяко предприятие.

На **изхода** са произведените стоки и услуги в резултат на дейността на първото и второто звено на системата, а в четвъртия елемент ресурсите и/или произведената продукция се **съхраняват**, като обикновено той е характерен за материалното производство (стоки) и рядко се среща при услугите.

Елементите на модела (изход-процес-вход) са обвързани чрез т.нар. „**обратна връзка**”, чрез която се подава информация за резултатите от производствената дейност. Моделът действа, както в “отворен”, така и в “затворен” вариант. В първия случай моделът е под въздействието на външни фактори като пазар, доставчици и т.н., а във втория - влиянието на външната среда при обратната връзка на входа с изхода на системата е силно ограничено.

Основавайки се на горния модел, както и на възприетото определение, можем да твърдим, че както всяка друга система, така и операционната има: 1) цел; 2) подсистеми, изпълняващи задачи за постигане на целта; 3) елементи с техните функции; 4) връзки, както между елементите, така и между подсистемите); 5) вход; 6) процес/и; 7) изход. Освен това всяко предприятие (организация) представлява отворена система, която преобразува входни величини в изходни, т.е. в стоки и/или услуги.

Следвайки, тези разсъждения, считаме че пълната система на производствената (трансформационна) дейност на предприятието се нарича **операционна система (ОС)**. Тя е централно (основно) звено за всяко предприятие по производството на стоки и/или оказване на услуги. В тази система, създадена на основата на рационално разделение на труда (вертикално и хоризонтално) и съчетаване във времето и пространството на факторите на производство (земя, труд, капитал), се реализира **операционната функция**, т.е. съвкупността от действия по преработка (преобразуване) на ресурси, придобити от външната среда и предаването на резултатите от дейността на същата външна среда (фиг. 1.5).



Фиг. 1.5. Принципна схема на операционната система [Мескон, 2006]

В най-общ план факторите на производство могат да бъдат характеризирани с взаимозаменяемост (субституция). С редки изключения, обуславяни от нивото на технологично развитие, всеки продукт може да бъде произведен при използване на отделните фактори на производството в различни съотношения. Не бива да се забравя, че техническият прогрес и новите технологии постоянно изменят както възможностите за заместване, така и комбинацията от фактори, която може да бъде използвана при различните производства.

Самата **операционна система** се състои от три подсистеми:

- **Преработваща (основна)**, изпълняваща дейностите по непосредственото превръщане на входните величини в изходни резултати (*основни операции*);
- **Обслужваща**, която не е свързана пряко с трансформационния процес, но изпълнява всички необходими функции по осигуряване на правилното му протичане (*обслужващи и спомагателни операции*);
- **Управленска**, която получава информация от вътрешната и външната среда за състоянието на горните две подсистеми, обработва я и дава указания (решения) за коригиращи въздействия, ако те не работят според плана (*мениджърски операции*).

Изходът на **ОС** и типът на производствения процес определят една от възможните класификации на операционните системи. Според тези два критерия може да се определи дейността на всяко едно предприятие от промишленото производство и сферата на услугите.

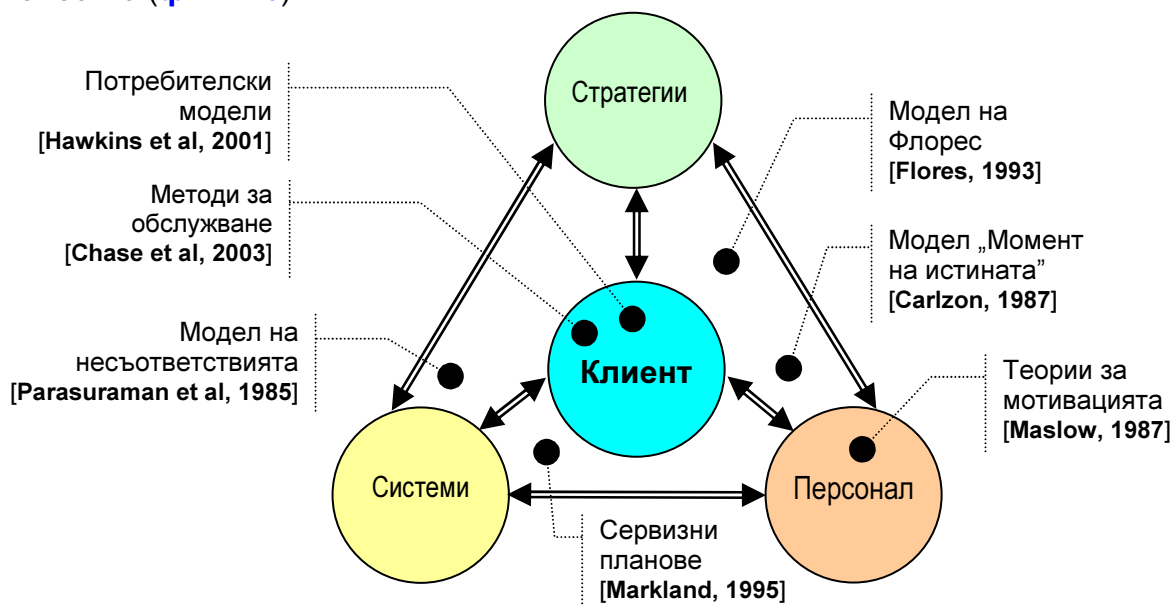
Една подобна класификация е удобна, ако всички произвеждани продукти са чисто материални или нематериални, което на практика не е така. За целите на операционния мениджмънт на услугите, където клиентът е в центъра на концепцията за **“сервизен триъгълник”** (фиг. 1.2), едно такова разграничаване е доста опростено.

Това ни дава основание да анализираме най-новите разработки за операционния мениджмънт (по-специално на услугите), както моделите и методите за обслужването на клиенти.

- **Концепция за интеграция на моделите и методите за операционен мениджмънт на услугите**

Съгласно съвременните възгледи за управление на операционната система в услугите, централно място в нея заема клиентът, а трите „кита“, на които лежи, т.н. „добър обслужващ бизнес“, са стратегиите, системите (техническа, материална, информационна) и обслужващият персонал.

Въпреки, че „сервизният триъгълник“ е разработен за целите на управлението на ОС като цяло, считаме че може да се използва и като рамка за интегриране на различни модели и методи за управление на услугите и тяхното качество (фиг. 1.6).



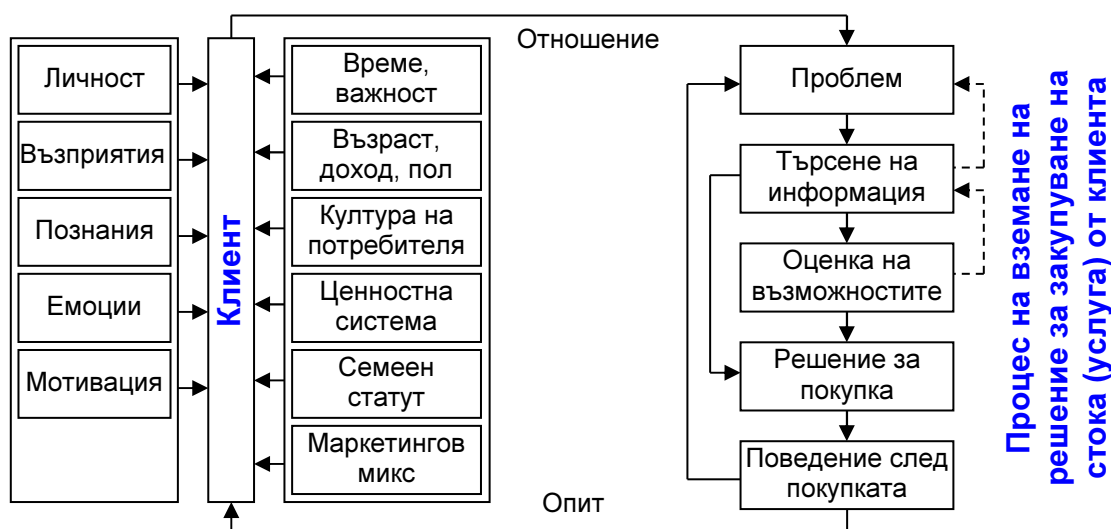
Фиг. 1.6. Сервизният триъгълник, като рамка за интеграция на модели и методи за управление на услугите

Такива модели и методи например са: 1) Теория за мотивацията (A. Maslow) и потребителски модели (Hawkins-Best-Coney); 2) Модел на Флорес (Flores' Atom of Work Cycle Model); 3) модел „Момент на истината“ (Normann's Concrete Moments of Truth Model) или „Контакт с клиента“ (Chase's Customer Contact); 4) сервизни планове (service blue-prints); 5) методи за управление на операционната система на услугите (поточна линия, самообслужване, индивидуален подход); 6) модел на несъответствията (gaps model, SERVQUAL) и др. По-долу ще анализираме някои от тях.

Теорията на Маслоу осигурява на операционните мениджъри полезен подход за анализ и обяснение на поведението на човека и в частност на поведението на потребителите. Много услуги съществуват, за да удовлетворяват определени нива на потребност.

Независимо от широкото ѝ приложение, теорията на Маслоу не обяснява напълно поведението на съвременните потребители. Изследователите на потребителското поведение анализират индивидуализма при вземане на решение за покупка, честотата, местата и т.н. Освен това те ползват информация от други научни дисциплини, като психология, социология, социална психология, антропология на културата, икономика и др.

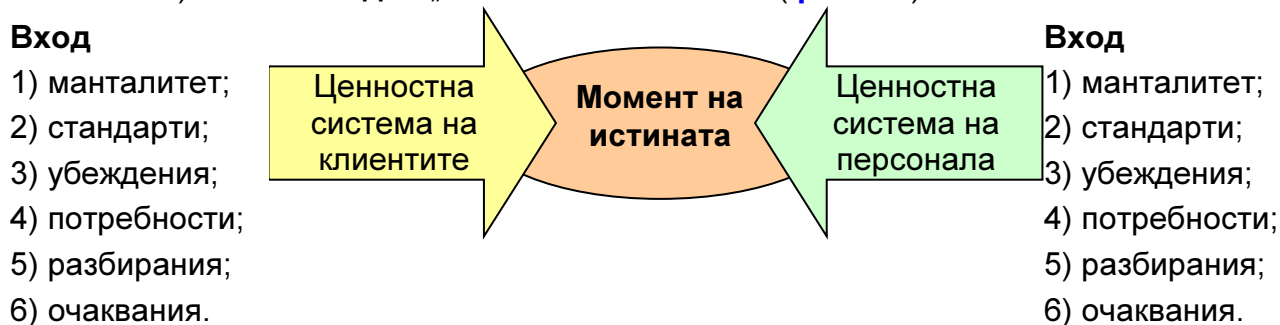
По-долу представяме накратко един от известните модели на потребителско поведение - този на Хокинс-Бест-Кони (Hawkins-Best-Coney), който представлява описателен модел на вземането на решение за покупка на услуги, като процес на удовлетворяване на потребности (фиг. 1.7) [Hawkins et al, 2001].



Фиг. 1.7. Потребителски модел на Хоукинс-Бест-Кони

Върху решението за покупка на стока (услуга) влияят косвени и преки фактори. Първата група са предимно психологическите фактори, като мотивация, възприятие, личност, убеждения и т.н., като при един разширен модел могат да се отделят: (1) социални (семејство, роля, статус, референтната група) и (2) социално-културни фактори (класа, култура, субкултура). Към втората група се отнасят: (1) ситуационните (време, обстоятелства); (2) демографски фактори и (3) маркетинговия микс.

Валидността на горния модел е неоспорима, но резултатът от една услуга „стига“ до съзнанието на клиента чрез материални (физически) елементи, както и чрез информацията, която потребителят „обработва“ в контакт с персонала (пряк или косвен) или т.н. модел „момент на истината“ (фиг. 1.8)⁵.



Фиг. 1.8. Модел „момент на истината“ [Carlzon, 1987]

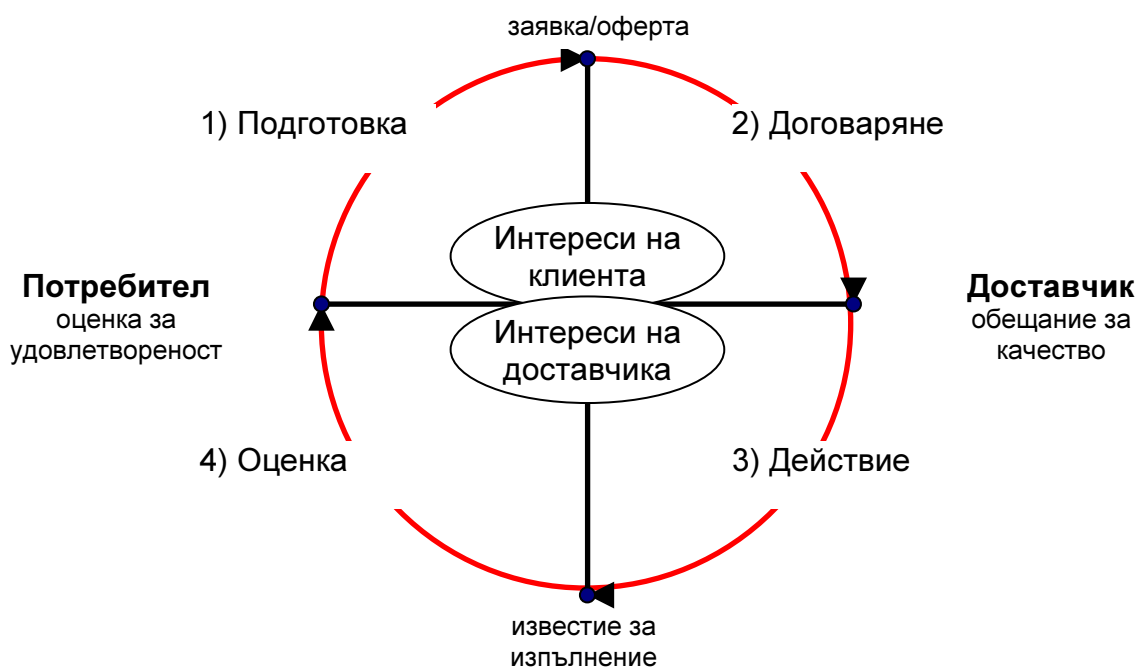
„Моментът на истината“ според нас съвпада с т.нар. „точки на контакт с клиента“, т.е. там където клиента в пряк контакт с персонала [Markland et al, 1995; Vonderembse, 1996].

⁵ Терминът „Момент на истината“ или „el momento de la verdad“ [Spanish] е заимстван от коридата (матадорът и бикът са лице в лице преди последното действие). За първи път терминът е използван от Ричард Норман (Richard Normann) [Normann, 1984], а в широка употреба го въвежда бившия президент на Скандинавските авиолинии (SAS) – Ян Карлсон (Jan Carlzon).

Аналогично Р. Чейз, твърди че „...разликата между производствената функция на една операционна (сервизна) система от друга, е определянето на **степената на контакт с потребителя (клиента)** в процеса на обслужване, като терминът **“контакт с потребителя”** отразява физическото съприкосновение на клиента с обслужващия персонал [Чейз, 2003].

Следователно **“степената на контакт с клиента”** най-общо може да се определи като процентно съотношение на времето, през което клиентът се намира в пряк „допир” с персонала от системата за обслужване, към общото време, необходимо за неговото обслужване [Найденев, Недялков, 2006].

Ф. Флорес (Fernando Flores) предлага универсален модел за **ОМ** на услугите ⁶, свързан с интересите на клиентите, който има четири етапа, показани на **фиг. 1.8**. Според нас този модел дава добра представа за отношенията между „клиент (потребител) – доставчик (производител)”, но не и връзката със „стратегииите” и/или „системите” – **фиг. 1.8**.



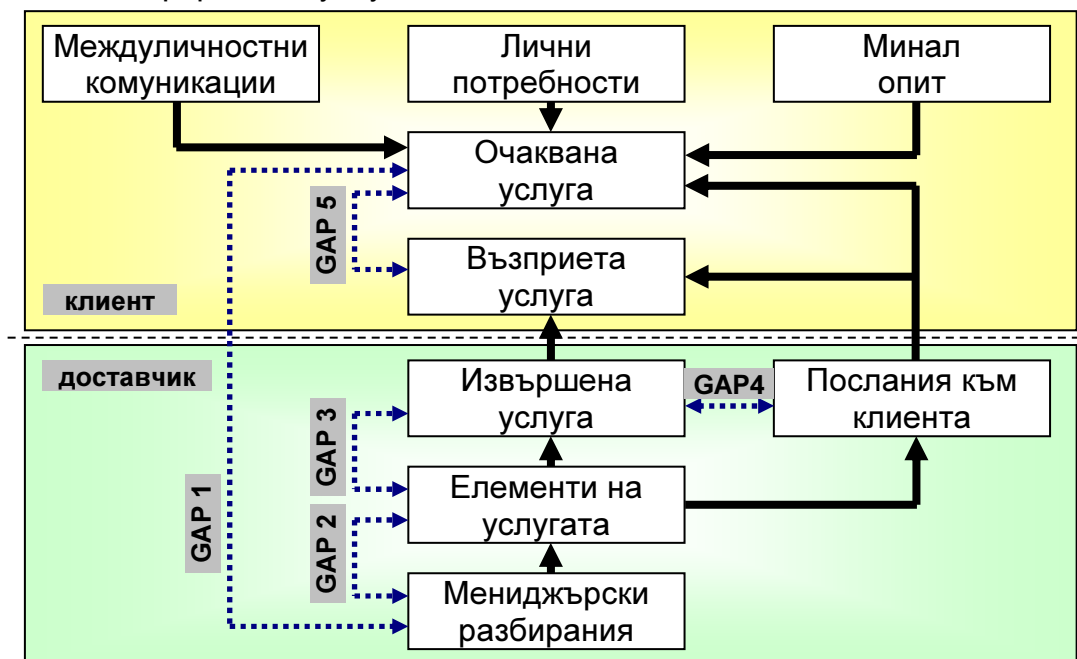
Фиг. 1.8. Модел на Флорес (Atom of Work Cycle Model) [Flores, 1993]

Клиентът обаче не винаги се „среща” с доставчика на услуги и/или не е информиран за това. В тези случаи „устойчивостта” на ОС на предприятията за услуги, като цяло се основава на техните системи (техническа, материална, информационна), отколкото персонала и стратегиите.

Очевидно, че ако дейностите на предприятието за услуги не се извършват пред **“очите на клиента”** (например фирма за производствени услуги), то неин обект е някакъв друг **“заместител”** (фактури, отчети, бази данни, и др.). Подобни дейности могат да се проектират, като се използват основните принципи и показатели за проектиране на предприятия от материалната сфера (например максималното количество обработени заявки за един ден) [Найденев, Недялков, 2006].

⁶ Други наименование, с които е известен моделът: “4-phase cycle of work” [Rielly, 1997].

Изследователите Зейтамъл, Парасураман и Бери [Parasuraman et al, 1985] предлагат т.нар. „**модел на несъответствията**”⁷, който в последните години намира широко приложение при управление на услугите (фиг. 1.10). Същността на модела е в измерването на видимите и скритите елементи на услугата, като се обръща по-голямо внимание на нейното качество. Именно, качеството на обслужване е една от основните стратегически цели за постигане на конкурентно предимство в сферата на услугите.



Фиг. 1.10. Модел на несъответствията (GAPS Model) [Parasuraman et al, 1985]

Чрез този **модел** могат да се определят несъответствията⁸ между “клиент-доставчик”. Според модела възможните несъответствия са: (1) между очакванията на клиента и управленските разбирания за тези очаквания; (2) между управленските разбирания за потребителските очаквания и елементите, определящи качеството на услугата; (3) между елементите, определящи качеството на услугата и извършената (произведена, доставена) услуга; (4) между извършената услуга и посланията (външни комуникации) към клиента; (5) между очакваната от клиента услуга и възприемането ѝ от него.

Първоначално, авторите на посочения модел установяват, че критериите които се използват от клиентите при формиране на техните очаквания и възприятия за **качеството на услугата** са десет: (1) **Видимост**: Физически доказателства за качеството на услугата; (2) **Надеждност**: Получаване на услугата в точния я ѝ вид още първия път; (3) **Желание**: Готовност за осигуряване на услугата; (4) **Комуникация**: Информирание на клиентите на разбираем език; (5) **Честност**: Доверие, лоялност; (6) **Сигурност**: Физическа, финансова и лична; (7) **Компетенция**: Необходими умения и познания от персонала; (8) **Учтивост**: Любезност, уважение, доброжелателност; (9) **Разбиране**: Познаване на потребителя, неговите нужди и потребности; (10) **Достъп**: Лекота при контакта.

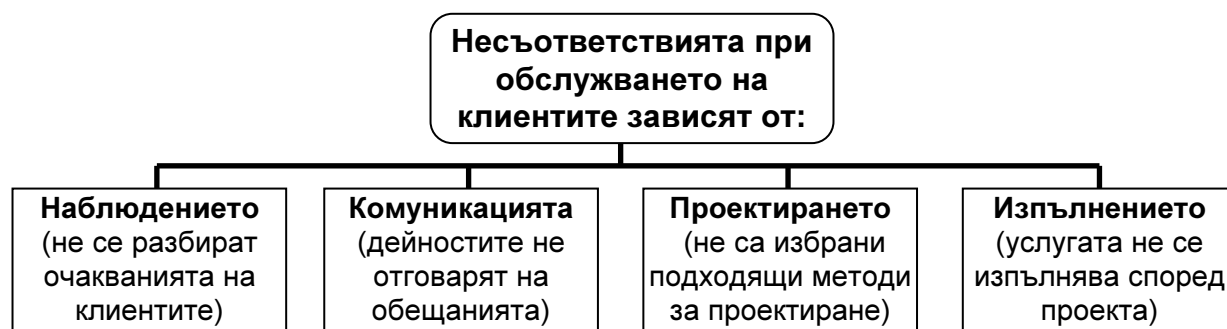
⁷ Моделът е познат още като Gaps Model и SERVQUAL Model.

⁸ Според нас те могат да се нарекат “целеви зони”, където предприятието за услуги може да обслужи клиента с по-високо качество.

Последните изследвания обаче показват [[Управление..., 2002](#); [Лавлок, 2005](#)], че тези критерии могат да се обобщят в **пет комплексни показателя** със съответната тежест:

Показател		Точки
Надеждност	Извършване на обещаната услуга отговорно и акуратно.	32
Отзивчивост	Желание да се помогне на клиентите и да се осигури навременна услуга.	22
Увереност	Познания и вежливост на персонала, както и индивидуално внимание към способността му да внушава доверие.	19
Съпричастност	Проява на загриженост и индивидуално внимание към клиентите.	16
Осезаемост	Външен вид на физическите съоръжения и оборудване, на персонала и рекламните материали.	11

Можем да направим извода, че при управлението на услугите несъответствията зависят от четири основни причини ([фиг. 1.11](#)): наблюдение, комуникация, проектиране и изпълнение.



Фиг. 1.11. Схема на зависимостта „несъответствия – причини“

Считаме, че за да получат клиентите качествено обслужване е необходимо да се анализират възможните несъответствия между елементите на „**сервизния триъгълник**“. Според нас те могат да бъдат обобщени в три групи: (1) несъответствия между клиента и останалите елементи на сервизния триъгълник (стратегии, персонал, системи); (2) несъответствия между двойките елементи „стратегии-персонал“; „стратегии-системи“ и „персонал-системи“; (3) несъответствия вътре в самите елементи.

Въз основа на представения теоретичен анализ, можем да формулираме две основни задачи на настоящото изследване. **Първата** задача е свързана с изследване на системи (информационна, материална, техническа), а **втората** – с качеството на обслужване, при което се анализират връзките между „клиент-персонал-системи“.

1.3. ОСНОВНИ ИЗВОДИ ОТ ТЕОРЕТИЧНИЯ АНАЛИЗ, ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО В ПРАКТИКАТА

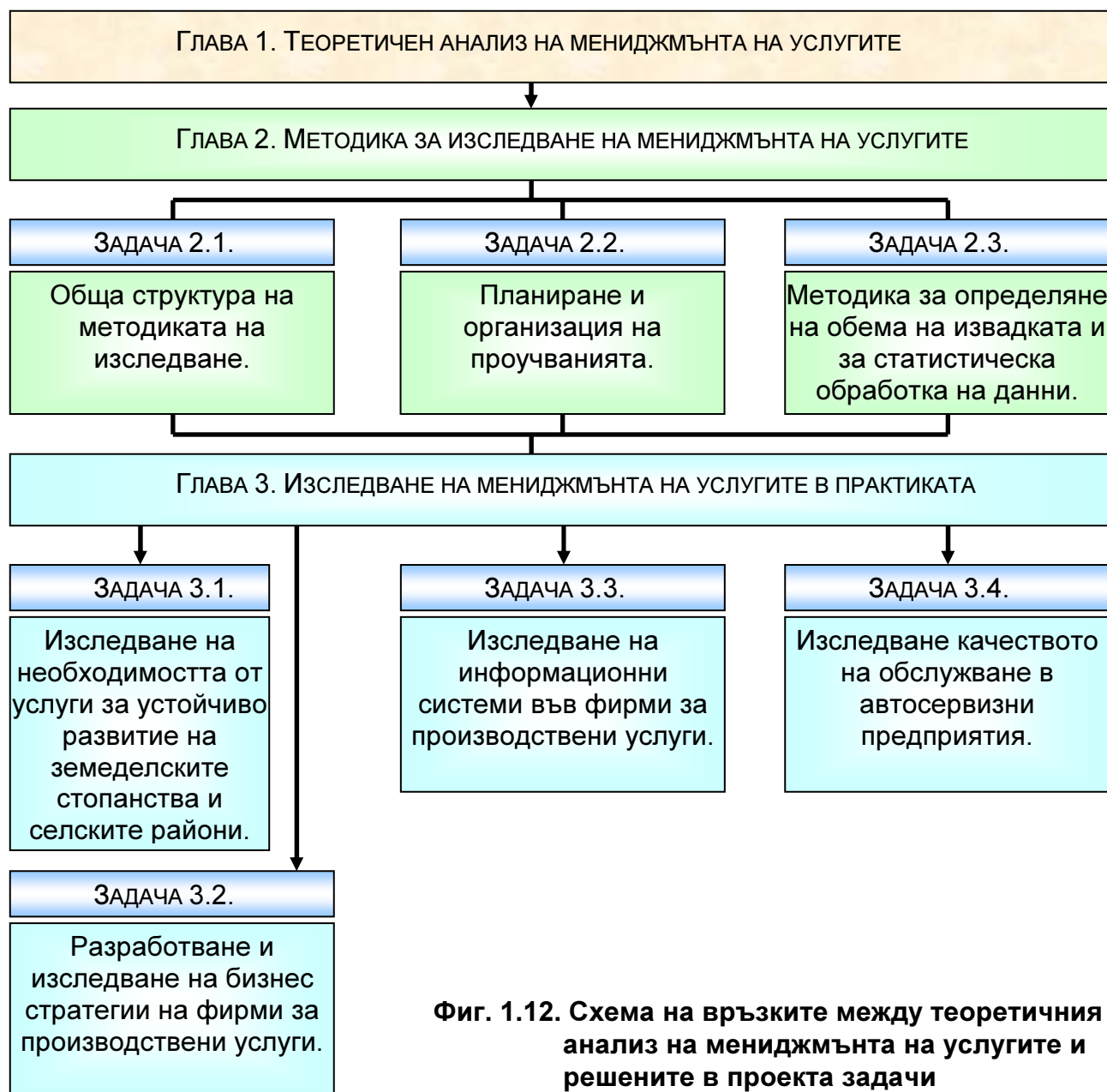
Резултатите от теоретичния анализ на мениджмънта на услугите показват, че най-важните от тях понастоящем са по осигуряване на производствени, логистични, маркетингови и други услуги за семейните ЗС. Тези услуги са от изключително значение за осигуряване на стабилността и рентабилността на ЗС и реализацията на продукцията при съвременните условия на конкуренция в ЕС. Има необходимост също от проучване за целесъобразността от реструктуриране на бизнеса на семейните стопанства с цел подобряване както на маркетинга и реализацията на продукцията, така и с въвеждането на нови продукти и технологии, адекватни на изискванията за устойчиво развитие на селските райони.

Освен острата нужда от услуги в подкрепа на реструктурирането на предприемачите в земеделието, има необходимост и от развитие на капацитета за провеждане на земеделската реформа в селските райони. Основните проблеми и потребности в тази област са [ADER, 2006]: (1) липсата на цели, практически ориентирани и икономически ефективни услуги за подкрепа на промяната в земеделските стопанства; (2) необходимостта от специфични консултантски услуги на място в стопанствата с цел решаването на техни конкретни проблеми; (3) необходимостта от обучение по приложението на информационни технологии; (4) необходимостта от съвети за диверсифициране на земеделските стопанства, за консултации по мениджмънт на агробизнеса, за осигуряване устойчивост на стопанствата, за мениджмънт на доставките, управление на отпадъците и опазване на водата, почвата и въздуха в селските райони.

Поради това е необходимо да се проведе анкетно проучване и да се събере и анализира допълнителна информация с цел формирането на ясна визия за значимостта и начините за управление на услугите не само за ЗС, но и за осигуряване на устойчиво социално и екологично развитие на селските райони.

Теоретичният анализ показва също, че концепцията за т.н. „сервизен триъгълник” в услугите може да се използва за интеграция на съществуващите модели и методи за управление на услугите. Определяща тук е ролята на стратегията на фирмата-доставчик на услугата. Съгласно теорията, въз основа на SWOT –анализ се разработват алтернативни бизнес-стратегии, от които се подбира конкретната бизнес-стратегия. Тази стратегия формира „рамката” за обосноваване и изпълнение на двата базови под-елемента на сервизния триъгълник – системата за техническо, материално и информационно осигуряване (т.е. „back – office”) и персонала (т.е. „front office”).

Въз основа на изводите от анализа за същността, ролята и управлението на производствените и ремонтни услуги в индустрията и земеделието е формулирана целта на настоящето изследване, а именно **ДА СЕ ИЗСЛЕДВАТ В УСЛОВИЯТА НА ПРАКТИКАТА ПРИМЕРИ ЗА ПОТВЪРЖДЕНИЕ НА ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ И ПОДБИРАНЕ НА СТРАТЕГИИ НА ФИРМИ СЪОБРАЗНО НЕОБХОДИМОСТТА ОТ ПРОИЗВОДСТВЕНИ УСЛУГИ И ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА ИНФОРМАЦИОННИТЕ СИСТЕМИ И КАЧЕСТВОТО НА ОБСЛУЖВАНЕ НА КЛИЕНТИТЕ**. Планираните задачи за постигане на целта са показани на **фиг. 1.12**.



Фиг. 1.12. Схема на връзките между теоретичния анализ на мениджмънта на услугите и решените в проекта задачи

В рамките на **Задача 3.1** се предвижда да се проведат две анкетни проучвания – за необходимостта от производствени и ремонтни услуги за семейни ЗС и за обучение и консултантски услуги за устойчиво развитие на селските райони. По **Задача 3.2** ще се проведе сравнително изследване за установяване на измененията във външната и вътрешната среда на агрофирми за услуги в земеделието и за следваните от тях бизнес-стратегии в периода 2000-2006 г. База за сравнение по двете задачи са резултатите от подобни изследвания на колектива в периода 1998-1999 год. и 2001-2002 год. [Проект ОХН-706; Проект ФБМ-04/2001].

По **Задача 3.3** се планира изследване и сравнителен анализ [Проект ФБМ-04/2001] на информационната система (ИС) във фирми за услуги, с цел да се проучат нагласите на клиентите (мениджъри) за разработване на ИС за оперативен мениджмънт в малки предприятия. **Задача 3.4** предвижда изследване на качеството на услугите, т.е. проучване на несъответствията в процеса на обслужване, които възникват между „клиент-персонал” и отчасти материалната и техническа система на автосервизните предприятия.

Глава 2. МЕТОДИКА ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА МЕНИДЖМЪНТА НА УСЛУГИТЕ ¹

2.1. ОБЩА СТРУКТУРА НА МЕТОДИКАТА ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ

Методиката за изследване на мениджмънта на услугите в практиката (концепции, модели и методи) предвижда провеждането на т. нар. пасивен експеримент [Митков, 1989], на вторични проучвания на информация, маркетингови (анкетни) проучвания, преки наблюдения в практиката, технико-икономически анализ на обектите на изследване и др. Структурата на методиката е разработена на основата на съвременната теория и методология на научното изследване [Тасев, 2004; и др.] – **фиг. 2.1.**



Фиг. 2.1. Обща структура на методиката за изследване:

- | | |
|--|---|
| 1 - Цел и задачи на методиката; | 7 - Брой на изследваните обекти; |
| 2 - Обекти и предмет на изследването; | 8 - Организация на изследването; |
| 3 - Хипотези и задачи за изследването; | 9 - Апробиране на методиката; |
| 4 - Входни фактори и изходни резултати; | 10 - Методика за обработка на резултатите; |
| 5 - Условия на изследване, методи и средства за оценка на резултатите от изследването; | 11 - Методика за анализ на резултатите от изследването; |
| 6 - Продължителност на изследването; | 12 - Форма за представяне на резултатите. |

В настоящия проект *методиката за изследване в практиката* е предназначена за изучаване на факти, данни и тенденции, характеризиращи процеса на управление на услугите в аграрния сектор и индустрията.

Структурата на методиката за изследване се обуславя от формулираните изследователски тези в теоретичния анализ в **Глава 1**. Тя започва с определяне на нейното предназначение и избор на обекти на изследването, като тези елементи се определят от целите и задачите на самото изследване.

Връзката между методиката и основните резултати от теоретичния анализ е двустранна. Ако резултатите от експерименталното изследване докажат необходимост, теоретичният анализ може да се обогати чрез допълване и/или частично преформулиране на някои от научните тези на проекта.

Обектите на изследване са свързани със задачите, формулирани в проекта (**Глава 1**): (1) семейни земеделски стопанства (ЗС); (2) фирми за производствени услуги; (3) автосервизни предприятия и техните клиенти.

¹ Глава 2 е разработена от доц. д-р Н. Найденов и гл. ас. инж. А. Недялков, както следва: първият съавтор е разработил т. 2.1; 2.2.1 и 2.2.2, а вторият – т. 2.2.3; 2.2.4 и 2.3.1. Двамата съавтори са разработили съвместно т. 2.3.2.

Пряко свързани с обектите на изследване е **предметът на изследване**, който при горепосочените обекти е: (1) отношението на ЗС към производствените и консултантски услуги за развитието на земеделието и селските райони; (2) информационно и комуникационно осигуряване на фирмите за производствени услуги; (3) качеството на обслужване в автосервизните предприятия.

След избиране на обектите и предмета на изследване се формулират хипотезите и конкретни изследователски задачи. Определят се входните фактори и изходните резултати на изследването в зависимост от факторите на околната среда и тяхното влияние върху изходните параметри.

В зависимост от характера на определените входни и изходни параметри на обекта на изследване се избират методите за изследване, подходите и необходимите инструменти на изследването, реда за провеждане и обема на извадките. За всяко частно изследване се **формулират конкретни цели и хипотези**. Формулировките на въпросите в анкетите съответстват на смисъла на издигнатите хипотези, като се спазват следните основни изисквания:

Всеки въпрос да е свързан с определен елемент от необходимата ни информация, т.е. да има „консистентност“ на въпросника;

Всеки въпрос да бъде ясен и недвусмислен, да не подвежда или насочва към определен отговор;

Ако информацията е фактологическа, въпросите да бъдат затворени или полузатворени, като за последните са възможни няколко възможни отговора, но не повече от пет.

За създаване на обща организация при провеждане на анкетните проучване се уточняват районите (регионите), в които се организира полевата работа. Уточнява се също общата организация за анкетиране. В началната фаза на анкетните проучвания трябва да се прецизират формулировката на въпросите и същевременно да се обучат полевите сътрудници. Поради това, за тази фаза се препоръчва предимно пряко анкетиране. За втората, същинската фаза, освен пряко анкетиране е възможно да се използва и подход на непряко анкетиране с помощта на представители от Общинските администрации, Контролно техническата инспекция (КТИ) и др.

Методиката на изследване завършва с **избиране на методи за обработка на данните** от анкетните проучвания и определяне на формата за представяне на резултатите от изследването.

2.2. ПЛАНИРАНЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ПРОУЧВАНИЯТА

2.2.1. ПРОУЧВАНЕ НА НЕОБХОДИМОСТТА ОТ ПРОИЗВОДСТВЕНИ, КОНСУЛТАНТСКИ И ОБУЧИТЕЛНИ УСЛУГИ В ЗЕМЕДЕЛИЕТО И СЕЛСКИТЕ РАЙОНИ

- **Цел и задачи на проучването**

Целева група са семейните земеделски стопанства (ЗС), а изследването се провежда по методите на анкетирането и на сравнителния анализ. Разработената методика и организацията на маркетинговото проучване за производствените, консултантски и обучителни услуги в аграрния сектор и селските райони се основават на монографии по проблема [Желев, 2002; Хейг, 1994; и др.] и досегашния опит в Русенски университет [Найденев, Петкова, 1993; Проект ОХН-706; Naydenov, Liubenov, 1999].

Двете основни подцели, и съответно двете групи въпроси в проучването са:

1. Да се разкрият предпочитанията на семейните ЗС към направлението и размера на агробизнес и потенциалното търсене на производствени и консултантски услуги, към придобиването и използването на употребявана техника и др.;
2. Да се разкрие отношението на ЗС към консултантските и обучителни услуги за развитие селските райони в България.

Задачите по първата подцел са свързани с установяването на:

- Размера на обработваемата земя, с която земеделските стопани разполагат, предпочитаното направление и размер на земеделски бизнес;
- Причините, които затрудняват земеделския бизнес;
- Желаните от земеделските стопани механизирани услуги, услуги по транспорт и снабдяване, маркетингови, информационни и други услуги в земеделието;
- Отношението към придобиване на употребявана техника и причините за затрудненията по нейното закупуване и използване;
- Отношението към ремонтните услуги, видовете работи по ремонта и обслужването, които земеделските стопани предпочитат да извършват сами.

По втората подцел на проучването са формулирани въпроси за отношението на ЗС към алтернативите за реструктурирането на ЗС, за необходимото обучение по агробизнес и мениджмънт, по информационни технологии, по разработване на проекти по Структурните фондове и др.

• Структуриране на анкетни формуляри и организация на проучването

Общата структура на проучването по двете направления (групи въпроси) и стъпките за подготовката и осъществяването му е показана на **фиг. 2.2**. Приложена е дескриптивната изследователска стратегия. Първичните данни се получават по метода на допитването, а анкетираните могат да са анонимни.

Проучването по първата група въпроси е проведено два пъти – в периода 1998-1999 [**Проект ОХН-706**] и в настоящия проект 2006-2007 г. Целта е да се провери устойчивостта на нагласите и отношението към целевите въпроси и по този начин да се осигури стабилна база за сравнение.

Анкетният формуляр за проучването през периода 1998-1999 г. [**Проект ОХН-706**] се състои от общо 19 въпроса със 70 подвъпроса или възможни алтернативи. При разработването му е използван опитът по проблема [**Хейг, 1994**] и скелетът на формуляр от подобно изследване [**Найденев, Петкова, 1993**].

Формулярът на сравнителното проучване на услугите в периода 2006-2007 г. е много близък до формуляра от 1998-1999 г. като са изключени или преформулирани някои неактуални въпроси. Изключени са например въпросите за: предпочитани конкретни марки машини; изгодата от закупуване на употребявани машини; начин на използване на ремонтните услуги.

Освен това, съобразно опита от първото анкетиране (1997-1999 г.) са намалени възможните подвъпроси за предпочитанията към видовете производствени услуги. Така, в крайна сметка новият формуляр е съставен от 13 въпроса с 52 подвъпроса или възможни алтернативи, но има пълна съпоставимост с формуляра от 1998-1999 г. по отношение на най-значимите за изследването групи въпроси и подвъпроси.



Фиг. 2.2. Структура на проучването за производствените, консултантските и обучителни услуги в земеделието и селските райони

Районите (регионите), където са проведени проучванията по точки 2.2.1, 2.2.2 и 2.2.3 е показана на [фиг. 2.3](#). Като респонденти по проучването за производствените, консултантски и обучителни услуги за агробизнеса и селските райони са обхванати изключително семейни ЗС. Това се налага поради обстоятелството, че целта е да се разкрие отношението към производствените услуги и към фирмите, които могат да осигурят такива услуги, а потребители ще бъдат семейни ЗС, които по принцип не разполагат с всички видове техника.

2.2.2. ИЗСЛЕДВАНЕ НА СТРАТЕГИИ ЗА МЕНИДЖМЪНТ НА ФИРМИ ЗА ПРОИЗВОДСТВЕНИ УСЛУГИ

Обект на изследването са приватизирани фирми, бивши предприятия (най-често) по мелиорации и борба с ерозията (ПМБЕ) и машинно-тракторни станции (МТС) или технологични комбинати по механизация и сервиз (ТКМС). Фирмите от типа на ТКМС са създадени на базата на ПМБЕ в зърнопроизводителните райони (Русе, Разград, Добрич и др.). Фирмите-бивши МТС са разположени в полупланинските области на Северен централен и Северозападен район, и на Южна България. Бизнес-портфейлите на ТКМС, на ПМБЕ и МТС обикновено се състои от механизирани и мелиоративни услуги, зърнопроизводство, доставка на консумативи и отчасти транспортни и сервизни услуги.

Изследването на бизнес стратегии на агрофирмите за осигуряване на производствени услуги в растениевъдството е проведено на два етапа. Първият е в периода 1998-1999 г. и има за цел да разработи прогноза за развитието след процеса на приватизация и бизнес-стратегии на агрофирмите за услуги до 2006 г. [[Проект ОХН-706](#)]. Вторият етап на изследването е в периода 2006-2007 г. [[Проект ФБМ-03/2007](#)]. Той има за цел да анализира хода на изпълнение на стратегиите към 2006 г. и да представи виждане за мястото на агрофирмите за услуги в цялостния процес на развитие на селските райони. Приложени са методите на анкетирането, на корелационния и регресионния анализ.

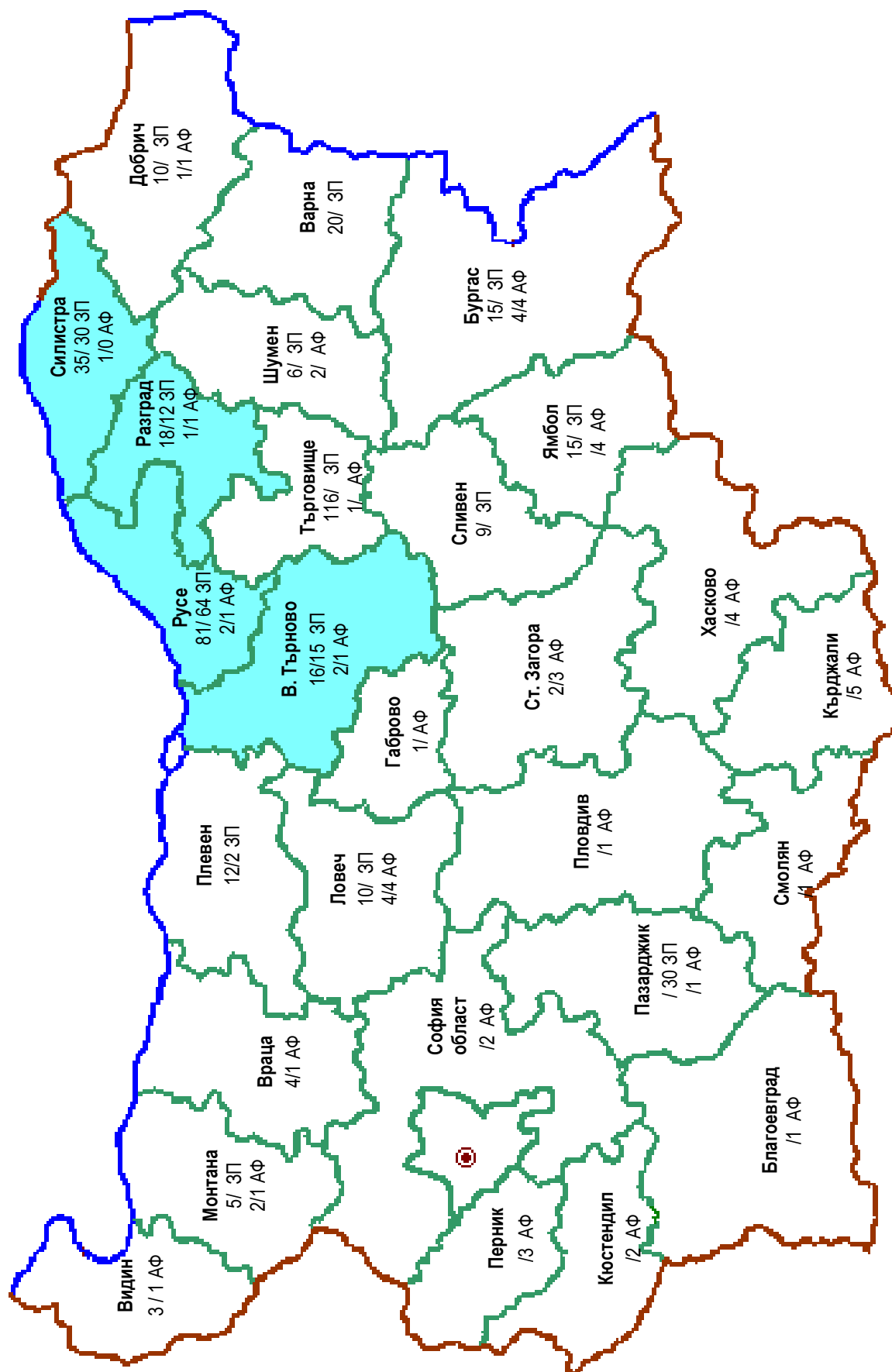
2.2.3. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ ВЪВ ФИРМИ ЗА ПРОИЗВОДСТВЕНИ УСЛУГИ

Целева група по тази задача на изследването са фирми за производствени (индустриални) услуги с предмет на дейност: комплексни сервизни, ремонтно-технически и механизирани, мелиоративни, транспортни и строително-монтажни услуги; производство на резервни части, уреди и агрегати; металолееене и др. Изследването се провежда по методите на анкетирането и на сравнителния анализ с предходни проучвания [[Проект ФБМ-04/2001](#); [Nedyalkov et al, 2001,2003](#)].

Изследването включва ([фиг. 2.4](#)):(1) Изследване на хипотезата, че посочените фирми са малки предприятия (включително анализ на изменението на числеността на персонала при ясно изразена сезонност на бизнеса им); (2) Изследване на информационната база на горепосочените предприятия; (3) Материално, техническо и кадрово осигуряване на информационната система (ИС); (4) Анализ на комуникационното осигуряване на изследваните предприятия; (5) Анализ на мениджърските нагласи за разработване (проектиране или усъвършенстване) на ИС.

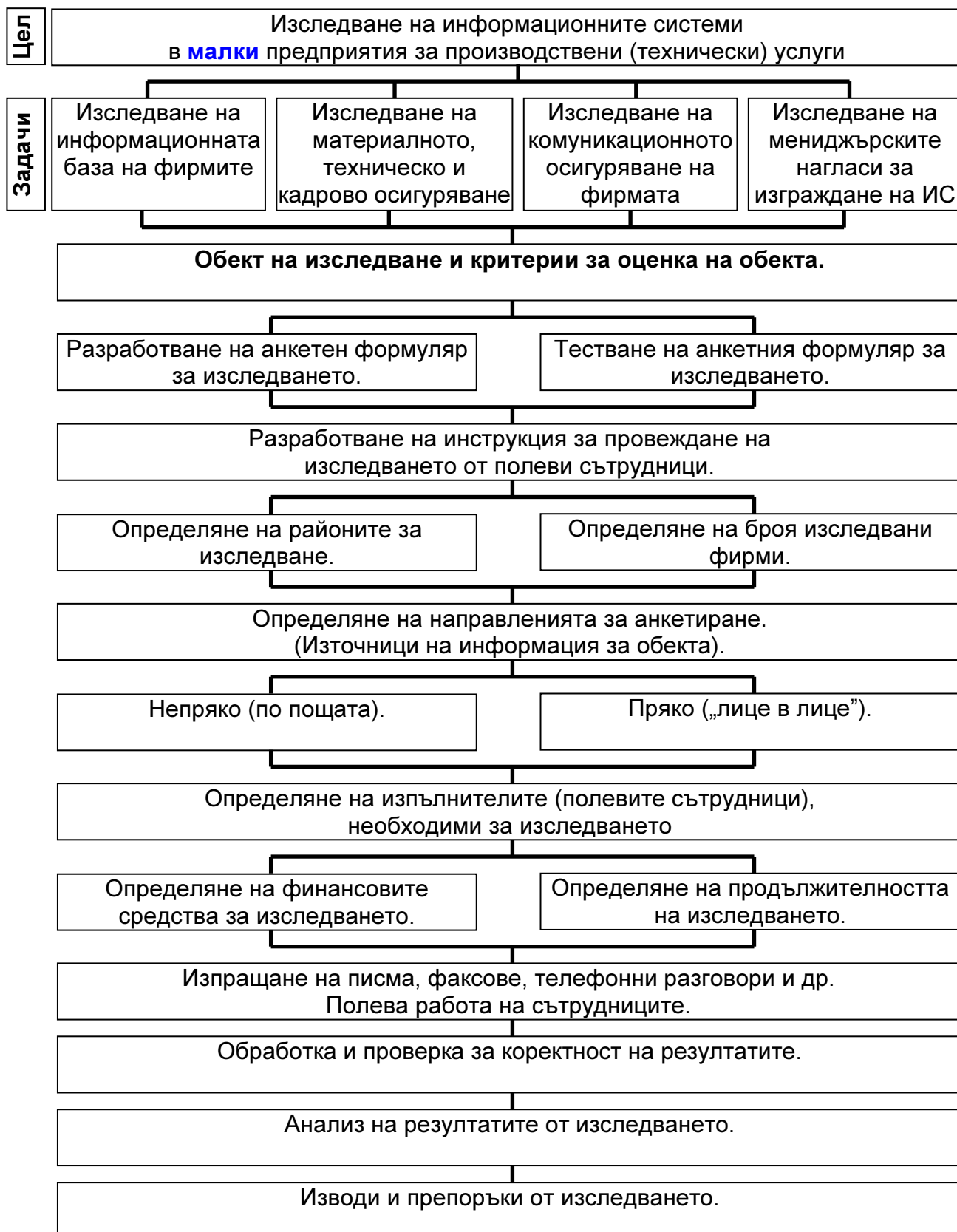
2.2.4. ИЗСЛЕДВАНЕ КАЧЕСТВОТО НА ОБСЛУЖВАНЕ В АВТОСЕРВИЗНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обект на изследването по тази задача са автосервизни предприятия на територията на гр. Русе и техните клиенти, а предмет на изследването – качеството на обслужване. Проучването е извършено чрез писмена анкета в две направления – важност на изследваните показатели за обслужване на клиентите и изпълнението им от автосервизите, като са разграничени два вида ремонт – несложен (в рамките на деня) и сложен (в рамките на седмица). Задачите, които се решават са: (1) Изследване на общи показатели за автосервизните предприятия и клиентите; (2) Изследване на отношенията между автосервизните предприятия и клиентите; (3) Изследване на отношението на персонала към клиентите.



Фиг. 2.3. Целеви райони за проучването на семейни ЗС (ЗП) и агрофирми за производствени услуги (АФ):

(в числител за периода 1998-99 г. [Проект ОХН-706], знаменател за 2006-07 [Проект ФБМ-03/07])



Фиг. 2.4. Структура и елементи на частната методика за изследване на информационните системи във фирми за производствени услуги

2.3. МЕТОДИКА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ОБЕМА НА ИЗВАДКАТА И ЗА ОБРАБОТКА НА СТАТИСТИЧЕСКИ ДАННИ

Разработена е единна методика за: (1) определяне на обема на извадката за отделните проучвания; (2) за статистическа обработка на случайните величини (**с.в.**) и тенденции съгласно задачите на проучванията. Обекти на изследването са: (1) фактори, които имат характер на **дискретни с.в.** (възраст на анкетираните, брой машини от определен вид, възрастова структура или срокове на използване в години на отделни марки, брой работници във фирмите за услуги и т.н.), така и (2) **непрекъснати с.в.** (размер на земеделски стопанства и фирми; обработвана земя), относителен дял на отделни дейности от портфейла на агрофирми; и др.).

2.3.1. МЕТОДИКА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ГЕНЕРАЛНАТА СЪВКУПНОСТ И ОБЕМА НА ИЗВАДКАТА ЗА ОБЕКТИТЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Генералната (обща, целева) съвкупност (популацията) се определя на основата на първични и вторични източници на информация, както и критериите за оценка на изследваните обекти. Например информацията, с която разполагаме за периода 2000/01 г. [**Проект ФБМ-04/2001**] и актуализирана към 2006/07 г., е че **реално** работещите фирми за производствени услуги са 50 броя, т.е. разполагаме с крайна генерална съвкупност $N = 50$.

Обикновено, факторите, от които зависи обема на извадката за изследване n са три: 1) пределно допустима грешка ε ; 2) доверителната вероятност γ или равнището на значимост α ; 3) вероятността за разграничаване на алтернативите за отговор p в обекта на анкетиране.

Пределно допустимата (извадкова) грешка е разликата между оценката на изследван параметър от извадката и действителната стойност на този параметър в популацията, което се дължи на разликата в броя от $N - n$. Обикновено извадковата грешка за стойности на $N \geq 2000$ е $\varepsilon \approx \pm 3\%$, докато при малки популации ($N \leq 100$) - $\varepsilon \approx \pm 10\%$.

Доверителната вероятност γ се основава на централната гранична теорема, която гласи че: „Средната стойност на голям брой извадки (\bar{X}) се разпределят по нормален закон около средната стойност на популацията (μ)”, „...дори и ако изучаваната популация не е разпределена нормално, то разпределението на \bar{X} от извадките ще бъде нормално...”. Без да разглеждаме подробно свойствата на нормалното разпределение, можем да твърдим че ако работим с $\gamma = 0.95$, то $(\bar{X} - B) \leq \mu \leq (\bar{X} + B)$, където B е максималната абсолютна грешка, която се допуска при замяна на \bar{X} с μ ($\varepsilon \approx B = 2s/\sqrt{n}$).

Вероятността p за оценката на определен параметър от популацията варира в границите от нула до единица, като колкото е по-равномерно е разпределена популацията, толкова по-голяма извадка е необходима. Обикновено се приема, че $p = 0.5$, тъй като дава максималната вероятност за отговор между две алтернативи – „да” и „не” (при нормално разпределение).

Следвайки, горните разсъждения можем да определим няколко подхода за определяне обема на извадката: (1) при малки популации, изследваме всички възможни обекти ($n = N$);

(2) чрез използване на обем на извадката от предишни подобни проучвания; (3) чрез публикувани таблици и номограми, в това число от интернет ресурси; (4) чрез използването на апарата на математическата статистика; (5) комбинация от горните четири.

В конкретния случай използваме последният начин, за да изследваме и потвърдим, че при малки обеми на популацията $30 \leq N \leq 50$ комбинацията на няколко подхода е по-ефективна, докато при $N \geq 2000$, което считаме за безкрайна генерална съвкупност, може да се използва предимно (4); по-точно известната зависимост на проф. У. Кохрен (W. Cochran)², при която получаваме [Cochran, 1977]:

$$n = \left(\frac{z_{kp}}{\varepsilon} \right)^2 p(1-p) = \left(\frac{1.96}{0.05} \right)^2 0.5(1-0.5) = 384, \quad (2.1)$$

броя изследвани обекти, независимо от обема на популацията, където

$Z_{\alpha/2} \equiv Z_{kp}$ - критичната стойност при нормално разпределение с равнище на значимост $\alpha = 0.05$, т.е. доверителната вероятност $\gamma = 0.95$.

Опитът показва [Найденев, 1998], че броят изследвани обекти, изчислен по зависимост (2.1) може да бъде намален с 20-30%, ако са пресметнати предварително p и $(1-p)$. Преди това обаче трябва да се проведе анкетно проучване с обем n респонденти. На тази база, по горната формула се пресмята действително необходимият минимален обем на извадката. Ако той е по-малък от обема на предварителната извадка, може да се приеме, че няма нужда от допълнителни проучвания. В обратния случай итерационният процес продължава, докато се получи n , по-малко от предишното, определено по горната зависимост.

В нашия случай, при малка (ограничена) популация известните ни публикувани таблици [Yamane, 1967; Israel, 2003 и др.] не съдържат данни за обема на извадката (по-точно данните са до $N = 100, \gamma = 0.95, \varepsilon = \pm 10\%$).

Проучванията ни по проблема, след математически преобразувания, показват че коригираната стойност на обема на извадката (n_1) при малки популации е:

$$n_1 = \frac{n}{1 + \left(\frac{n-1}{N} \right)} = \frac{384}{1 + \left(\frac{384-1}{50} \right)} = 44, \quad (2.2)$$

броя изследвани обекти при изброените по-горе условия.

При по-голяма извадкова грешка обаче (например $\varepsilon \approx \pm 10\%$) и горните разсъждения се получава, че: $n_1 = 33$, т.е. обемът на извадката е **33** фирми. В този случай, ако преизчислим допустимата грешка, се получава че тя е $\varepsilon \approx \pm 6\%$.

Една по-опростена зависимост за определяне на n , представена по-долу дава подобен резултат [Yamane, 1967]:

$$n = \frac{N}{1 + N\varepsilon^2} = \frac{50}{1 + (50 \cdot 0.05^2)} = 33, \quad (2.3)$$

т.е. обемът на извадката е 33 предприятия от популация 50 фирми и пределно допустима грешка 5%.

² По-известен с „Критерий на Кохрен“ или “G-критерий”.

Изследваните интернет източници, чрез които може да се изчисли обемът на извадката дават подобни резултати ³. Сравнителният анализ на трите посочени калкулатора ни дават основание да твърдим, че първият от тях Raosoft (запазена марка на компанията "Vovici") дава резултати с най-голяма точност, като едновременно с това има възможност, както за алтернативни сценарии за обема на популацията, както и преизчисляване на допустимата грешка.

Допълнителни фактори, определящи обема на извадката

На **първо** място, обемът на извадката зависи от **целта** на изследването. Ако цели установяване на обществени нагласи (голяма популация), то $\varepsilon \approx \pm 3\%$, ако обаче целта е да се определят например мениджърски нагласи, то е възможно да се работи с $\varepsilon \approx \pm 10\%$.

Вторият фактор са **финансовите средства**, с които разполага изследователската организация. Колкото по-големи са те, толкова по-голям обем на извадката биха си позволили. Например, ако изследването се извършва по пощата е необходимо заделянето на средства за още едно проучване, тъй като се счита, че на първоначалното писмо ще отговорят нисък процент от анкетираните (10-15%).

Трето, срокът в които се извършва изследването. Колкото по-голям е обемът на извадката, толкова по-дълго време ще е необходимо за проучването. Следва обаче да подчертаем, че колкото е по-дълъг срокът на изследване, толкова повече се увеличава вероятността да получим различни отговори, тъй като мненията на анкетираните често зависят от времето, в което се извършва изследването.

2.3.2. МЕТОДИКА ЗА ОБРАБОТКА НА СТАТИСТИЧЕСКИ ДАННИ И ТЕНДЕНЦИИ ПРИ РАЗЛИЧНИ ЗАДАЧИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Основавайки се на изследователския опит в Русенски университет [**Проект ОХН-706; Найденов, Петкова 1993; Проект ФБМ-04/2001; и др.**], както и на известните ни математически разработки по този проблем [**Митков, 1989; 1993; и др.**], сме възприели следния подход:

- За **непрекъснатите с.в.** се пресмятат основните числени характеристики, след което се определя и законът на разпределение на **с.в.**
- За **дискретните с.в.**, чието опитно разпределение се различава по външен вид от нормалното, се построяват хистограмите на разпределение и се пресмятат основните числени характеристики.
- Ако опитното разпределение е близко по вид до нормалния закон, допълнително се проверява и противоречието на опитните данни с този **з.р.**

Статистическата обработка на информацията за **с.в.** е съгласно опита в Русенски университет, като протича в следната последователност:

1. Подреждане на данните за с.в. във възходящ ред на разпределение.
2. Пресмятане на основните числени характеристики на изследваната с.в.:
 - Максимална (x_{\max}), минимална (x_{\min}) и средноаритметична стойност (\bar{X});
 - Коригирано средноквадратично отклонение (s);

³ <http://www.raosoft.com/samplesize.html> > < <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm#cinedeed> <
<<http://www.csqnetwork.com/surveysizereqcalc.html>>

- Коефициент на вариация $V = s/\bar{X} - x_{\min}$, т.е. с отчитане на изместването на реда на разпределение на с.в. спрямо нулата;

3. Изключване на измерванията с груби грешки, т.е. отхвърляне на екстремните стойности, съобразно методиката описана в [Митков, 1989] и опита на авторите:

- Издигане на нулева хипотеза H_0 , че рязко отличаващите се стойности принадлежат на генералната съвкупност, от която е взета извадката. Ако H_0 се отхвърли, споменатите стойности се изключват от извадката. За проверка на H_0 се използва критерият:

$$v = (x_{\max} - \bar{X})/s, \text{ съответно } v = (\bar{X} - x_{\min})/s, \quad (2.4)$$

където оценките \bar{X} и s са изчислени въз основа на всички опитни стойности.

- Нулевата хипотеза се отхвърля от големите стойности на критерия, т.е. критичната област е ограничена отляво и се определя от условието:

$$v > v_{kp} \equiv v_{\alpha, n} \quad (2.5)$$

където n е обема на извадката;

α - равнище на значимост ($\alpha = 0.05$ според [Митков, 1989]).

- Ако се установи, че първата проверявана стойност (например x_{\max}) може да се отхвърли, критерият v се изчислява отново, но с обем на извадката $n-1$. Аналогично се процедира, ако се установи, че и второто проверявано измерване има груба грешка.

4. Повторно пресмятане на основните числени характеристики на изследваната с.в.

5. Пресмятане на разпределението на с.в. според възприетата в [Митков, 1989] методика:

- Определяне на броя класове m по зависимостта:

$$m \approx 1 + 3.2 \lg n, \quad (2.6)$$

- Определяне ширината на групата d по зависимостта:

$$d = R/m, \quad (2.7)$$

където $R = x_{\max} - x_{\min}$ е размахът на с.в.

- Изчисляване и графично представяне на относителните честоти за изследвания показател.

При определяне на закона на разпределение е извършвана проверка, дали опитните данни не противоречат на избрания з.р. За сравняване са използвани два теоретични закона:

- **Нормален закон** с функция на разпределение $F_i = \Phi\left(\frac{X_{ki} - a}{b}\right)$, (2.8)

където F_i е стойността на функцията на разпределение в края X_{ki} на i -ия интервал;

Φ - означението за функцията на Лаплас.

- **Закон на Вейбул** с функция на разпределение $F_i = 1 - \exp \left[- \left(\frac{X_{Ki} - c}{a} \right)^b \right]$, (2.9)

Параметрите в зависимостите за функцията на разпределение F_i са:

- a - параметър на мащаба на разпределението. При нормалния з.р., като параметър на мащаба се използва средноаритметичната стойност \bar{X} ;
- b - параметър на формата. При нормалния з.р. параметърът на формата е равен на поправеното средноквадратично отклонение s . При експоненциалния з.р. $b = 1$.

Проверката, че опитните данни не противоречат на проверявания з.р. е направена по критерия на Пирсон (χ^2). Ако вероятността $P(\chi^2) > 0.05$ (т.е. по-голяма от равнището на значимост) се счита, че разликата между опитните данни и съответния з.р. е случайна и опитните данни не противоречат на този з.р. Ако $P(\chi^2) > 0.05$ за няколко з.р., за “апроксимиране” на опитните данни е целесъобразно да се използва законът с най-голямата вероятност.

За проверка на различни видове нулеви хипотези е изследвана корелацията между двойки показатели (например обработваната в ЗС земя и желания размер на стопанството, dka). За целта е използван ПП Excel, като въз основа на информацията е пресмятан статистическият коефициент на корелация \hat{r} . Достоверността на коефициента \hat{r} се проверява с помощта на неговата таблична критична стойност \hat{r}_{KP} или **нулевата хипотеза** $H_0: \hat{r} = 0$, т.е. че няма корелация между изследваните параметри.

Хипотезата H_0 се проверява по критерия на Стюдънт, който се пресмята по зависимостта [Митков, 1993]:

$$t = \hat{r} \sqrt{n-2} / \sqrt{1-\hat{r}^2}, \quad (2.10)$$

където n е броят реализации на „двойката” анализирани показатели.

Ако стойността на $t_{\alpha/2;k}$ е по-голяма от критичната стойност на критерия при степени на свобода $k = n - 2$ и при равнище на значимост α , хипотезата H_0 се отхвърля и обратно.

Ако изследваме хипотезата $H_0: \hat{r} \neq 0$, се използва критерият:

$$t = Z / \sigma[Z], \quad (2.11)$$

където $Z = \frac{1}{2} \ln \frac{1+\hat{r}}{1-\hat{r}}$, а $\sigma[Z] = 1/\sqrt{n-3}$.

След окончателната обработка на изследваните данни следва те да се анализират и представят по подходящ начин (таблицы, фигури, схеми), което се определя съобразно вида на изследване, времевия хоризонт, по-нататъшното предназначение на резултатите и т.н.

Глава 3. ИЗСЛЕДВАНЕ НА МЕНИДЖМЪНТА НА УСЛУГИТЕ В ПРАКТИКАТА

3.1. ИЗСЛЕДВАНЕ НА НЕОБХОДИМОСТТА ОТ УСЛУГИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА СЕМЕЙНИТЕ ЗЕМЕДЕЛСКИ СТОПАНСТВА И СЕЛСКИТЕ РАЙОНИ ¹

• ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ИЗСЛЕДВАНИТЕ СТОПАНСТВА

Обект на изследване е съвкупността от семейни ЗС в зърнопроизводителни области от сегашния Северен централен район - областите Русе (64 анкетирани ЗС), Велико Търново (15 стопанства), Разград (12 стопанства), Силистра (30 стопанства) и Плевен (2 стопанства). Общата извадка е от 123 стопанства. При организиране на полевата работа имаше предпочитания към анкетиране на ЗС с размер до 1000 дка размер на обработваемата земя (собствена и наета), като типични потребители на производствени и консултантски услуги.

При обработката на резултатите се установи, че са обхваната 92 семейни ЗС с размер под 1000 дка и 31 с размер над 1000 дка земя. ² Този обем на извадката е достатъчен за достоверна оценка на нагласите и потребността от услуги за семейните ЗС. Така, при обем на генералната съвкупност (популацията) около 800 стопанства в диапазона 200 – 1000 дка в четирите области от СЦПР, необходимият обем на извадката при доверителна вероятност 90%, относителна грешка 8,13% и най-неблагоприятно съотношение на вероятностите за алтернативите 50:50 [Желев, 2002] е равен на 123 броя ЗС. ³

Анализът на възрастовата структура на анкетираните земеделски стопани показва, че 6,5% от тях са на възраст до 29 год. включително, т.е. в групата на младежите; 26,0% - на възраст от 30 до 39 год.; 30,9% - от 40 до 49 год., 22,8% - от 50 до 59 год. и 13,8% са на възраст от 60 до 69 год., т.е. в пенсионна възраст. На възраст до 50 год. са 63,4% от анкетираните земеделски стопани, което според нас показва една благоприятна възрастова структура.

Средният трудов стаж на анкетираните е 21 год., а конкретно в земеделието – 14 год. Това навежда на предположението, че голяма част от анкетираните ЗС са започнали агробизнес след началото на реформата в земеделието. Можем да оценим това като обнадеждаващ симптом за навлизане на млади хора в бизнеса.

Разпределението на анкетираните ЗС по образование е: с висше образование - 33 стопани (26,8%); полувисше – 2 души (1,7%); средно – 79 души (64,2%) и 10 (8,1%) с основно образование. Това показва, че семейният агробизнес се извършва /ръководи от специалисти с висок образователен статус. При това няма съществена разлика между разпределенията по образование за двете подизвадки ЗС – под 1000 дка и над 1000 дка.

¹ / Разпределението на творческото участие е: доц. Н. Найденов е подготвил методиката и анкетния формуляр въз основа на проучване през 1998-1999 г. и е организиран изследването на територията на Разградска, Великотърновска и Силистренска области. Икономист Деница Йотова, задочен докторант е събрала информацията в повечето общини на Русенска област и е извършила първичната обработка на анкетите. Анализът на резултатите е на двамата автори, а написването на раздела – на доц. д-р Н. Найденов.

² / Авторите благодарят за оказаната подкрепа по събиране на информация на ръководителите на Областните дирекции по земеделие – Михайл Бобчев в Русе, Зехра Байрактар във Велико Търново, Анчо Хараламбиев в Разград и Ерол Адем в Силистра. Благодарим и на Абибе Мехмедалиева, абсолвент от специалност „Стопанско управление“ за набирането на информация за община Ветово.

³ / Sample Size Calculator < <http://www.raosoft.com/samplesize.html> >

• **АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОУЧВАНЕТО ЗА НЕОБХОДИМИТЕ ПРОИЗВОДСТВЕНИ И КОНСУЛТАНСКИ УСЛУГИ ЗА ЗС**

По-долу привеждаме крайните резултати за основните раздели (задачи) на анкетното проучване. С цел групиране по подвъпроси и алтернативи според процента на предпочелите ги земеделски стопани, са формулирани три групи:

- алтернативи, които са много желани или причини със силно действие (много възможни) - с процент на потвърждение над 75% от анкетираните стопани;
- средно желани алтернативи (причини), избрани от 25 до 75% от ЗС;
- малко възможни, със слабо действие - за тези алтернативи, за които предпочитанието е било по-малко от 25%.

Тези резултати са сравнени и коментирани спрямо резултатите от проучването по проблема, проведено през 1998-1999 г. Класифицирането на предпочитаните алтернативи в горните три групи е за резултатите за 2006-2007 г. По подходящ начин в съставените таблици по направленията на анкетиране са показани случаите с повишаване или намаляване на предпочитанието към конкретната алтернатива на въпроса (%). Като промяна се приема, когато стойността на предпочитанието към дадена възможна алтернатива при анкетата през 2007 г. се различава с повече от 10% (в плюс или минус) спрямо тази през първия период на анкетиране – 1998-1999 г.

➤ **Предпочитана специализация, размери на стопанствата и отношение към проблемите на семейните земеделски стопанства**

От табл. 3.1 се вижда, че най-голямо е предпочитанието към смесеното направление на стопанството (повече растениевъдство и по-малко животновъдство) - 77% от анкетираните за 1998-1999 г. и 50,5% през 2007 г.

Таблица 3.1

Изменение на показателите за специализация и на размерите на семейните земеделски стопанства според анкетите през 1998-1999 г. и през 2007 г.

Наименование на показателя	Стойност на показателя или размера на стопанството по години		
	1998–1999	2007, средно за двете извадки	2007 (малки–големи ЗС) ⁴
Предпочитание към чисто растениевъдна специализация на производство, %	20,0	45,2	---
Предпочитание към смесено ЗС - повече растениевъдство, малко животновъдство, %	77,0	50,5	---
Предпочитание към чисто животновъдна специализация на производство, %	3,0	4,3	---
Собствена земя, dka	70,0	214,0	117 - 500
Арендувана (наета) земя, dka	301,9	933,3	355 - 2661
Действителен размер на стопанството, dka	371,9	1147,3	469 - 3161
Желан размер на стопанството, dka	915,0	2060,6	1218 - 4565

⁴ / Първата стойност е средна за извадката ЗС с размер до 1000 dka, а втората за ЗС над 1000 dka.

Предпочитанието към чисто растениевъдна специализация на ЗС е 45,2% за 2007 г., т.е. два пъти повече в сравнение с 1998 -1999 г. Процентът на желаещите да развият само чисто животновъдство е нищожен - предпочитат го едва 3% от анкетираните за периода 1998-1999 г. земеделски стопани и 4,3% за 2007 г.

Горният факт, се потвърждава от проучвания в УНСС [Кънчев, 1998], според които само в 5% от проучени 100 кооперативни ЗС е имало и животновъдство. Обяснението на тези предпочитания може да се търси основно във факта, че проучването през 2007 г. е в по-ясно изразени зърнопроизводителни райони спрямо това през 1998-1999 г. [Проект ОХН-706]. Възможно е също да има влияние ниската изкупна цена на животновъдната продукция и високата цена на фуража.

За под-извадката от семейни ЗС, предпочитащи смесено направление, желания размер варира на практика от 15 до 3000 dka, а средноаритметичната стойност на желания размер на стопанството е 2060,6 dka, докато при анкетирането през 1998-1999 г. тази стойност е била 915 dka, т.е. желаният размер за семейно ЗС сега е приблизително два пъти по-голям.

Ако разгледаме обединената извадка от общо 123 семейни ЗС се вижда, че средноаритметичната стойност на притежаваната собствена земя е 214,0 dka, която е три пъти по-голяма в сравнение с резултатите от анкетата през 1998-1999 г. (средно 70 dka тогава). Средният размер арендувана земя в едно ЗС е 933,3 dka, следователно едно семейно ЗС в изследвания район обработва средно 1147 dka земя. Относителният дял на собствената и арендуваната земя спрямо обработваемата земя в ЗС е 18,6% и съответно 81,4%. Най-предпочитаният начин за придобиване на допълнително земя според анкетираните е да се закупи определена част от земята, а останалата се вземе под аренда.

Интересно е да се направи сравнение с резултати от подобна анкета през периода 1990-1992 г. [Найденов, Петкова, 1993]. Средният желан размер на частно земеделско стопанство през 1992 г. е бил 315 dka, т.е. на практика седем пъти по-малък от средния желан размер през 2007 г.

Пресметнати са също коефициентът на корелация R_1 между размера собствена земя и арендуваната земя и коефициентът R_2 между обработваемата земя и желания размер на семейно стопанство (dka). Установено е, че коефициентът на корелация $R_1 = 0,288$, а за втората изследвана двойка $R_2 = 0,733$. Броят реализации $N = 121$, а пресметнатата стойност на критерия на Стюдънт за първата двойка е $T_1 = 3,33$, а за втората $T_2 = 8,48$.

Критичната стойност на критерия на Стюдънт при равнище на значимост $0,05$ и 120 степени на свобода е $T_{кр} = 1,96$. Тъй като пресметнатата стойност на T и при двете изследвани за корелация двойки с.в. е по-голяма от критичната, следва че нулевите хипотези H_0 : " $R_1 = 0$ " и H_{02} : " $R_2 = 0$ " се отхвърлят, следователно има значима корелация между размера на собствената земя и арендуваната земя в ЗС и между общата обработваема земя и желания размер на стопанството, dka.

Въпреки високия коефициент на корелация $R_2 = 0,733$ при втората изследвана двойка с.в. обаче прави впечатление, че при 23,57% от анкетираните желаният размер на ЗС съвпада или се различава с по-малко от 5% спрямо действителния размер на стопанството. Това показва, че ЗС считат този размер като оптимален за конкретните условия на специализация и осигуреност с ресурси на своя бизнес.

По отношение начина на придобиване на допълнително земя за бизнеса, 59,18% от анкетираните ЗС предпочитат да закупят определена част от земята, а останалата земя в стопанството да вземат под аренда (за периода 1998-1999 г. този процент е бил 62%). 21,42% от анкетираните през 2007 г. ще обработват само земя взета под аренда, при 30% през 1998-1999 г. Малка част от ЗС биха закупили всичката необходима им за бизнеса земя (19,38% за 2007 г. при 8,00% през 1998-1999 г.). Това според нас се дължи на ниската цена на арендуване на земята. Не може да не прави впечатление обаче, че при увеличението размер на стопанисване, коментиран по-горе, този дял от около 20%, предпочитащи да закупят всичката необходима земя показва както променено отношение към проблема, така и нарастване на покупателната способност на ЗС в растениевъдството на района.

Таблица 3.2

Изменение на оценката за причините, които затрудняват семейните ЗС според анкетите през 1998-1999 г. [Проект ОХН-706] и 2007 г.

Наименование на причината	Утвърдителен отговор, %		
	1998–1999	2007- средно	2007 (малки – големи ЗС)
<i>Много изтъквани, основни причини</i>			
Ниски изкупни цени на земеделската продукция и високи цени на използваните в земеделието машини и материали	91,53	91,28	90,4 - 93,7
Недостатъчна или силно амортизирана собствена земеделска техника	80,60	74,60	74,5 - 75,0
Недостатъчно кредити за земеделието и/или високи лихви по заемите	77,32	76,98	77,6 - 75,0
Проблеми с пазара и реализацията на произведената продукция	44,80	76,19	81,9 - 59,4
<i>Средно изтъквани причини</i>			
Недостатъчно собствена земя в стопанството	52,73	53,96	57,4 - 43,7
Липса на умения и база за поддържане на техниката от стопанството	51,09	30,95	31,9 - 28,1
<i>Несъществени причини</i>			
Недостатъчно знания и умения за работа, като земеделски стопанин	27,32	21,42	25,5 - 9,4
Страх от конкуренцията на други частни или кооперативни стопанства	7,10	18,25	19,1 - 15,6

Както се вижда от **табл. 3.2**, липсата на достатъчно собствена земя се изтъква от 52,7% от анкетираните през 1998-1999 г., докато като през 2007 г. резултатът е 53,96%, т.е. може да се оцени като средна по важност причина, макар че по принцип би трябвало да оказва значително влияние.

Обяснението за това може да се търси, както във факта, че засега се предпочитат сравнително малките по размер земеделски стопанства, а също така, че цената за арендуване на земя не е висока. От таблицата се вижда също, че липсата на собствена техника е много по-често изтъквана причина от липсата на достатъчно собствена земя.

Най-рядко като причина, затрудняваща частното земеделие се посочва конкуренцията от други частни или кооперативни стопанства - 7,10% през 1998 - 1999 г. и средно 18,25% от анкетираните през 2007 г. Това е лесно обяснимо като се има предвид, че продукцията се реализира извън общината (областта) и проблемите са външния пазар, себестойността и качеството на продукцията.

Вече показахме в **табл. 3.2**, че липсата на достатъчно техника е един от основните фактори, които затрудняват понастоящем семейните ЗС. Все пак, поради придобиването на земеделска техника е намалял делът (от 74% през 1998-1999 г. на 55,91% през 2007 г.) на земеделските стопани, които биха купили някои селскостопански машини, а за другите работи биха ползвали услуги.

От първата група въпроси (**табл. 3.2**) се вижда, че делът на ЗС, посочили като причина за затрудненията недостатъчните знания и умения за работа е нисък и на практика не се е променил (от 27,32 през 1998-1999 г. на 25,53). Драматична е обаче промяната на оценката на проблема за реализация на продукцията като причина за затрудненията на семейните ЗС - от 44,80% от стопаните през 1998-1999 г. на 81,91% през 2007 г. Обяснението е в ниската конкурентоспособност на пазара на ЕС, което налага мерки както за намаляване на себестойността на земеделската продукция, така и за ефективен маркетинг, включително за изменения в продуктовата листа.

От **табл. 3.3** се вижда, че все още като основна причина за нежеланието да се използват употребявани машини е лошият сервиз - 83,87% утвърдителен отговор през 1998-1999 г. и 75,53% през 2007 г. Увеличил се е делът (от 7,65% на 22,34% през 2007 г.) на ЗС, които намират употребяваните машини като непригодни за нашите условия.

Таблица 3.3

Изменение на оценката за причините, поради които земеделските стопанства избягват да купуват употребявана техника

Посочена от анкетираните причина	Утвърдителен отговор, %		
	1998–1999	2007- средно	2007 (малки – големи ЗС)
<i><u>Основна, най- често изтъквана причина</u></i>			
Сервизът (скъпи части или липса на оборудване и на квалифицирани специалисти за поддържането им)	83,87	74,79	75,5 - 72,4
<i><u>Несъществени, рядко посочвани причини</u></i>			
Липса на фирми, с помощта на които да се осъществи покупката	27,59	25,20	26,6 - 20,7
Считат се за непригодни (ненадеждни) за нашите условия на работа	7,65	34,15	22,3 - 31,1
Предлаганите машини са силно износени	16,39	8,74	7,4 - 13,78

Тенденцията по отношение на желаните механизирани услуги (**табл. 3.4**) е за известно намаляване на търсенето за втората и третата група услуги (средно желани и малко желани), поради придобитата земеделска техника. В търсенето на услуги за прибиране на зърнени култури няма съществена промяна, което е

нормално, предвид на високата цена на комбайните. Има увеличение на търсенето на услугата за съхраняване на зърното в лицензирани складове, поради ценовата изгода при продажбата на зърното през есента и зимата след поредната кампания.

Таблица 3.4

Изменение на оценките за желаните механизирани услуги от ЗС

Наименование на услугата	Утвърдителен отговор, %		
	1998–1999	2007- средно	2007 (малки – големи ЗС)
<i>Средно желани услуги</i>			
Прибиране на зимници и есенници на зърно	79,50	57,25	67,0 - 26,7
Съхраняване на зърно в лицензирани складове	37,15	55,64	58,5 - 46,7
Почистване на зърното	46,17	49,19	52,1 – 40,0
Балиране на сламата или сеното	43,98	45,97	47,9 – 40,0
Прибиране на царевица на кочани	37,15	39,52	42,6 - 30,0
Дълбока оран	32,78	29,03	32,9 - 16,7
Растителна защита на културите	36,88	25,81	29,8 – 13,3
<i>Малко желани услуги</i>			
Сеитба на култури със слята повърхност	24,59	19,35	23,4 - 6,7
Торене с изкуствени торове	32,24	18,55	21,3 – 10,0

Резултатите от анкетите показват, че няма съществени изменения в отношението на ЗС към сервизните услуги. Така, 18,55% от анкетираните ЗС биха ползвали услуги от сервизни звена при необходимост (при 35% през 1998-1999 г.). По-голямата част от анкетираните (67,01% от земеделските стопанства) ще ползват някои от услугите на сервиза, а други ще извършват сами.

Силно желани са услугите по извършване на сложни ремонти, по диагностика и прогнозиране на състоянието на основни възли на техниката, а средно желани – услугите по снабдяване с резервни части, ремонтирани възли и за обслужване от типа на ТО-2 и ТО-3 за тракторите. Тези наши резултати се потвърждават от изследване на други автори в ЗС от Североизточен район [Тончев и Гайдажиев, 2000], според което 86% от ЗС имат нужда от услуги за сложен ремонт на тракторите, а 68% - за провеждането на ТО-3, докато търсенето на ТО-2 и ТО-1 е ниско – съответно 23% и 12% от анкетираните през 2000 г. земеделски стопани.

Наблюдава се намаляване на интереса към консултантски маркетингови и агрономически услуги от големите стопанства (табл. 3.6), което е лесно обяснимо. В същото време се увеличава търсенето на услуги за снабдяване с химикали за растителна защита, торове и др.

Таблица 3.5

Изменение на оценката за услугите по сервиза на земеделската техника

Наименование на услугата	Утвърдителен отговор, %		
	1998–1999 г.	2007-средно	2007 (малки – големи ЗС)
<u>Силно желани услуги</u>			
Извършване на сложни ремонти, включително на хидравлика и електроника	84,69	82,40	81,9 – 83,9
Диагностика и прогнозиране състоянието на ДВГ, ГНП, турбокомпресора, хидравличните системи и др. сложни възли на техниката	64,20	79,2	77,6 – 83,9
<u>Средно желани услуги</u>			
Снабдяване с резервни части и ремонт. възли	58,74	62,40	63,8 – 58,1
Обслужване от типа на ТО-2 и ТО-3, като регулиране на горивни помпи, клапани, дюзи, управление, спирачки, ходова система и др.	37,98	44,00	46,8 – 35,5
<u>Малко желани услуги</u>			
Даване на ремонтна площ от сервиза под наем, за самостоятелно извършване или с помощ от сервиза на есенно-зимния ремонт на техниката	54,64	24,00	25,5 – 19,4

Таблица 3.6

Изменение на оценката за желаните консултантски и снабдителски услуги

Наименование на услугата	Утвърдителен отговор, %		
	1998 - 1999 г.	2007-средно	2007 (малки-големи ЗС)
<u>Силно желани услуги</u>			
Изследване запасеността на почвата с необходимите хранителни вещества и минерали	75,40	77,60	81,9 – 77,4
Информация за пазара на селскостопански продукти и тенденциите за покачване и спадане на цените на борсите у нас и чужбина	75,13	76,00	79,8 – 64,5
Консултация за най-изгодния период и място за реализация на селскостопанската продукция	69,94	71,20	73,4 – 64,5
Доставка на химикали за растителна защита	65,57	80,00	76,6 – 90,3
Доставка на торове	52,73	76,00	72,3 – 87,1
<u>Средно желани услуги</u>			
Агрономическа консултация за избор на продукция, сорт и период на агротехническите мероприятия, препарати и растителна защита	66,39	61,60	65,9 – 48,4
Доставка на семена	57,92	60,80	54,3 – 80,6
Доставка на горива и смазочни материали	45,08	64,80	60,6 – 77,4

- **ПРОУЧВАНЕ НЕОБХОДИМОСТТА ОТ КОНСУЛТАНТСКИ И ОБУЧИТЕЛНИ УСЛУГИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА СЕМЕЙНИТЕ ЗС И СЕЛСКИТЕ РАЙОНИ**

Респонденти на проведеното от нас проучване са ЗС от първата част на този раздел - 123 семейни стопанства от С Ц Р (области Русе, Велико Търново, Разград и Силистра) със среден размер на едно стопанство 1147,3 дка обработвана земя.

Съгласно общата структура на тази анкета (**фиг. 2.2**), има две групи задачи на проучване: 1) да се определи потребността от промяна в семейния агробизнес и необходимите услуги по обучение, практическа помощ и консултиране с цел устойчиво икономическо развитие на стопанствата; 2) да се проучи отношението на семейните ЗС към мерките за устойчиво социално и екологично развитие на селските райони и да се оцени собственият капацитет за разработване на проекти по мерките. За първата група задачи са формулирани първите пет въпроса, а за втората - въпроси 6-10.

- **Резултати за необходимостта от промяна в бизнеса и алтернативни форми на обучение и практическа помощ за това**

Показателно е, че 80,2% от анкетираните семейни ЗС считат, че имат нужда от промяна в направлението на бизнеса им чрез нови дейности като биологично земеделие, залесяване, отглеждане на енергийни култури, билки и др. - **табл. 3.7**. Възможни причини за необходимостта са както маркетингови, така и производствени обстоятелства. На първо място можем да изтъкнем, че тези резултати са повлияни от тенденцията за увеличаване търсенето на екологично съобразени земеделски продукти и храни на Европейския пазар и възможността за земеделските стопани да получат високи премии чрез програмите за устойчиво развитие на селските райони. Освен това, т.н. биологично земеделие изисква по принцип по-малко средства за производствени материали и консумативи, което го прави финансово по-достъпно и осъществимо за семейните стопанства. Очаква се, при равни други условия, ориентирането на семейните ЗС към биологично земеделие да доведе до по-високи доходи за семейните земеделски стопанства.

Липсата на опит за производството на нетрадиционни за региона земеделски култури и услуги, обуславя и нуждата на голяма част от семейните ЗС (63,3% от анкетираните) от подходящо обучение и практическа помощ (съвети) за това.

Добро съответствие със изразената необходимост от промяна на бизнеса с цел устойчиво развитие на семейните ЗС има и отношението към предлаганите алтернативи за обучение или практическа помощ (съвети). Така, изключително положително е отношението към обучението и консултирането за подготовка на бизнес план за земеделска техника или животни, за създаване на трайни насаждения или друг бизнес (79,6% от анкетираните имат положително отношение).

Следващи по „интерес“ са обученията и консултациите за ползване на прости компютърни програми (63,5% утвърдителни отговори), търсене на информация чрез интернет и електронна поща (57,5% положителни отговори) и т.н. Тук трябва да се отчита и фактът, че 28% от анкетираните стопани имат висше и полувисше образование. Следователно, високият дял положителни оценки за необходимостта от обучение и техническа помощ за приложение на информационните и комуникационни технологии се дължи и на хората без висше или полувисше образование, което показва практическият интерес и значимост на това обучение.

Таблица 3.7

Основни резултати за отношението към консултантски услуги и обучение за устойчиво развитие на семейните стопанства и селските райони

№	Наименование на въпроса	Отношение към въпроса, % от анкетираните ⁵		
		Да	Не	В известна степен
1.	Има ли нужда от промяна в агро-бизнеса чрез нови дейности – биологично земеделие, енергийни култури, билки, залесяване и др.	80,2	13,2	6,6
2.	Имате ли нужда от обучение и/или практическа помощ за промяна в ЗС, така че да се избегне силната зависимост от традиционното земеделие	63,3	30,0	6,7
3.	Имате ли нужда от обучение и/или практическа помощ (съвет) за:			
а)	Подготовка на бизнес – план за техника или животни, за трайни насаждения или друг бизнес	79,6	18,2	2,2
б)	Управление на ферма – управление на персонала, на доставките, на производството и други	54,8	35,7	9,5
4.	Имате ли нужда от кратки (еднодневни) обучения по информационни технологии за:			
а)	Търсене на информация чрез Интернет и използване на електронна поща за комуникация;	57,5	28,7	13,8
б)	Ползване на прости компютърни програми за планиране на дейността, за счетоводство и др.	63,5	25,9	10,6
5.	Имате ли нужда от обучение и/или практическа помощ (съвет) за създаване на организации на земеделски производители за снабдяване с торове и семена, за маркетинг и пласмент на продукцията?	68,9	27,6	3,5
6.	Познавате ли добре т. н. „агроекологични мерки” за защита на почвата, водата и природата, чрез които можете да имате допълнителни приходи	30,3	55,6	14,1
7.	Познавате ли възможностите на Структурните фондове на ЕС (фонд за регионално развитие, Социален фонд, Фонд за селските райони) за финансиране на агро-бизнеса и селските райони?	22,5	53,9	23,6
8.	Можете ли да разработвате проекти по Структурните фондове на ЕС, за устойчиво развитие на Вашето стопанство и/или селище?	12,2	76,7	11,1

➤ **Резултати за отношението към мерките за устойчиво развитие на селските райони и капацитета за разработване на проекти по тези мерки**

Установено е, че около 70% от анкетираните ЗС имат нужда от обучение и помощ за създаване на организации на земеделски производители за коопериране при снабдяването, маркетинга и пласмента на ЗС в района. Включването им в такива организации би довело до спестяване на част от разходите по доставката на материали и реализацията на продукцията.

⁵ / За първия въпрос този възможен отговор е „не мога да преценя”.

Отношението към въпроси N06 - N08, които са пряко свързани с проблема за капацитета за устойчиво социално и екологично развитие на селските райони чрез проекти за ЗС и селищата със средства от Структурните фондове показва сериозните проблеми по въпроса. Докато липсата на капацитет за въпросите „по принцип“ (познаване на т.н. агроекологични мерки от плана за развитие на селските райони, възможности на Структурните фондове според информационните кампании и др.) се оценява от самите анкетирани на „средно равнище“, то по-голямата част от тях (около 77%) оценяват сами, че не могат да разработват самостоятелно проекти. Това показва за наличието на сериозен проблем, а именно че голяма част от сегашните обучения и съвети постигат придобиване на знания от малък до среден дял от обучаемите, но не осигуряват умения за самостоятелна практическа работа. Следователно, необходимо е при организирането на системата за обучение да се приложи подходът „**Learning-By-Doing**“, който е доказал своята висока ефективност в ЕС. Обучението трябва да е изцяло насочено към семейните ЗС; използваните примери да са приложими за конкретните ЗС; да се поставя акцент на овладяването на умения, а не на придобиване на формална квалификация.

- **ОСНОВНИ ИЗВОДИ**

Основните, най-често изтъквани причини, които затрудняват развитието на семейните ЗС са: ниските изкупни цени на земеделската продукция и високите цени на използваните машини и материали, както и проблемите с пазара и реализацията на продукцията; недостатъчната или силно износена земеделска техника и недостатъчното кредитиране или високите лихви по заемите. Липсата на достатъчно собствена земя се оценява и преди и сега като средно посочвана причина.

Устойчиво е предпочитането на смесеното направление на земеделие (повече растениевъдство и по-малко производство на животинска продукция на базата на собствен фураж). Налице е тенденция за увеличаване на размера на семейно ЗС. Най-предпочитаната алтернатива за осигуряване на необходимата земя все още е да се вземе под аренда, но за последните 8-10 години се наблюдава и трикратно увеличение на средния размер собствена земя до 214 dka в едно семейно ЗС.

Наблюдава се известно намаляване на търсенето на услуги по прибиране на есенни и пролетни култури (от силно желани през 1998-1999 г. на средно желани през 2007 г.) и по растителната защита на културите от средно желани на малко желани услуги. Има средно търсене на услугите по прибиране на продукцията на зърно, балиране на сламата или сеното, прибиране на царевичката на кочани, почистване и съхраняване на зърното в лицензирани складове.

Налице е устойчивост на високо търсене на услуги за сложните ремонти и диагностика на техниката и средно търсене на услуги по снабдяване с резервни части и възли. Запазва се високият интерес на семейните ЗС към маркетингови и консултантско-информационни услуги. Има увеличение на интереса (от среден към висок) към услугите за доставка на химикали за растителна защита и на торове.

По отношение на консултантските услуги и обучението за развитие на селските райони се налага изводът, че има ясно изразено разбиране за необходимостта от промяна в производството и управлението на семейните ЗС, за създаване на организации на производителите и за подходящите за целта обучения. Същевременно обаче се преценява, че семейните ЗС нямат необходимия капацитет за разработване на проекти за устойчиво развитие на ЗС и селските райони.

3.2. ИЗСЛЕДВАНЕ НА БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ НА АГРОФИРМИ ЗА ПРОИЗВОДСТВЕНИ УСЛУГИ В ПЕРИОДА 2000 – 2006 г. ¹

3.2.1. АЛТЕРНАТИВНИ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ НА АГРОФИРМИТЕ ЗА ПРОИЗВОДСТВЕНИ УСЛУГИ КЪМ 2000 г.

В съответствие с поставените в **Раздел 1.3** задачи за изследване на елементите на т.н. “сервизен триъгълник” по-надолу представяме резултатите от изследване на прилаганите от агрофирмите за услуги бизнес-стратегии в периода след тяхната приватизация (2000-2006 г.). Установено е, че видът на избраната стратегия зависи до голяма степен от измененията в околната бизнес среда и особено - от измененията в търсенето на услуги поради кризата в кооперативните ЗС и (отчасти) поради придобиването на част от необходимата земеделска техника от семейните земеделски стопанства.

База за сравнителното изследване е разработената за периода 2000-2006г. прогноза за възможните алтернативни стратегии на агрофирмите за производствени услуги [**Проект ОХН-706; Naydenov, 2001**]. Прогнозата е съставена на основата на резултати от изследване на агрофирми през 1998-1999 г. За целта са формирани *две групи от фирми*, различаващи се общо взето по района на бизнес и отчасти по мащабите на производство.

Първата група агрофирми от изследването през 1998-1999 г. се състои от 10 фирми от типа на приватизирани бивши технологични комбинати по механизация и сервиз (ТКМС) и предприятия по мелиорации и борба с ерозията (ПМБЕ) в зърнопроизводителни области на страната (Русе, Търговище, Силистра, Добрич, Разград, Шумен, Монтана, Видин, Бургас и др.). Втората група се състои от 19 агрофирми за услуги основно от типа на бившите машинно-тракторни станции (МТС) в областите Ловеч, Велико Търново, Габрово, Видин, Монтана, Враца, Бургас и др. - **фиг. 2.3** [**Проект ОХН-706**].

• ВЪЗМОЖНИ БАЗИСНИ СТРАТЕГИИ НА ФИРМЕНО РАВНИЩЕ

Преди да представим разработените прогнозни алтернативни стратегии на агрофирмите за периода 2000-2006 г. като база за сравняване на резултатите от настоящето изследване, ще анализираме особеностите на базисните бизнес стратегии. За целта са използвани обобщения по проблема в литературата на български език като [**Паунов, 1997; Михнев, 1999; и др.**].

От проведените към 2000 г. изследвания [**Проект ОХН-706**] се вижда, че агрофирмите за услуги са бизнес-единици, които оперират само в земеделието. Дейностите на тези фирми са близки по същност и по видовете ресурси, за чието използване се конкурират. Освен това, те задоволяват потребности на близки пазарни сегменти (семеини и кооперативни ЗС), като екипите от сътрудници на фирмите за дейности в повечето случаи са едни и същи. Поради това считаме, че за стратегията на агрофирмите за услуги е значимо само т.н. бизнес равнище и отчасти за функционалното равнище според т.н. концепция на Ансоф [**Паунов, 1997**].

¹ / Разделът е разработен от доц. д-р Николай Найденов

Известно е [Паунов, 1997; Михнев, 1999; и др.], че видовете стратегическо позициониране на фирмите могат да се обединят в три вида *базисни стратегии*: лидерство чрез намалена себестойност на бизнеса, диференциация и фокус.

Базисната стратегия на *диференциация* е *неприложима* за по-голяма част от агрофирмите за услуги, с изключение на тези, които имат в портфейла си голям дял дистрибуторско-сервизна дейност. Аргументите ни за това са:

- дейностите и субектите на услугите в земеделието са консервативни, предопределени от земеделските технологии, поради което продуктите на агрофирмите са сравнително постоянни и маркетинговият акцент се пренебрегва;
- конкуренцията в района на действие е отделна агрофирма за услуги, която се конкурира предимно от едноличните доставчици на услуги;

Базисната стратегия “фокус”, разновидност “*лидерство по себестойността*” е широко приложима за повечето от агрофирмите поради две обстоятелства:

Първо, тези агрофирми са основните по-големи доставчици на производствени услуги на географски обособени пазари с размер до две-три съседни общини. **Второ**, повечето агрофирми към 2000 г. са осигурявали услуги предимно за кооперативни и семейни ЗС с недостатъчна техника. В перспектива обаче, при намаляване на платежоспособните кооперативни ЗС е възможно предпочитанията на агрофирмите за услуги да се преместят към семейните ЗС.

Базисната стратегия за *лидерство по себестойността (разходите)* има следните отличителни черти: разумни цени на реализация; висока производствена компетентност за сравнително малък брой свързани продукти, както и рационалност на производството; висока производителност на труда; ниска норма на печалба и голям обем на продажбите. Как конкретните агрофирми ще адаптират базисната стратегия към конкретното си състояние, зависи баланса между параметрите на външната икономическа (пазарна) среда и вътрешните страни на самата агрофирма.

СИЛНИ И СЛАБИ СТРАНИ НА АГРОФИРМИТЕ КЪМ 2000 г.

Съществена силна страна на голяма част от проучените агрофирми за услуги е бил стремежът за диверсифициране на дейността чрез производство и на земеделска продукция (11 такива случая към 2000 г., т.е. 38% от фирмите). Тенденцията за производство на земеделска продукция от фирмите за услуги се потвърждава от нарастването на количеството арендувана земя и се благоприятства от наличието на добре комплектован и балансиран парк земеделска техника.

Първата причина за увеличаване дела на производството на земеделска продукция се дължи на стремежа да се намали зависимостта (само) от агроуслуги, тъй като основните клиенти (предимно ресурсно слаби кооперативни ЗС) често не са платежоспособни. Основната причина обаче е стремежът на приватизираните силни агрофирми от зърнопроизводителните райони да увеличават печалбата си чрез излизане на пазара на крайна продукция, включително чрез мощности за брашно (два случая на агрофирми в Северна България).

Агрофирмите - обект на проучване са разполагали с квалифицирани специалисти за извършване на механизирани операции (услуги и производство на земеделска продукция) и отчасти за ремонтни услуги. При редица от агрофирмите в този период е имало резерв за оптимизиране на персонала – в 60% от проучените фирми работниците са били достатъчни дори при 30% увеличение на програмата.

Силна страна е наличието на добре комплектован и балансиран машинен парк и особено стремежът да се обновява техниката. Благодарение на това, фирмите са имали съществена част от пазара на услуги, особено в полупланинските райони, което им позволява да осигуряват високо натоварване на техниката и сравнително ниска себестойност на предлаганите механизирани операции.

Наличието на подходяща база е предпоставка за предлагане на ремонтни услуги. Макар и на възраст над 30 г., тази база е оценявана като достатъчна по площи и качество (височина на халетата, наличие на кранове, на канали и др.) както за собствената ремонтна дейност, така също за услуги в района [**Проект ОХН-706**].

Слаба страна на агрофирмите в условията на необходимост от тяхното реструктуриране е била квалификацията на мениджмънта. За съжаление, само в две от проучените фирми управителите (съответно с висше инженерно и икономическо образование) са повишили квалификацията си като мениджъри.

Основна слабост на агрофирмите към момента на съставяне на прогнозните алтернативни стратегии е нестабилното финансово състояние. Основна икономическа причина за това е сравнително *високата себестойност на механизирани услуги* при някои фирми, поради малка производствена програма, неоптимизиран състав на персонала, значителни разходи за транспорт при услуги за прибиране на реколтата и др. [**Проект ОХН-706**]. Вследствие на това, в периода на първото проучване (1998-1999 г.), а и през 2001-2002 г. [**Проект ФБМ-04/2001**] е налице нестабилна динамика на собствения капитал, като отрицателните финансови резултати в около 60% от фирмите са довели до намаляването му.²

- **ВЪЗМОЖНИ ИЗМЕНЕНИЯ ВЪВ ВЪНШНАТА СРЕДА НА АГРОФИРМИТЕ ЗА УСЛУГИ В ПЕРИОДА 2000 - 2006 Г.**

Въз основа на извършения от нас анализ на възможните (вероятни) заплахи и благоприятни възможности (шансове), с които външната среда е въздействала на агрофирмите към първия период на изследването (1998 – 1999 г.) [**Проект ОХН-706**] от нас е направен изводът, че *техния бизнес при условията на разглеждания период може да се счита като проблемен - с ограничени шансове и голям брой заплахи*. С отчитане на хода и възможните резултати в предприсъединителния период до 2006 г., по-надолу излагаме накратко направената от нас по това време прогноза за измененията във външната среда в перспектива до 2006 г. За целта от нас бе анализирана и наличната информация за препоръките на ЕС към реструктурирането на земеделието в страните от Централна и Източна Европа (ЦИЕ) с оглед на приемането на 10-те страни в ЕС през 2004 г.

По аналогия с препоръките на ЕС към страните от ЦИЕ за реструктуриране на ЗС сме предположили, че в перспектива до присъединяването на България към ЕС земеделието ще се характеризира с: (1) развит пазар на земята и на арендата на земя; (2) с преобразуване на земеделските кооперации и на семейните ЗС в направление на намаляване на броя и уедряването им, и др.

² / Проучването на финансовото състояние и анализът на резултатите е на гл. ас. Иванка Димитрова в хода на изпълнението на [**Проект ОХН-706**; **Проект ФБМ-04/2001**].

Вследствие на горните тенденции за изменения в земеделските стопанства са били формулирани следните благоприятни възможности за агрофирмите за услуги за периода 2000-2006 г., както следва:

Благоприятни възможности пред агрофирмите в перспектива до 2006 г.

1. Възможно увеличаване на търсенето на производствени услуги от страна на земеделските кооперации (поради трайното и прогресивно износване на техните ДМА) и от семейните ЗС.

2. Липса на сериозна конкуренция на пазара на услуги, пазара за арендуване на земя и за производство на земеделска продукция поради неукрепналото състояние на едрите местни и чуждестранните арендатори.

3. Подобряване на икономическата ситуация в страната, укрепване на семейни ЗС, увеличено търсене както на механизирани и доставни услуги, така и на специфични ремонтно-технически услуги.

Заплахите от външната среда за агрофирмите за услуги могат да се оценят в перспектива като подчинени на тенденция за увеличаване на заплахите.

Заплахи за агрофирмите в перспектива до 2006 г.

1. Намалване на платежоспособното търсенето на производствени услуги поради разпадане на част от кооперативните ЗС и придобиване на собствена техника от семейните ЗС.

2. Конкуренция от фрагментирани доставчици на услуги, необхванати от фискалната мрежа на държавата, водеща до кризата на печалбата в агрофирмите.

3. Засилена конкуренция на пазара на арендуване на земя, увеличаване цените на арендуване, и др., което би затруднило диверсифицирането на дейността чрез производство на земеделска продукция.

• ОБОСНОВКА НА ДЪЛГОСРОЧНИ ЦЕЛИ НА АГРОФИРМИТЕ ЗА УСЛУГИ

Стратегическата цел на агрофирмите се обуславя от приоритетите на земеделското стопанство за формирането на конкурентоспособни стокопроизводители като земеделски стопанства, обслужващи звена и други икономически агенти на пазарно-ориентираната среда [Национален план..., 2001]. Поради това, стратегическата цел на агрофирмите в перспектива до 2000 г. е формулирана като: **СТАБИЛНО ПРОИЗВОДСТВЕНО ОБСЛУЖВАНЕ НА СЕМЕЙНИТЕ ЗЕМЕДЕЛСКИ СТОПАНСТВА И МАЛКИ КООПЕРАЦИИ.**

За да постигнат основната стратегическа цел, агрофирмите трябва да **СЪЩЕСТВУВАТ**, а за да съществуват, трябва да се осигуряват нормални условия за разширено възпроизводство на бизнеса. Това означава, че работната (за фирмата) стратегическа цел трябва да бъде **ПОСТИГАНЕ НА УСТОЙЧИВА РЕНТАБИЛНОСТ НА БИЗНЕСА**, каквато е целевата рентабилност на фирмите за услуги в земеделското стопанство в развитите страни [Попова, 1998].

За да се постигне бизнес-целта на фирмите за производствени услуги в земеделското стопанство е необходимо да се изпълнят следните задачи:

- Рационализиране на производствените операции във фирмата, като в крайна сметка се постигне подобряване на качеството на предлаганите услуги, без да се променя себестойността, а следователно и цената им;

- Повишаване на конкурентоспособността чрез намаляване на разходите - чрез оптимизиране на персонала, увеличаване на производствената програма по дейности, обновяване на техниката и др.;
- Диверсифициране на бизнеса чрез разширяване на пакета от услуги, чрез производство на земеделска продукция и други дейности с цел ограничаване последствията от (евентуално) намаляване на търсенето на услуги след укрепване на семейните земеделски стопанства.

• **ФОРМУЛИРАНЕ НА АЛТЕРНАТИВНИ СТРАТЕГИИ НА АГРОФИРМИТЕ**

Формулираните от нас през 1999-2000 г. алтернативни стратегии на агрофирмите [Проект ОХН-706; Naydenov, 2001] са прогнозни за периода 2000-2006 г. В това изследване те играят ролята на база за сравнително изследване на избраните от целевите агрофирми реални стратегии на развитие – **табл. 3.8**. При реализиране на посочените алтернативни стратегии трябва да се вземат решения по определени маркетингови елементи по отношение на *пазарната позиция*. Въз основа на оценка за икономическата среда, окръжаваща агрофирмите, включително и оценка на конкуренцията, се решава: 1) как предлаганият продукт (механизирани услуги, ремонт, доставки и др.) трябва да се позиционира на пазара; 2) по какво конкретната фирма би трябвало да се конкурира с други подобни фирми в района - по цената на услугите, или по качеството им, или по други параметри; 3) как да се състави договорът за осигуряване на услуги? 4) трябва ли да се предлагат гаранции и за кои видове дейности на агрофирмата и др. [Найденев, 1998].

3.2.2. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРИЛАГАНИТЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ В ПЕРИОДА СЛЕД ПРИВАТИЗАЦИЯ НА АГРОФИРМИТЕ 2001 – 2006 г.

В резултат от проведените от нас проучвания през 2001-2002 г. [Проект ФБМ-04/2001] и 2006-2007 г. [Проект ФБМ-03/2007] можем да коментираме реалните приложени алтернативни стратегии чрез сравняване на резултатите за първоначалната извадка от 29 агрофирми през 1998-1999 г. и на извадката от 34 агрофирми през 2006-2007 г. - **фиг. 2.3** от **Раздел 2.2**.

Анализът на избраните през периода 2000-2006 г. реални алтернативни стратегии е направен при следните особености:

1. Както и през периода 1998-1999 г., обектите на изследване са оформени в две групи фирми. „Първа група” са фирми от типични зърнопроизводителни области от Северен централен и Североизточен район за планиране. Тези агрофирми са приватизирани бивши ПМБЕ и ТКМС. „Втора група” са агрофирми от типа на МТС в хълмистите райони на Северен централен, Северозападен и Югоизточен район. Приходите от продажби на фирмите от „Първа група” са били 2,5 пъти по-големи от тези на фирмите от „Втора група”.
2. От 10-те фирми от т.н. „Първа група”, след 2000 г. са отпаднали поради преобразуване или ликвидирани три фирми. Поради това за второто проучване тази група е допълнена с четири фирми с подобен размер и дейност.

Таблица 3.8
 Алтернативни стратегии на агрофирмите за производствени услуги (прогноза за периода 2000-2006) [Naudepov, 2001]³

<p>ВЪНШНИ ФАКТОРИ</p>	<p>ОСНОВНИ ЗАПЛАХИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Намаляване на платежоспособното търсене на услуги поради криза в КЗС и придобиването на техниката от семейните стопанства. 2. Висока цена на заемния капитал. 3. Силна конкуренция от други доставчици на производствени услуги. 4. Силна конкуренция между производителите на земеделска продукция. 	<p>ОСНОВНИ ШАНСОВЕ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формиране на голям брой дребни семейни стопанства, увеличено търсене на производствени услуги. 2. Ниска цена на арендуването на земя.
<p>ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ</p>	<p>СТРАТЕГИИ „СЛАБИ СТРАНИ - ЗАПЛАХИ”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Намаляване на разходите, размяна на услуги срещу ползване на земя и бартер на продукция. 2. Съвместни граждански дружества с КЗС за ползване на земя срещу услуги. 3. Ликвидация на фирмата. 	<p>СТРАТЕГИИ „СЛАБИ СТРАНИ - ШАНСОВЕ”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ограничаване на фирмата в сферата на производствените услуги, намаляване на разходите, усъвършенстване на продуктите.
<p>СИЛНИ СТРАНИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Адекватен машинен парк и база, квалифицирани специалисти за производствени услуги. 2. Осъзната необходимост за промяна, производствена компетентност за диверсифициране на бизнеса чрез земеделска продукция, нови услуги, др. 	<p>СТРАТЕГИЯ „СИЛНИ СТРАНИ - ЗАПЛАХИ”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Преструктуриране от фирма за услуги в (предимно) агрофирма за земеделска продукция чрез наемане на земя. (само, ако изобщо няма търсене на услуги в общината и съседни райони). 	<p>СТРАТЕГИЯ „СИЛНИ СТРАНИ - ВЪЗМОЖНОСТИ”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Интензификация на бизнеса, диверсификация на портфейла от дейности – производствени услуги, земеделска продукция, сервизни и търговски услуги, консултации и др. специфични услуги.

³ / В тъмно са дадени най-често реализираните алтернативни стратегии, установени в хода на анкетното проучване през 2006 / 07 г.

3. От 19-те фирми от т.н. „Втора група”, след 2000 г. са отпаднали 8 фирми и за второто проучване групата е допълнена с 13 агрофирми от типа на МТС от Южен централен и Югозападен район за планиране – **фиг. 2.3**.

Преди да анализираме реалните алтернативни стратегии е необходимо да коментираме равнището на външните и вътрешните фактори на агрофирмите за услуги в периода 2000-2006 г. на това изследване.

Установено е, че платежоспособното търсене на производствени услуги намалява поради факта, че в периода на първото изследване клиенти на агрофирмите са предимно кооперативни ЗС, а около 30% от тях са в лошо финансово състояние [**Бъчварова, 2004**]. Високата цена на заемния капитал се определя не от лихвения процент, който е близък по стойности до този в периода 1999-2001, а от изискването за високи парични или материални залози (но не и земя) срещу възможността да се ползва земеделски кредит. Конкуренцията между производителите на земеделска продукция е по-скоро теоретична заплаха, тъй като на практика цените се определят преди всичко от пазарите в световен мащаб.

Ниската цена на арендуваната земя в периода на изследването е основен положителен външен фактор. Едва от 2005 г. има тенденция за повишаване на цените на земята поради конкретните очаквания за присъединяване на България към ЕС и поради търсенето на земя от публични дружества за инвестиции в имоти. Що се отнася до нивото на търсене на услуги от семейните ЗС, то е идентифицирано косвено от нас чрез отношението към производствените и консултантски услуги, анализирано в **Раздел 3.1.1**. Устойчиво е потенциалното търсене от 40-60% от анкетираните на услуги по прибиране на продукцията на зърно, балиране на сламата или сеното, прибиране на царевичата на кочани, почистване и съхраняване на зърното в лицензирани складове. Налице е устойчивост на силно търсене на услуги за сложните ремонти на техниката, на услуги по диагностика и прогнозиране състоянието на техниката и средно търсене на услуги по снабдяване с резервни части и възли, торове и препарати за растителна защита [**Проект ФБМ-03/2007**].

За да установим и анализираме кои групи агрофирми какви конкретни стратегии от тези в **табл. 3.8** са избрали и следвали в периода след 2000 г. е проведено анкетно проучване сред общо 34 агрофирми от цялата страна - **фиг. 2.3**. Използван е анкетният формуляр за проучване на бизнес-портфейла на агрофирмите от първото проучване през 1998-1999 г. [**Проект ОХН-706**], който е до известна степен опростен с цел анкетирането да може да се извършва и от външни полеви сътрудници ⁴.

В **табл. 3.9** са показани резултатите от сравняването по групи фирми и периоди на проучване, които са основен признак за идентифициране на избраните от агрофирмите алтернативни стратегии от **табл. 3.8**. Тези доказателства се допълват от картината за ясно изразена тенденция за нарастване на стопанисваната от агрофирмите земя с цел производство на земеделска продукция - **фиг. 3.1**.

⁴ / Благодарим на д-р инж. Райчо Георгиев - директор в Контролно-техническата инспекция (КТИ) при МЗП и на инспекторите в регионалните поделения на КТИ за подкрепата при осъществяване на връзка с агрофирмите за услуги от страната.

Таблица 3.9

**Изменение на основни показатели на изследваните агрофирми за
производствени услуги в периода 1998 – 2005 г. ⁵**

Дейност, % от приходите	Вид на групата агрофирми и година на проучване					
	Първа 1998	Първа, 2001	Първа, 2005	Втора, 1998	Втора, 2001	Втора, 2005
1. Механизирани услуги	74,9	41,3 *	18,8 *	94,2	75,2 *	64,2 *
2. Производство на земеделска продукция	13,7	54,6	80,9	4,8	22,0	33,2
3. Транспортни услуги	2,3			1,9		
4. Ремонтни услуги	2,8			0,8		
5. Доставка на семена, торове, ГСМ и части	5,9	4,1	0,9	0,6	2,8	2,6

Забележка: Поради рязкото намаляване на дела на транспортните и ремонтни услуги под 1 % след 2000 г., информацията е общо за видовете услуги

Сравнително големият дял (в %) на ремонтно-сервизните услуги и доставките на консумативи и резервни части при фирмите от „Първа група“ през 1998 г. се дължи на две агрофирми (дял на ремонтните услуги над 10% и на четири фирми, които са имали договори за дилъри на резервни части с тегло в приходите от продажби над 15% [Проект ОХН-706]. След 2000 г. обаче те са преустановили тази дейност. Необходимо е също да отбележим, че ремонтно-сервизните услуги понастоящем са обект изключително на фирмите-дилъри на земеделска техника.

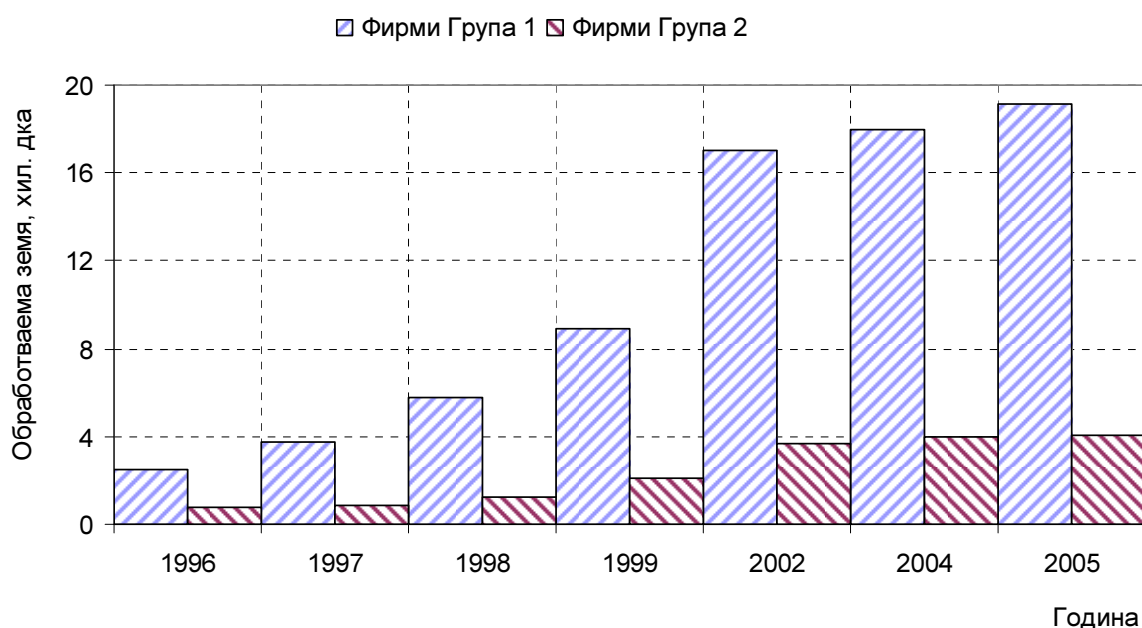
Съгласно резултатите в табл. 3.9, налице е тенденция за намаляване на дела на механизирани услуги в портфейлите на агрофирмите. Делът на тази дейност при фирмите от „Първа група“ намалява 4 пъти за периода 1998-2005 г. За сметка на това, производството на земеделска продукция се увеличава 6 пъти за същия период. Към 2005 г. делът на земеделската продукция е средно 80,9%, като при 80% от фирмите е над 90%.

Подобно, но не толкова радикално е изменението в бизнес портфейлите на агрофирмите от „Втора група“ (бивши МТС в хълмистите райони на страната). Тук делът на услугите намалява с 32%, а производството на земеделска продукция се увеличава около 7 пъти. Обяснението за това е, че „началната“ база за земеделската продукция е била малка в сравнение с тази за услугите към 1998 г. Така например, приходите от продажби на земеделска продукция средно за една фирма от „Втора група“ са 12 пъти по-малки от тези за „Първа група“.

Изменението на съотношението в приходите от „производствени услуги – земеделска продукция“ в портфейлите на изследваните агрофирми се доказва и от тенденциите за увеличаване на обработваната земя – **фиг. 3.1**. Както се вижда, от 1996 г. насам се наблюдава тенденция за устойчиво нарастване на размера обработвана земя с насищане след 2002-2004 г.

⁵ / Информацията за 1998 е от изследванията по [Проект ОХН - 706], а за 2001 и 2005 стопански години от [Проект ФБМ-03/2007].

Така за периода 1996-1999 г. средният размер земя в агрофирмите от „Първа група“ се е увеличил 3,5 пъти, а от 1999 до 2006 г. – 2 пъти. При фирмите от „Втора група“ увеличението за първия период е 2,8 пъти, а за втория – 2 пъти. Прави впечатление също, че отношенията на средния размер обработвана земя между агрофирмите от двете групи са сравнително близки – 4,2 пъти повече при „Първа група“ през 1999 г. и 4,7 пъти повече през 2006 г. Това голямо съотношение обяснява и малката брутна стойност на приходите от дейността по производство на земеделска продукция в бившите МТС, коментирано по-горе.



Фиг. 3.1. Изменение на средния размер обработвана земя в агрофирмите: за 1996-1999 според [Проект ОХН-706], а за 2002-2006 [Проект ФБМ-03/2007]

• **АНАЛИЗ НА ИЗБРАНИТЕ СТРАТЕГИИ НА АГРОФИРМИТЕ СЪОБРАЗНО ВЪНШНАТА СРЕДА И ВЪТРЕШНИТЕ СИЛНИ И СЛАБИ СТРАНИ**

Показаните в **табл. 3.8** прогнозни алтернативни стратегии на агрофирмите за производствени услуги, които се използват като база за анализ на конкретните избрани стратегии в периода 2000-2006 г. са формулирани при следните *основни начални условия, информация и хипотези*:

1. Стратегиите са валидни за типични агрофирми и характеристики на околната икономическа и пазарна среда в периода на изследване [Проект ОХН-706].
2. Валидността на стратегиите е до 2006 г., т.е. в близка и средносрочна перспектива спрямо периода 1998-1999 на първото проучване по проблема.
3. Базисното финансово - икономическо състояние на типичните агрофирми за услуги към края на 1999 г. е "ВЛОШЕНО СЪСТОЯНИЕ, ЗНАЧИТЕЛЕН РИСК ЗА СЪЩЕСТВУВАНЕТО НА ФИРМИТЕ".
4. Базисната стратегия е "фокус", разновидност "преимущество по себестойността" с елементи на стратегия за преустройство поради необходимост.

5. Основната хипотеза за „развитие“ във времето на алтернативните стратегии е, че към края на периода (2006 г.) добрите фирми трябва да използват стратегията на лидерство по себестойността.

**СТРАТЕГИИ, ОСНОВАВАЩИ СЕ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО
“СЛАБИ СТРАНИ - ЗАПЛАХИ”**

Двете окрупнени стратегии от тази група и други, производни от тях имат за цел да намалят последиците от неправилната икономическа политика и влошено състояние във фирмите, изострени поради заплахите от външната среда.

СТРАТЕГИЯ 1. „Намаляване на разходите, бартерна размяна на услуги срещу земеделска продукция от клиентите”. Реалните действия в рамките на тази окрупнена стратегия са: оптимизиране на персонала; продажба на излишната техника, отдаване под наем на производствени и складови помещения; замяна на нископроизводителна техника с нова, изискваща по-малки разходи за труд и за ГСМ; увеличаване годишното натоварване на най-скъпите машини чрез разширяване на района, където извършват услуги; бартерна размяна на услуги срещу земеделска продукция от потребителите на услуги и др.

На практика по-голямата част от проучените агрофирми за услуги, особено тези от „Втора група”, покрай някои от избраните основни стратегии, посочени по-долу, са следвали и тази стратегия. Тя е първата оперативна стъпка за подобряване на финансово-икономическото състояние на фирма с установен консервативен бизнес-портфейл за предлагане (само) на механизирани услуги. Доказателство за „масовостта” на прилагане на тази стратегия е фактът, че в периода 2000-2006 г. е налице чувствително намаление на персонала в изследваните агрофирми [Недялков, Найденов, 2007].

СТРАТЕГИЯ 2. “Съвместна дейност с кооперативно стопанство чрез формиране на гражданско дружество, размяна на услуги срещу ползване на земя от стопанството”. Тази стратегия намалява влиянието на заплахи 1 и 4, а отчасти и 3, както и на втората слаба страна на фирмата. Тя се характеризира обаче с риск от разрив между партньорите със значителни икономически последици. Под-стратегията за предоставяне на услуги на КЗС срещу земя за земеделско производство се осъществява лесно, но е съпроводена със значителен финансов риск за агрофирмата (поради необходимостта от заеман капитал за семена, торове и др.) и особено с маркетингов риск по реализацията на произведената продукция.

Подобна стратегия в периода на проучването е следвала една агрофирма от „Първа група”, която няколко години е обработвала 10 хил. дка, предоставени от КЗС под формата на договорно съвместно предприятие. След разрив между партньорите, фирмата излиза от „сдружението” в тежко финансово състояние и три години по-късно фалира.

СТРАТЕГИЯ 3. Преустановяване дейността на фирмата

Подобна стратегия в периода от 2000 г. до 2006 г. са приели по необходимост общо 11 фирми, т.е. 38% от общо 29 проучени в периода 1998 – 1999 г. агрофирми за услуги. Това са 3 фирми от „Първа група” и 8 от „Втора група”. Една фирма първо е следвала безуспешно предната стратегия, след което е ликвидирана. Причини за ликвидацията са били лошо финансово-икономическо състояние (най-често), два случая на прехвърляне на всички активи към създаден след 2000 г. холдинг - мажоритарен собственик, два случая на реструктуриране в машиностроителна фирма и др. [Проект ФБМ-04/2001; Проект ФБМ-03/2007].

СТРАТЕГИИ, ОСНОВАВАЩИ СЕ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО “СЛАБИ СТРАНИ – ШАНСОВЕ”

СТРАТЕГИЯ 4. Ограничаване в сферата на механизирани услуги, намаляване на разходите и усъвършенстване на услугите. Тази стратегия е прилагана изключително от агрофирмите от типа на МТС в полупланинските райони, където няма явно действащи (големи) конкуренти. Стратегията е приложима при наличието на относително слаби земеделски стопанства-клиенти, които имат потребност от разнообразни услуги, доставки, и др. Тази стратегия не изисква значителен заеман капитал и се характеризира със сравнително най-малък риск. Поради това тя е лесно приложима за агрофирми (дори) със силно влошено икономическо състояние. Специфичен елемент на стратегията може да бъде подобряването на самите услуги, особено по отношение на качеството и разходите. В този си аспект стратегията се доближава до базисната стратегия за лидерство по себестойността.

Стратегия 4 е била следвана от 9 агрофирми от „Втора група” (т.е. около една четвърт от всички изследвани фирми и 40% от фирмите от “Втора група”) от области Видин, Хасково, Пазарджик, София-област и др.

СТРАТЕГИИ, ОСНОВАВАЩИ СЕ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО “СИЛНИ СТРАНИ - ЗАПЛАХИ”

СТРАТЕГИЯ 5. Преобразуване в агрофирма за производство (изключително) на земеделска продукция, ако няма перспективи в търсенето на услуги. При подобна стратегия е необходим много заеман капитал, а това води до сериозен финансов риск, особено при голяма вероятност за възникване на производствен и маркетингов риск. Анализът показва, че тази стратегия изисква 6 – 7 пъти по-голям оборотен капитал за отглеждането на един декар с пшеница в сравнение със случая за услуги по прибиране на есенници. Освен това, за разлика от механизирани услуги, паричните потоци при производството на земеделска продукция са силно неравномерни, както по сезони, така и по абсолютна стойност.

Стратегия 5 е прилагана от 8 агрофирми от „Първа група“ и две фирми от „Втора група“ (т.е. приблизително от 30% от всички фирми), при които дялът на производството на земеделска продукция е над 90% от приходите от продажби. Това са фирми от области: Добрич, Разград, Русе, Монтана, Ямбол и др. В тази група има няколко фирми обработващи от 32 до 44 хил. дка. Две от тези фирми през периода на изследване (2000-2006 г.) са станали членове на холдингови структура, които произвеждат брашно и хляб, а единият холдинг е мажоритарен собственик и на пивоварна фабрика.

**СТРАТЕГИИ, ОСНОВАВАЩИ СЕ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО
“СИЛНИ СТРАНИ - ШАНСОВЕ”**

СТРАТЕГИЯ 6. Интензифициране на бизнеса и диверсифициране на портфейла от дейности – производствени услуги и земеделска продукция. Установено е, че тази стратегия е подходяща за фирми с добро организационно, техническо и финансово състояние и при положение, че цената на арендуването на земя е ниска и има търсене на разнообразни услуги. Тази стратегия може да се разглежда като вертикална диверсификация, защото чрез производство и на земеделска продукция се постига ефект като при “икономия от мащаба на производството” (по отношение намаляването на средните условно-постоянни разходи за техниката и на разходите за управленски труд) и като при “продукт за краен потребител”. Производството на земеделска продукция е също така и стратегия на хоризонтална диверсификация, тъй като се съчетават общи характеристики в производството на фирмата - подобро използване на техниката и персонала за сметка обаче на по-голям риск и по-големи капиталови разходи.

Стратегия 6 е най-масовата. Прилагана е от общо 14 фирми от двете групи, т.е. 41% от изследваните фирми. Това са две фирми от „Група 1“ със съотношение 35:65 на приходите от земеделско производство и услуги и 12 фирми от „Група 2“ със съотношение 30:67. На практика няма широка диверсификация на дейностите, а втората услуга „Доставки на семена, торове, ГСМ и т.н.“ при фирмите от „Група 2“ има дял 2,6 - 2,8% в портфейла на тези фирми.

В заключение на **Раздел 3.2.2** можем да обобщим, че агрофирмите за услуги, които са следвали **Стратегия 5** са се преобразували на практика в крупни земеделски стопанства. На подобен род бизнес-единици изобщо не би могло да се разчита за каузата по устойчиво икономическо развитие на семейните земеделски стопанства, а оттам и за устойчиво развитие на селските райони. Решаваща роля за подкрепата в развитието на семейните земеделски стопанства, особено в по-слабо развитите селски райони биха имали агрофирмите за услуги, прилагащи **Стратегия 4** и **Стратегия 6**.

3.3. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ ВЪВ ФИРМИ ЗА ПРОИЗВОДСТВЕНИ УСЛУГИ ¹

3.3.1. ЕЛЕМЕНТИ НА ЧАСТНАТА МЕТОДИКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Изследването на ИС във фирмите за производствени услуги е проведено съгласно общата методика, описана в **Глава 2**, като целта, задачите и останалите елементи са конкретизирани схематично на **фиг. 2.4**. По-долу даваме кратки разяснения върху отделни, според нас по-важни елементи на частната методика на изследването по този раздел.

- **Критерии за първоначална оценка на обекта на изследване**

Както вече споменахме, обектът на изследване има ясно изразен бизнес портфейл, посочен в **т. 2.2.3**. Според нас обаче, задължително условие е да има критерии за равнопоставеност между изследваните предприятия.

На **първо** място възприемаме, като обединяващ признак, че фирмите са: 1) Регистрирани по Закона за ДДС; 2) Няма прекратена регистрация според Публичния регистър на Националната агенция по приходите (НАП); 3) Организиран са под юридическа форма ООД или АД ².

Второ, над 70% от изследваните фирми са **малки** предприятия, т.е. с персонал между 10 и 49 заети във фирмата за активния (летен) сезон, като активният сезон за горепосочените предприятия според нас е пряко свързан с технологичния цикъл на производство в аграрния сектор и обхваща месеците март-октомври (осем месеца).

- **Определяне на генералната съвкупност и обема на извадката**

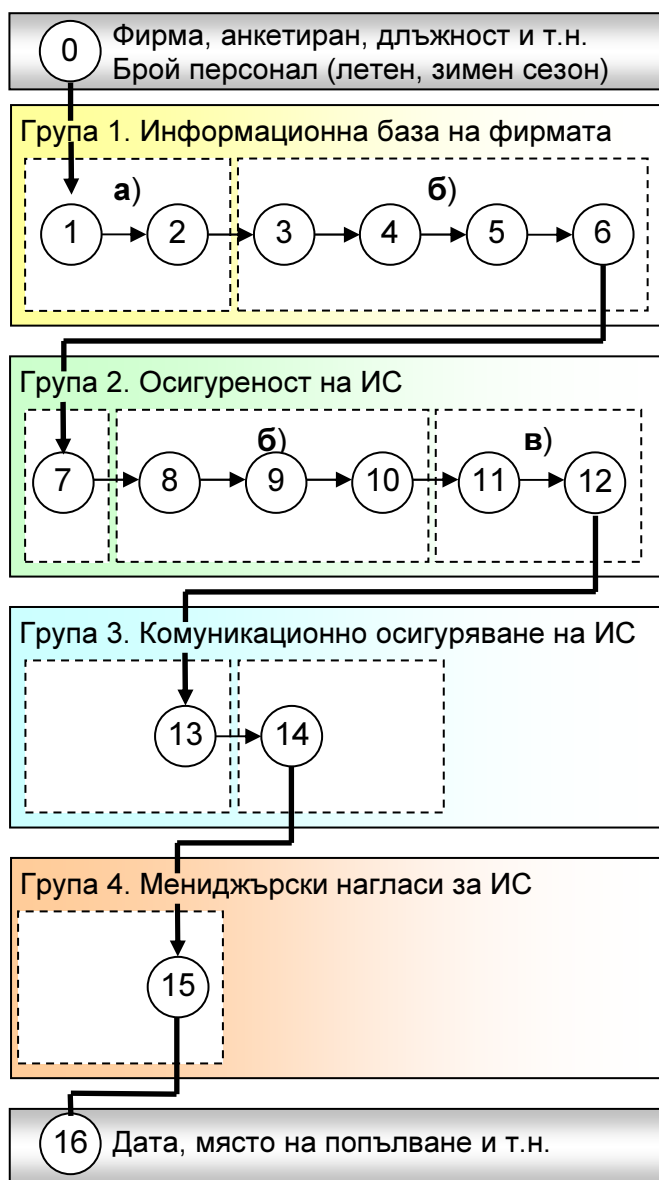
Информацията, с която разполагаме към средата на 2006 г. от първични и вторични източници и отговаряща на горните две условия показва, че **реално** работещите ФПУ са **50** броя, т.е. разполагаме с крайна генерална съвкупност $N = 50$. Изчисленията според **т. 2.3.1**, показват че обемът на извадката при $\varepsilon \approx 10\%$, $\gamma = 0.95$ и $p = 0.5$ трябва да е минимум **33** предприятия, а според интернет калкулатора Raosoft – **34** предприятия. Възприетият критерий за оценка на големината на предприятията е показателят „**численост на персонала**”, които е дискретна с.в., а статистическа обработка на данните е в последователността, изяснена в **т. 2.3.2**.

- **Структуриране и тестване на анкетния формуляр (АФ)**

Структурирането на анкетния формуляр (**фиг. 3.2**) се основава, както на общата методика в **Глава 2**, така и на конкретната цел и задачи. АФ е съобразен със съвременната теория и методология, а неговото качество е проверявано при две изследвания [**Проект ФБМ-04/2001**; **Borisova, Nedyalkov, 2003**]. Към АФ е разработена инструкция за полевите сътрудници, целяща повишаване качеството на комуникация с респондентите и придружително писмо от Ректора на Русенски университет за по-голяма възвращаемост на анкетите.

¹ Настоящият раздел е разработен от гл. ас. инж. Антон Недялков.

² Потвърждаването (или отхвърлянето) на тази хипотеза е извършено чрез уеб страницата на НАП <http://212.122.164.40/ddsRegister/search_criteria.jsp>, при което по-нататък в изложението няма да се спираме на този критерий.



Фиг. 3.2. Структура на анкетния формуляр,
където:

0 – Въстъпителни въпроси;

Логически блок Група 1-а:

1 – Най-често решавани управленски задачи;

2 – Необходима управленска информация;

Логически блок Група 1-б:

3 – Периодичност на информацията;

4 – Качества на информацията;

5 – Източници на информацията;

6 – Достъп до информацията;

Логически блок Група 2-а:

7 – Брой персонални компютри;

Логически блок Група 2-б:

8 – Операционна система;

9 – Универсални програмни продукти;

10 – Специализирани програмни продукти;

Логически блок Група 2-в:

11 – Наличие на специалисти;

12 – Обучение на специалистите;

Логически блок Група 3:

13 – Наличие на електронна поща;

14 – Достъп до интернет;

Логически блок Група 4:

15 – Мениджърски нагласи за ИС;

16 – Заключителни въпроси.

• Определяне на изпълнителите и финансовите средства

Анкетирането по пощата е дескриптивен метод на допитване, подходящ при работа с: 1) ограничен персонал; 2) малко средства; 3) разпръснатост и отдалеченост на респондентите (какъвто е нашият случай) [Маркетингови..., 2004]. Следователно, изпълнителите необходими за изследването зависят от броя изпратени и получени по пощата анкетни формуляри.

Опитът от предишни наши изследвания [Проект ФБМ-04/2001], показва че полевите сътрудници трябва да се намират в „опорни точки“ за определени райони на изследването. Приемаме, че за Северна България това е гр. Русе, а за Южна – гр. Бургас, гр. Ст. Загора и гр. София, като за изследването са заложили средства в размер на 500 лв., а продължителността му е от осем месеца.

Освен това, не трябва да пропускаме факта, че основният проблем при пощенската анкета е процентът на възвръщаемостта на попълнените въпросници, който може да се редуцира до 10-15% [Желев, 2002], макар че на практика при доверие към изследващата организация, този процент може да бъде и по-висок. В следствие на тази неопределеност, залагаме 50% възвръщаемост на пощенските анкети и минимален брой полеви сътрудници - трима човека.

3.3.2. ОПРЕДЕЛЯНЕ ТИПА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ЧРЕЗ ЧИСЛЕНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЗА ПЕРСОНАЛА НА ФИРМИТЕ ЗА ПРОИЗВОДСТВЕНИ УСЛУГИ

Съгласно възприетият критерий за равнопоставеност на ФПУ е извършено изследване на числеността на персонала с цел да потвърдим хипотезата, че те са **малки** предприятия.

Изследвани са **42** предприятия от **20** области на България (**табл. 3.10**)³ през периода 2006/2007 г., от които 86% са дружества с ограничена отговорност (ООД), 12% - акционерни дружества (АД) и един едноличен търговец (ЕТ)⁴.

Проучването е извършено чрез: писмена анкета по пощата – 52% от фирмите, пряко анкетираните - 10% и чрез сътрудници – 38%⁵. Отговорилите са както следва: ръководители (управители, изпълнителни директори и т.н.) – 79%, аналитични специалисти (счетоводители, инженери и т.н.) – 21% от анкетираните.

Таблица 3.10

Изследвани фирми за производствени услуги по области

NUTS	Област	2000/01	2006/07	NUTS	Област	2000/01	2006/07
BG111	Видин	4	1 (1)	BG211	София-град	---	---
BG112	Монтана	3	1 (1)	BG212	София	---	2 (2)
BG113	Враца	5	1 (1)	BG213	Благоевград	---	1 (1)
BG121	Плевен	---	---	BG214	Перник	---	3 (2)
BG122	Ловеч	3	4 (3)	BG215	Кюстендил	---	2 (1)
BG123	В. Търново	2	1 (1)	BG221	Пловдив	---	1 (1)
BG124	Габрово	---	---	BG222	Ст. Загора	3	3 (2)
BG125	Русе	2	1 (1)	BG223	Хасково	---	4 (4)
BG131	Варна	---	---	BG224	Пазарджик	---	1 (0)
BG132	Добрич	2	1 (1)	BG225	Смолян	---	1 (1)
BG133	Шумен	2	---	BG226	Кърджали	---	5 (3)
BG134	Търговище	1	---	BG231	Бургас	4	4 (4)
BG135	Разград	2	1 (1)	BG232	Сливен	---	---
BG136	Силистра	1	---	BG233	Ямбол	---	4 (4)

Заб.: Проект ФБМ-04/2001 включва изследване на информационните системи в 34 ФПУ, а за настоящия Проект ФБМ-03/2007 те са 35 (отбелязани в скобите).

От проучените **42** предприятия (обем на извадката $n = 42$) са изключени две от тях (**табл. 3.11**). При **първото предприятие**, издигнатата нулевата хипотеза H_0 , че рязко отличаващата се x_{\max} принадлежи на извадката, е отхвърлена, тъй като не попада в областта на допустимите стойности, определени от критерия $v_{\text{изч}} < v_{\text{кр}} \equiv v_{\alpha, n}$, където $\alpha = 0.05$ е равнището на значимост. Повторната проверка на същата H_0 при $n-1$ с преизчислени \bar{X} и s , доказва че в извадката няма рязко отличаващи се стойности. **Второто предприятие** обаче е изключено, тъй като явно не извършва производствена дейност, поради минимална численост на персонала ($x_{\min} = 2$).

³ При $\gamma = 0.95$, $p = 0.5$ и $n = 42$, относителната грешка е $\varepsilon \approx 6\%$, а възвращаемостта на пощенската анкета е **84.0%**.

⁴ Считаме, че ЕТ може да се счита за приемник на ООД, тъй като е изкупил ДМА на последното, има същия предмет на дейност и е регистриран по Закона за ДДС.

⁵ Авторите благодарят на инж. Райчо Георгиев – директор на Контролно-техническата инспекция (КТИ) към Министерството на земеделието и продоволствието, както и на колегите от Регионалните служби на КТИ във Видин, Кюстендил, Перник, Кърджали, Пазарджик, Стара Загора, Хасково и Ямбол за оказаната помощ при набиране на информацията.

Изчисленията показват, че средната численост на персонала в изследваните фирми е **26** човека за летния и **18** за зимния сезон (**табл. 3.11, фиг. 3.3**), което според [**Закон за МСП, 2006**] ги определя като малки предприятия. По-точно обаче изследваните фирми са: **20%** микро-, а **75%** малки предприятия за активния сезон, като процентът на микро- предприятията през зимния сезон се увеличава (**фиг. 3.4**).

В предишни изследвания [**Проект ОХН-706; Проект ФБМ-04/2001; Найденов, 2000**] е доказано, че числеността на персонала във фирмите за производствени услуги е средно **48** човека, като малки са **64%** от проучените **75** предприятия, **29%** - средни и **7%** - големи предприятия. След повторна обработка на данните от 1998/1999 г., с отчитане на последните изменения в [**Закон за МСП, 2006**], можем да твърдим, че в началото на периода на приватизация **64%** от фирмите са малки, а останалите **36%** - средни. Още тогава обаче прогнозата, е че числеността на персонала ще се оптимизира съобразно спецификата на дейността и стратегията на конкретната фирма [**Найденов, 2000**].

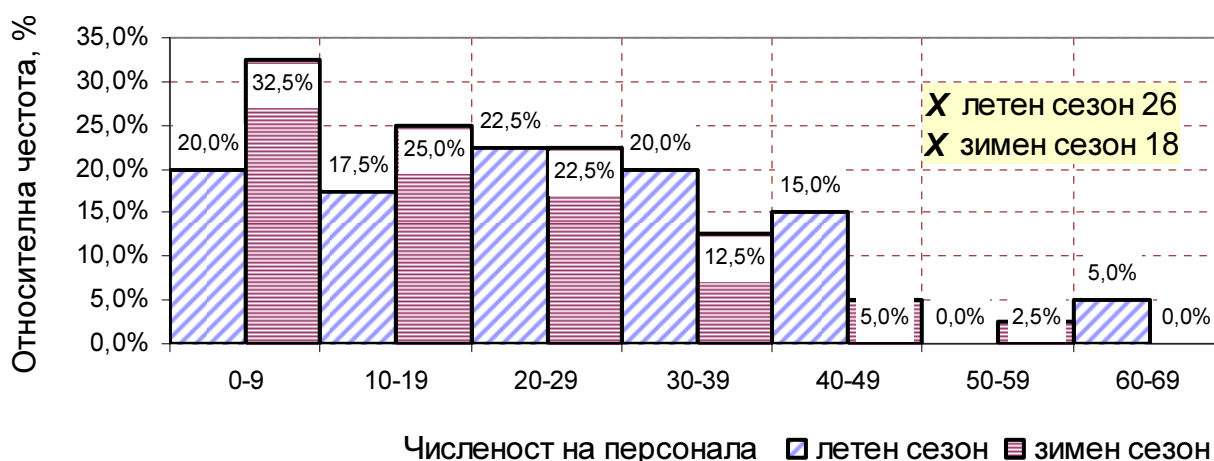
Като допълнение можем да изтъкнем и факта, че мениджмънтът на тези фирми е считал, че може да се справи с производствената си програма с около 1/3 намален персонал (т.е. с около средно 12 човека по-малко). Горепосоченото твърдение се доказва, но за съжаление, установяваме по-силна тенденция за намаляване на персонала - с около 46% и то за активния (летен) сезон (**фиг. 3.4**).

Таблица 3.11

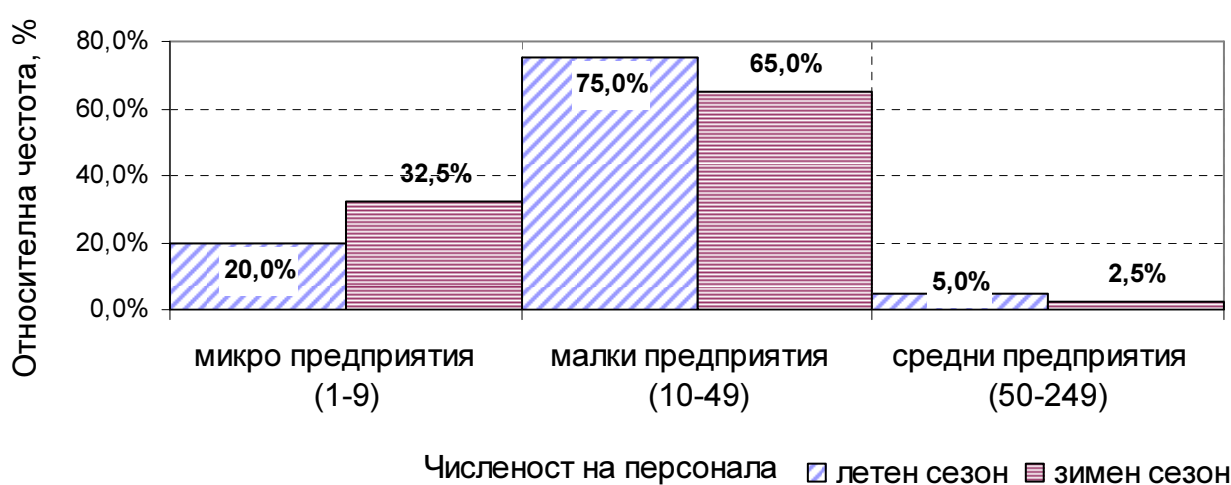
Определяне на основни числени характеристики на изследваната с.в. и изключване на измерванията с груби грешки

Наименование	Озн.	Стойности					
		Летен сезон			Зимен сезон		
Обем на извадката	n	42	41	40	42	41	40
Минимална стойност	x_{\min}	2	2	4	2	2	4
Максимална стойност	x_{\max}	80	65	65	65	50	50
Средна стойност	\bar{X}	26.310	25.000	25.575	19.000	17.878	18.275
Поправено средноквадратично отклонение	s	17.686	15.710	13.920	13.378	11.369	11.149
Изключване на измерванията с груби грешки	$v_{0.05;40}$			2.904			2.904
$v_{изч}$ за x_{\min}		1.374	1.464	1.550	1.271	1.397	1.370
$v_{изч}$ за x_{\max}		<u>3.036</u>	2.546	2.832	<u>3.438</u>	2.825	2.846
Коефициент на вариация	V			0.645			0.730

В аграрния сектор сезонните колебания са типичен проблем при предлагането на производствени услуги. При предлагане само на един вид услуги (най-често механизирани), предприятието не може да осигури целогодишно натоварване на персонала, което от своя страна води до проблеми при поддържането на устойчиво „твърдо ядро“ от квалифициран производствен персонал [**Проект ОХН-706**].



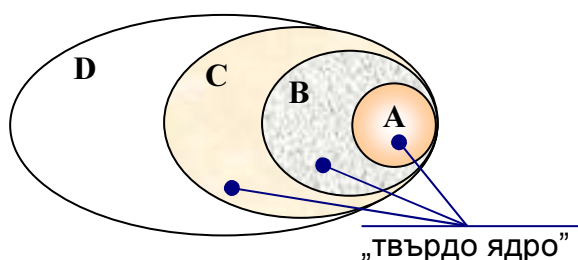
Фиг. 3.3. Разпределение на с.в. „численост на персонала”



Фиг. 3.4. Разпределение на изследваните предприятия по тип

Изследването показва, че в 75% от микро- предприятията няма разлика в персонала между летния и зимния сезон (табл. 3.12), като две от тях са достигнали минимална численост от 4 заети. Според нас, в този случай, при малки сезонни изменения има голяма вероятност тези фирми да преустановят дейността си.

Нека да вземем обаче едно типично малко предприятие за производствени услуги, каквато е преобладаващата част от изследваните фирми. Персоналът му най-често се състои от управител (А); аналитични специалисти – счетоводител и инженер (В); производствен персонал – механизатори, сервизни техници и т.н. (С, D) – фиг. 3.5.



Фиг. 3.5. Схема за определяне на „твърдото ядро” на персонала в малка фирма за производствени услуги:

- А – Управител (мениджър);
- В – Аналитични специалисти;
- С – Производствен персонал 1;
- D – Производствен персонал 2.

При малките предприятия само в 27% няма разлика между активния и зимния сезон, докато в 53% разликата е между 1 и 14 човека (табл. 3.12). Това обяснява и преминаването от малки към микро- предприятия (фиг. 3.4).

Таблица 3.12

Сезонно изменение на персонала във фирмите за производствени услуги

Разлика в броя заети = летен – зимен	Микро-предприятия		Малки предприятия	
	8 броя	отн. честота	30 броя	отн. честота
Без изменение	6	75%	8	27%
От 1 до 4	2	25%	5	17%
От 5 до 9	---	---	7	23%
От 10 до 14	---	---	4	13%
От 15 до 20	---	---	3	10%
Над 21	---	---	3	10%

Горните резултати дават основание да считаме, че в малките фирми за производствени услуги е налице „неустойчивост“ на персонала. Това се дължи на факта, че поради стремежа за намаляване на разходите за труд, персоналетът от механизатори и сервизни техници (например такива с по-ниска квалификация) най-често се изпраща на борсата през ненатоварените месеци и остава само т.нар. според нас „твърдо ядро“ за фирмата (А+В+С).

Това обаче води до негативни последици, като: (1) влошаване състоянието на техниката – намаленият персонал води до неспазване на изискванията за техническото обслужване на машините; (2) понижаване на мотивацията на персонала, които се връща във фирмата; (3) понижаване на квалификацията на персонала като цяло, защото на мястото на работниците, които не се връщат във фирмата идват такива, които често са с по-ниска квалификация.

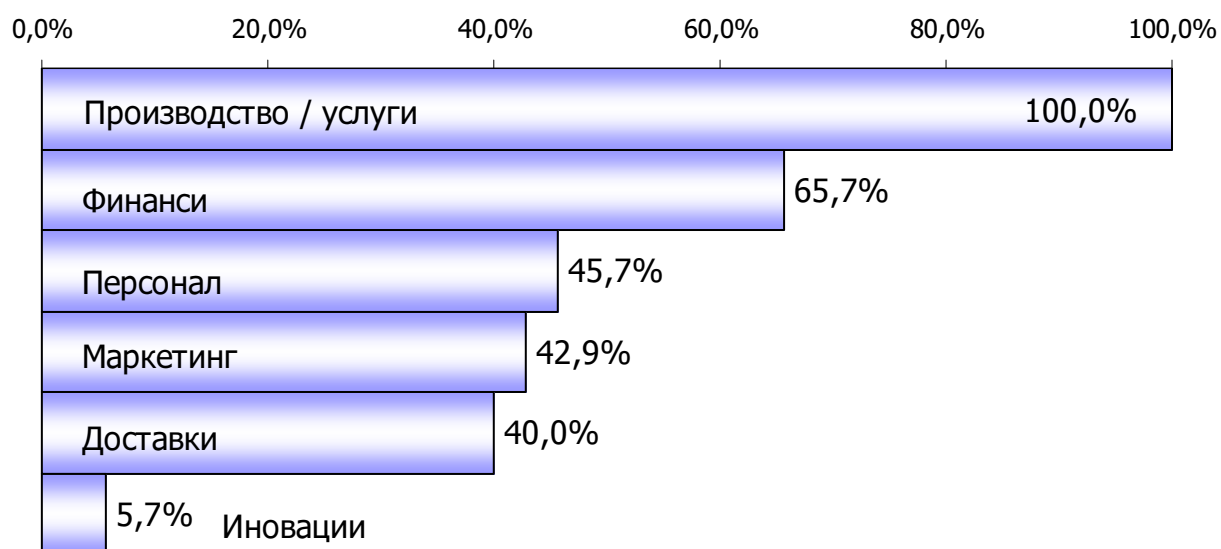
В заключение на този раздел можем да твърдим, че изследването на числеността на персонала в 42 фирми от аграрния сектор за производствени (индустриални, технически) услуги показва, че те са преобладаващо малки предприятия (75%), а 20% от тях са микро-фирми. Установена е тенденция на намаляване числеността на персонала след началото на приватизация (1998/99 г.), като някои от фирмите са достигнали минималният брой заети, които за изследвания вид услуги според нас е 4 човека [Недялков, Найденов, 2007].

Сезонността, характерна за аграрния сектор, оказва влияние и върху изследваните фирми. През летния сезон (март-октомври) заетите са средно 26 човека, докато през зимния те са 18. При малките фирми за производствени услуги е налице „неустойчивост“ на персонала между двата сезона, поради стремежа на мениджмънта да намали разходите за труд, като през неактивния сезон числеността на персонала във фирмите се формира от т.нар. „твърдо ядро“ [Недялков, Найденов, 2007].

За преодоляване на тази „неустойчивост“, мениджмънтът на фирмите може да осигури на незаетия през зимния сезон производствен персонал непълнен работен ден и/или възможност за повишаване на квалификацията. Така, на първо място, предприятията ще си осигурят мотивиран персонал, а на второ – по-високо качество на обслужване на клиентите, което е една от основните цели на фирмите за услуги [Недялков, Найденов, 2007].

3.3.3. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ИНФОРМАЦИОННАТА БАЗА НА ФИРМИТЕ ⁶

Изследването потвърди изказаното от нас мнение, че най-преобладаващите управленски задачи, решавани в малките ФПУ (фиг. 3.6) са свързани с производство и по-специално услуги (100.0% от анкетираните) и финансите на предприятието (65.7%). По-малък относителен дял имат дейностите по управление на персонала (45.7%), маркетинга (42.9%) и доставките (40.0%). Можем да считаме, че иновационната дейност не е сред разпространените задачи, които решават ФПУ (само две от анкетираните фирми).



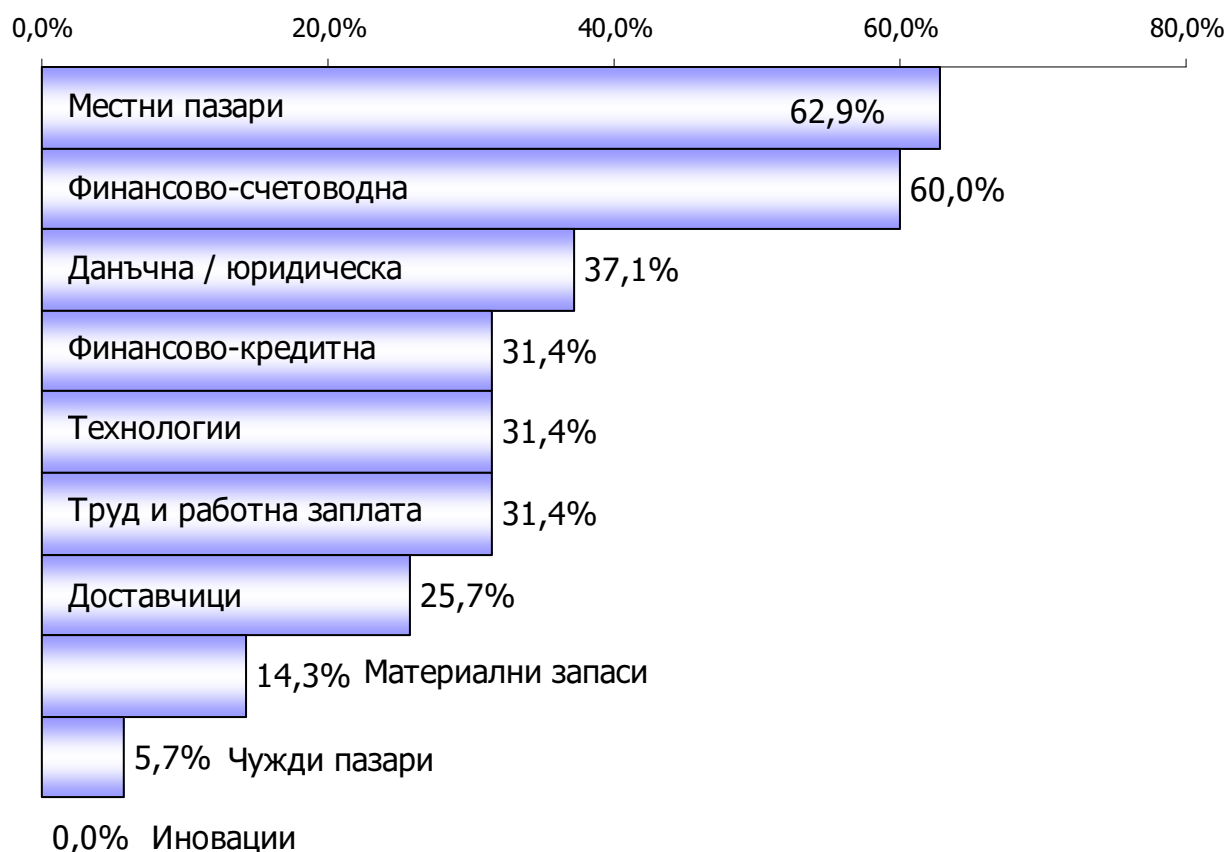
Фиг. 3.6. Разпределение на най-често решаваните управленски задачи

За вземането на горепосочените управленски решения, мениджърите използват в най-голяма степен информация за местни пазари (62.9% от анкетираните) и финансово счетоводна информация (60.0%) – фиг. 3.7. Юридическата (по-точно данъчната) информация се нарежда на трето място с 37.1%. Финансово кредитната информация, информацията за труд и работна заплата, както и тази за нови технологии имат еднакъв относителен дял от 31.4%. В същото време информацията за чужди пазари не е важна за ФПУ.

Тези данни могат да се обяснят с факта, че ФПУ извършват дейността си изключително в определен регион, в които има относително постоянен брой клиенти. Това от своя страна се дължи на неделимостта на услугите (особено на механизираниите), при които ФПУ оперира с техниката си в определен близък до местоположението ѝ регион, тъй като придвижването на оборудването на по-голямо разстояние би увеличило разходите по извършваните услуги.

Според 37.1% от анкетираните, информацията необходима за вземане на управленски решения се получава и ползва ежедневно, а седмично – според 20.0% от тях. Следователно, оперативната информация (с времеви хоризонт до една седмица), получавана и използвана от мениджърите е приблизително 60%. Следва да отбележим, че относителният дял на мениджърите, които имат нужда от информация при поискване е 22.9%, а месечните справки и отчети заемат 20.0%.

⁶ Изследването и резултатите по т. 3.3.3 до т. 3.3.6 е на база 35 изследвани ФПУ, т.е. при $\gamma = 0.95$, $p = 0.5$ и $n = 35$, относителната грешка е $\varepsilon \approx 9\%$, а възвращаемостта на пощенската анкета е 70.0%.



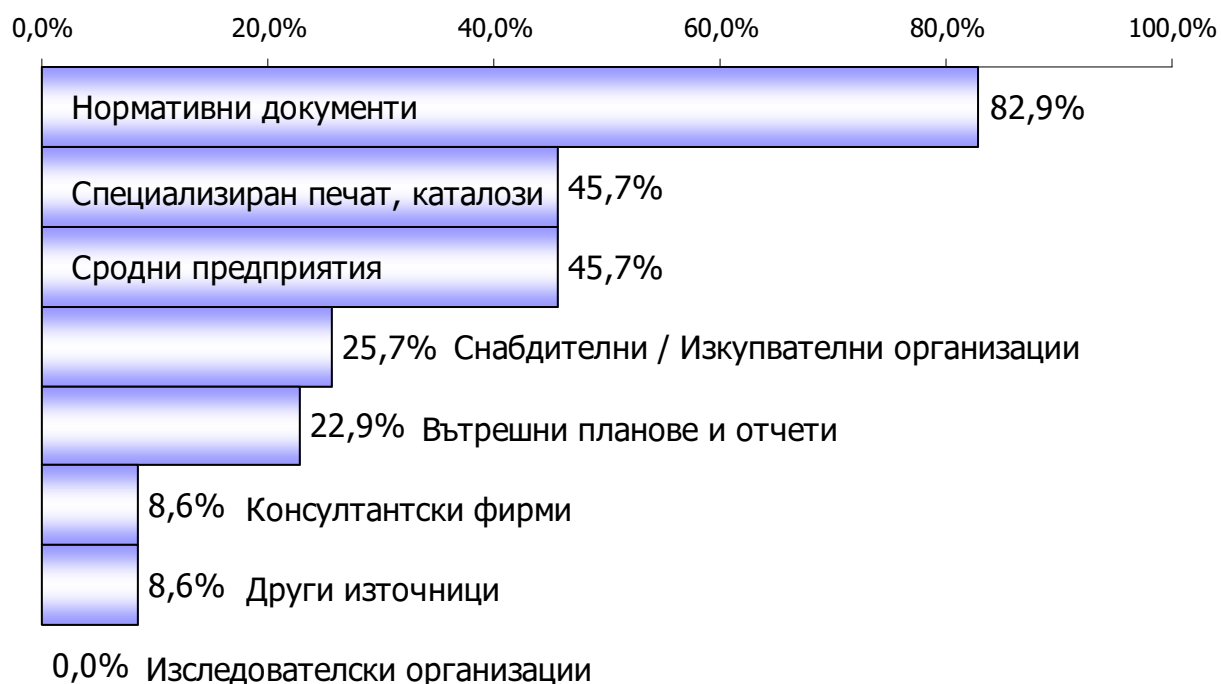
Фиг. 3.7. Разпределение на информацията, необходима за вземане на управленски решения

Според респондентите обаче най-важното качество на информацията за вземане на управленски решения е нейната достоверност (**71.4%** от тях), докато само **14.3%** считат, че тя трябва да е своевременна (актуална), пълна (**8.6%**), детайлна (**5.7%**). Предишните наши изследвания по проблема [[Nedyalkov et al, 2001](#)] дават близки стойности, при което **73.5%** от мениджърите са считали, че основното качество на информацията е нейната достоверност.

Това обяснява и факта, че мениджърите използват като източници на информация преди всичко нормативни документи (**82.9%** от анкетираните), специализиран печат и каталози, както и сродни предприятия (**45.7%**) – **фиг. 3.8**.

Вътрешната информация (планове, отчети, справки) заема малък относителен дял (**22.9%** от анкетираните), което вероятно се дължи на обстоятелството, че респондентите я считат за леснодостъпна, а оттам и не толкова важна за управленските решения. Нашето мнение обаче е, че ако въпросът бе зададен във вида: „Какво трябва да бъде съотношението между вътрешните и външни източници на информация?“, то бихме получили почти еднакви проценти (50%:50%).

Това наше твърдение се подкрепя от предходното изследване, при което **50%** от анкетираните мениджъри са отговорили, че необходимата информация за вземане на управленски решения е в съотношение 1:1 (вътрешна към външна).



Фиг. 3.8. Разпределение на източниците на информация, необходима за вземане на управленски решения

Почти липсва информация, използвана от консултантски фирми (само три от анкетираните предприятия), а изследователските организации не се споменават, като източник на информация. Сравнявайки тези данни с изследването от 2000/01 г. [Nedyalkov et al, 2001] можем да твърдим, че е налице устойчива липса на връзка между научно изследователската дейност и конкретните практически проблеми, които решават ФПУ; изследователска теза, която бе издигната още в началото на проучванията ни по проблема през 1999 г.

Изследваните мениджъри считат, че информацията от която се нуждаят като цяло е достъпна (**94.3%**), макар че **51.4%** от анкетираните изпитват известни затруднения, все пак според **42.9%** тя е лесно достъпна. Считаме, че това се дължи на: 1) информацията в голяма степен е за местни пазари (мениджърите на изследваните фирми много добре познават потенциалните потребители на услуги в региона), както и финансово счетоводна (информация, която може да бъде изисквана във всеки един момент, тъй като тя по своята същност е вътрешна); 2) нормативният характер на използваната информация, като не бива да се забравят и неформалните контакти, които мениджърите поддържат със сродни фирми.

3.3.4. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ОСИГУРЯВАНЕТО НА ИС В МАЛКИТЕ ФИРМИ ЗА ПРОИЗВОДСТВЕНИ УСЛУГИ

• Материално и техническо осигуряване на ИС

Един от основните фактори при анализа на материалното и техническо осигуряване на ИС е броят налични персонални компютри (PC) в изследваните предприятия. Първоначалната обработка на анкетите, показва че няма фирма, която да не разполага поне с един персонален компютър, като средната стойност за проучените **35** предприятия е $\bar{X} = 2.200$ (табл. 3.13).

По-нататъшната обработка на анкетите обаче ни дава основание да предположим, че не е логично фирма с персонал от 10 човека да разполага с 6 броя персонални компютри. Поради тази причина сме изследвали основните числени характеристики на дискретната с.в. (брой РС) и сме издигнали хипотезата, че в данните от анкетата има груби грешки.

Позовавайки се на посочената по-горе методика за определяне типа на предприятията (формули 3.1-3.4), по аналогия можем да представим таблично изчисленията за с.в. брой РС (табл. 3.13), а тяхното разпределение на [фиг. 3.9](#).

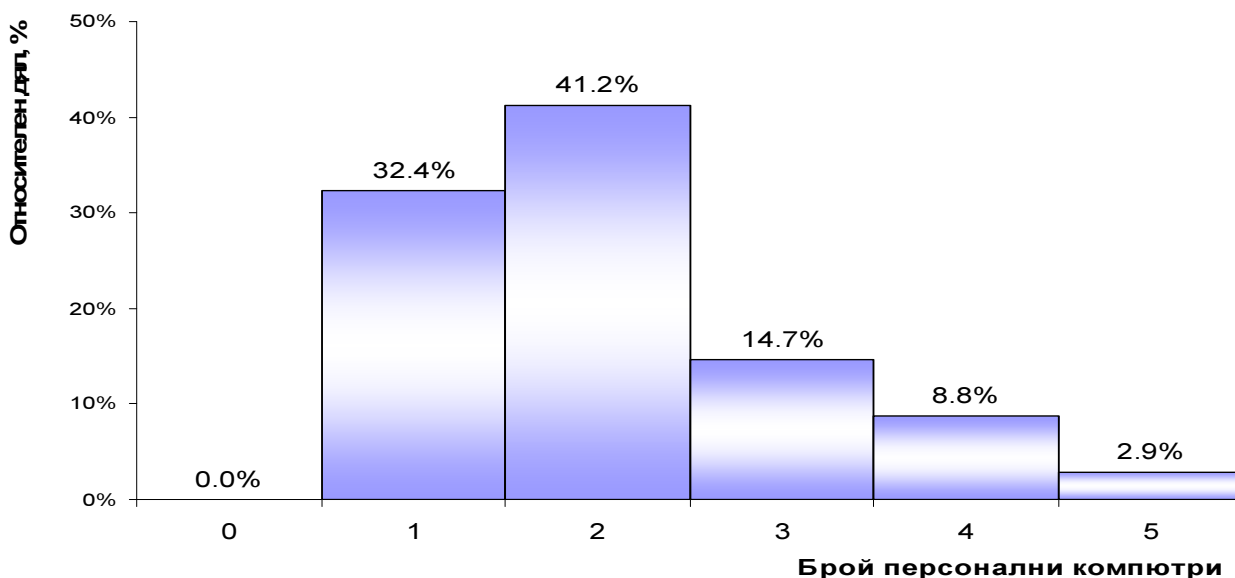
Таблица 3.13

Определяне на основни числени характеристики за с.в. брой РС и изключване на измерванията с груби грешки

Наименование	Озн.	Стойности	
		Брой РС	Брой РС
Обем на извадката	n	35	34
Минимална стойност	x_{\min}	0	1
Максимална стойност	x_{\max}	6	5
Средна стойност	\bar{X}	2.200	2.088
Медиана		2.000	2.000
Мода		2.000	2.000
Поправено средноквадратично отклонение	s	1.232	1.055
Изключване на измерванията с груби грешки	$\nu_{0.05;35}$	2.853	2.853
	$\nu_{изч} \text{ за } x_{\min}$	1.786	1.979
	$\nu_{изч} \text{ за } x_{\max}$	3.085	2.760
Коефициент на вариация	V	0.560	0.505
Брой класове			6
Размах			4
Ширина на групата (изчислена/приета)			1.25 / 1.00

Тук трябва да отбележим, че между броя РС и персонала в изследваните фирми корелацията е умерена (изчислена точкова оценка на $\hat{r} = 0.425$ за $n = 34$). Значимостта на \hat{r} е проверена с помощта на нулевата хипотеза $H_0: \hat{r} = 0$ (няма корелация между изследваните параметри) и критерият $t = \hat{r}\sqrt{n-2}/\sqrt{1-\hat{r}^2} = 2.625$, където степените на свобода са $k = n - 2$. Критичната стойност на критерия на Стюдънт $t_{\alpha/2;k}$ при равнище на значимост $\alpha = 0.05$ е 2.042. В случая $|t| \geq t_{\alpha/2;k}$, т.е. нулевата хипотеза се отхвърля, от което следва, че получената оценка $\hat{r} = 0.425$ е значима, а оттам че между броя служители и броя РС има корелация.

Следващият елемент на ИС на фирмите е операционната система (ОС), с която работят наличните персонални компютри. Операционната система е специален софтуер, който се грижи за управлението на всички устройства, софтуерни и хардуерни компоненти в една компютърна система, както и за взаимодействието по между им. Освен това ОС разпределя ресурсите вътре в системата, определя програмните продукти (ПП) и офис пакетите и достъпа до тях. Интересен е фактът, че ФПУ работят изцяло под ОС на Майкрософт (т.нар. „графични ОС със затворен код”), съответно MS Windows 98 използват **57.1%** от анкетиранията предприятия, а MS Windows XP - **42.9%**.



Фиг. 3.9. Разпределение на персоналните компютри във фирмите

Според тези данни, веднага могат да се направят **два** основни извода: **(1)** ФПУ изостават с обновяването на техниката си, тъй като ОС от по-голям клас изисква и РС с по-високи технически характеристики; **(2)** В най-близко бъдеще изследваните предприятия ще изпитат сериозни затруднения в работата си, тъй като според официалния сайт на Майкрософт ⁷, компанията прекратява техническата поддръжка на ОС Windows 98 и Me на 11.07.2006 г., а от 10.10.2006 г. и MS Windows XP (SP1).

Другият интересен за нас въпрос е: „Защо ОС на Майкрософт?“. Първо, трябва да споменем, че около 90% потребителите в България работят с ОС на тази компания ⁸. Второ, не бива да се забравя, че едни от големите ползватели на продуктите на Майкрософт са държавната администрация, университетите и т.н., поради спечелени обществени поръчки.

Подобна тенденция е характерна и за управлението на бизнеса на ФПУ, което можем да потвърдим с използваните **стандартни** ПП (т. нар. „офис пакет на Майкрософт“). Всички изследвани ФПУ разполагат с текстообработващата програма MS Word (**100.0%** от анкетираните), с електронни таблици MS Excel – **62.9%**, а със система за управление на бази от данни (СУБД) MS Access – **20.0%**.

Респондентите обаче не дават отговор за използването на други ПП от тази фамилия, като например: **(1)** програмата за създаване и работа с презентации Power Point; **(2)** групата продукти за управление на проекти Project; **(3)** интегрираното решение за управление на съобщенията по електронна поща, календар, списък със задачи, списък с контакти и бележник Outlook и т.н.

Считаме, че това се дължи на **(1)** непълните (частични) инсталации на офиса; **(2)** по-високите системни изисквания като процесор (минимум 233 MHz), оперативна памет (128 MB RAM), твърд диск (минимум 400 MB свободно дисково пространство), ОС (минимум Windows 2000 SP3) и т.н. ⁹

⁷ <<http://www.microsoft.com/windows/support/endofsupport.mspx> >

⁸ Според статистиката на <<http://bgcounter.com/?sts.os,...webcount>> 95.30% използват ОС Windows, а според <<http://www.itbg.org/stats.php>> този дял е 93.61%.

⁹ Посочените системни изисквания са за Microsoft Office Professional Edition 2003.

Втората голяма група са **специализираните** ПП, които ФПУ използват в дейността си ¹⁰ (фиг. 3.10).



Фиг. 3.10. Разпределение на използваните специализирани ПП

Както се вижда от **фиг. 3.10**, всички ФПУ (**100.0%**) разполагат със счетоводни ПП, като **57.1%** имат модул за „труд и работна заплата“ (ТРЗ), но само **17.1%** от тези ПП са с модул за финансов анализ. Високият процент на счетоводните ПП може да се обясни с ниската им цена, която обикновено е в границите от 500 до 1000 лв. в зависимост от внедрените модули, броя работни места, поддръжката, обучението и т.н. [**Недялков, 2004**]. Не трябва да се пропуска и факта, че разработчиците са български софтуерни фирми, както двустранното счетоводство, което ФПУ водят.

Данните обаче показват много нисък дял на ПП за управление на запаси и продажби, управление на производството, както и за прогнозиране и стратегическо планиране. Причините за това според нас са свързани с по-високите изисквания към техническото осигуряване, цената на ПП, обучението на персонала и т.н.

- **Кадрово осигуряване на ИС**

Един от често пренебрегваните елементи на ИС е кадровото осигуряване. Обикновено се предполага, че след като има материално и техническо осигуряване на информационната система, то следва че предприятието разполага и с добре обучен персонал за работа с нея. Това обаче не винаги е така, което доказваме чрез настоящето изследване.

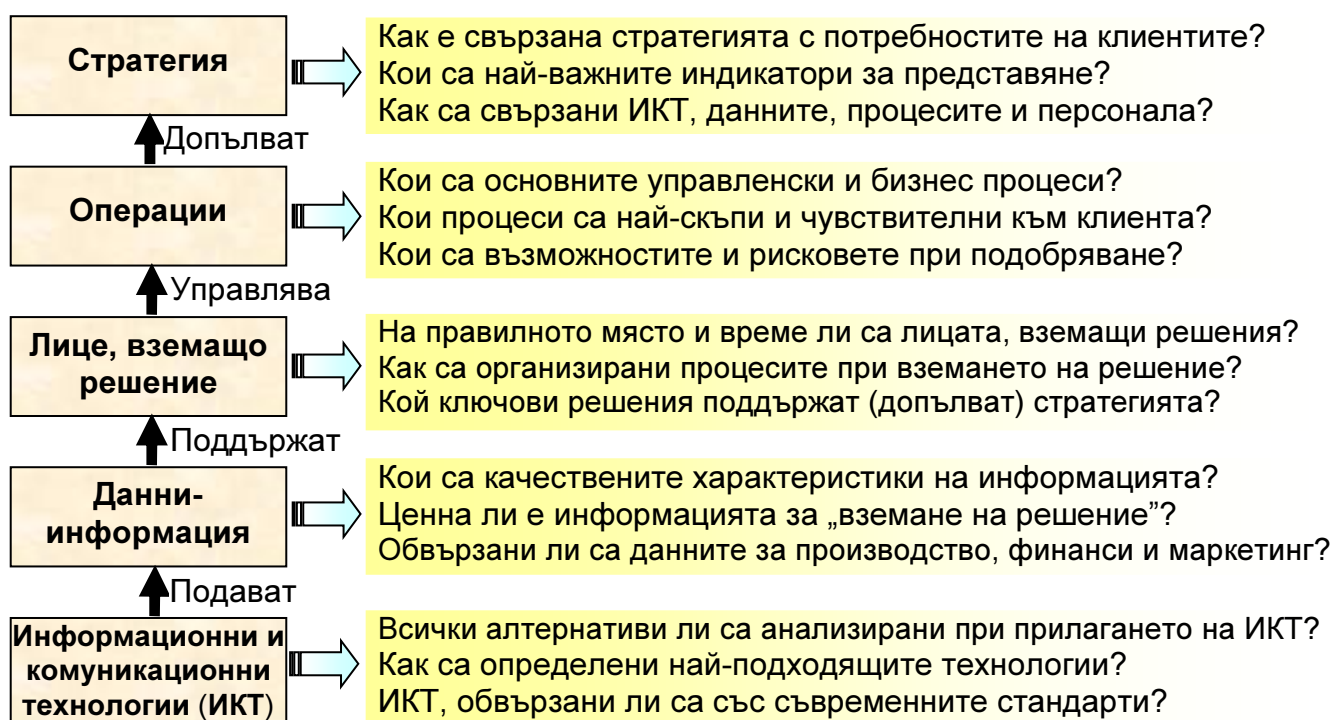
Прословута е фразата „*Кадрите решават всичко!*“, но по-логичен е въпросът: „Ако това е така, то тогава какво правят мениджърите?“. В нашето изследване, мениджмънтът на фирмите за производствени услуги преобладаващо, счита че разполага с квалифициран персонал за работа със сегашната информационна система (по-точно с наличните ПП) – **74.3%** от анкетираните или **26** ФПУ.

¹⁰ Това разграничение е условно, тъй като могат да бъдат направени и други класификации.

В същото време обаче приблизително половината от горепосочените 26 ФПУ (14 броя) смятат, че техният персонал се нуждае от допълнително (последващо) обучение при закупуване на нова или обновяване (подобряване) на съществуващата ИС – **65.7%** от анкетиранияте.

Според нас тези данни могат да се обяснят с няколко основни причини: (1) психологически и демографски фактори, свързани с персонала (**фиг. 1.7**); (2) липсата на връзка с външни (научни) организации (**фиг. 3.8**) [**Проект ФБМ-03/2007**; **Проект ФБМ-04/2001**]; (3) „добър“ мениджмънт на информационната система (информационен мениджмънт) [**Nedyalkov, Borisova, 2006**].

По-долу представяме схематично вижданията ни за добър информационен мениджмънт (ИМ) на ФПУ. Посочената схема показва връзката между ИМ и стратегията на фирмата за услуги (**фиг. 3.11**).



Фиг. 3.11. Схема на концепцията за информационен мениджмънт

3.3.5. АНАЛИЗ НА КОМУНИКАЦИОННОТО ОСИГУРЯВАНЕ НА ФИРМИТЕ

Електронната поща (е-поща, e-mail) е явление, което навлиза все повече в ежедневието и придобива все по-голямо значение за бизнеса. Недостигът на време при повечето мениджъри на малки фирми означава по-малко контакти не само с бизнес партньори, но дори и с познати. Липсата на личен контакт и/или разговори по телефона (особено в извън работно време), води до търсенето на алтернативи за комуникация. Такава се оказва електронната поща, за която са необходими обаче две условия: 1) компютър и 2) достъп до интернет.

Основно предимство на този вид услуга, е че: 1) много по-лесно се поддържат контакти в други населени места и държави; 2) писмата пристигат доста по-бързо от обикновената (традиционна) поща; 3) има възможност за „прикачване“ на документи; 4) някои е-пощи осигуряват възможност за гласови съобщения; 5) много сайтове я предлагат като безплатна услуга и т.н.

Основният недостатък е получаването на нежелани писма или т.нар. „спам“, като реклами и други, които могат да затрупват пощенската кутия на потребителя.

Настоящото изследване показва, че **40.0%** от анкетираните **35** предприятия разполагат с електронна поща и имат валиден адрес, за разлика от изследването, проведено през 2000/01 г. [**Nedyalkov et al, 2001**], когато само една от проучените фирми е имала достъп до интернет и съответно е ползвала е-поща.

Най-често използваният домейн е **@abv.bg** (9 от случаите), следван от: **@yahoo.com** (2), **@mail.bg** (1), **@jusoft.net** (1) и **@kardjali.com** (1). Следва да отбележим, че анкетираните са дали само един валиден e-mail адрес, което не означава, че не разполагат и с друг. Все пак считаме, че ориентирането на **64%** от изследваните потребители към домейна **@abv.bg** се дължи на по-голямата му популярност, а не само на услугите, които се предлагат (например **@abv.bg** има по-малко свободно пространство за пощенска кутия от **@mail.bg**).

Последните анализи на **pcworld.bg** от юли 2007 г.¹¹, сочат че **70.2%** от българите ползват пощенските услуги на **abv.bg** (**36.3%**) и на **Google (gmail.com)**. Трета е **Yahoo** с **10.3%**, а след нея - **mail.bg** с **10,1%**. Очевидно, че българите предпочитат услугите на известни и доказани доставчици, пред по-екзотичните, като сред последните се нарежда дори и пощенската услуга на **Microsoft – Hotmail**, която ползват **2,4%** от анкетираните.

Тенденцията през последните няколко години е за повишаване на пазарния дял на **gmail.com** и очевидно тя и пощата на **abv.bg** ще продължат да доминират пазара и за в бъдеще, като не е изключено сумарният им дял да нарасне.

Ориентирането към тези две е-пощи може да се обясни с дизайна на кирилица; леката, приятелски настроена регистрация; подобрената защита от „спам“ и др.

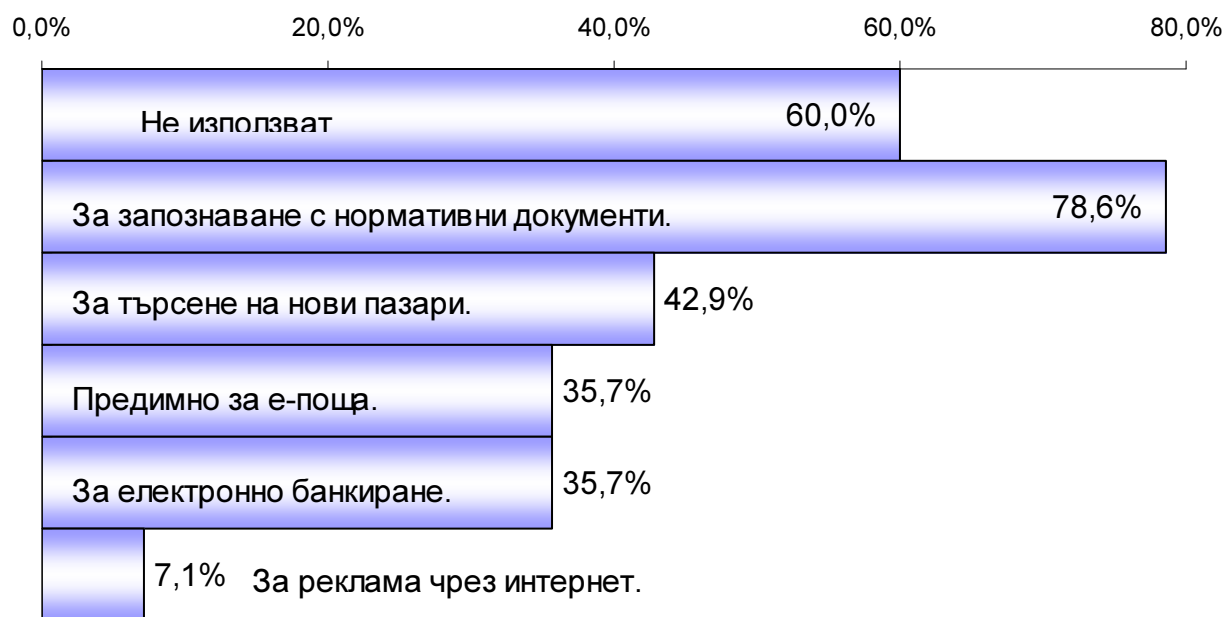
Използването на интернет е един от критериите за преход от индустриално към информационно общество [**Nedyalkov et al, 2004**]. Изследването на НСИ за 2006 г.¹², сочи че от предприятията, които са използвали компютри през януари 2006 г., **84.3%** са имали достъп до Интернет (**82.0%** за малките предприятия). През 2006 г. се очертава тенденция на растеж от **10.3%** спрямо 2004 г. на предприятията, които се свързват към глобалната мрежа. От големите предприятия с над 250 заети, **97.9%** се открояват с присъствие в Интернет през 2006 г.

За съжаление не така стои въпроса при изследваните от нас **35** малки предприятия за производствени услуги, при които **60.0%** не използват интернет (**фиг. 3.12**). На **първо** място, можем да посочим факта, че те са разположени предимно в селски райони и малки населени места, докато интернет-доставчиците оперират предимно в големите градове. **Второ**, считаме че размерът на фирмите определено оказва влияние върху достъпа до нови технологии. Мениджърите на малки фирми са заети повече с „оцеляването“ на предприятието, т.е. с оперативни и тактически проблеми, а не толкова с приложението на информационни и комуникационни технологии (**ИКТ**), което считаме за стратегически въпрос.

Все пак, показателен е фактът, че **14** от изследваните предприятия (или **40.0%**) използват интернет, докато при проучването на подобни фирми през 2000/01 г. е било само едно.

¹¹ / „Електронната поща на **abv.bg** най-популярна в България“ // сп. < [PC World - бр. 7, 2007](#) >

¹² Използване на ИКТ и електронната търговия в предприятията от нефинансовия сектор през 2006 г. <<http://www.nsi.bg/IKT/IKT.htm>>



Фиг. 3.12. Използване на интернет изследваните предприятия

Анкетираните управители, използващи интернет твърдят, че преобладаващо се запознават с нормативни документи (**78.6%**) и търсене (проучване) на нови пазари (**42.9%**), а **35.7%** - с електронно банкиране. Цитираното по-горе изследване на НСИ от 2006 г. показва аналогични резултати за последните два показателя. Предприятията в България като цяло са използвали интернет най-често с цел **маркетинг** (проучване на предлагани продукти и услуги, както и цените им) - **46.9%**, а за **банкиране** и финансови услуги - **53.4%**.

За нас обаче е по-интересен големият брой отговорили, че се запознават с нормативни документи (**11** фирми). Следва да отбележим, че интернет базирани системи, като например АПИС (<http://www.apis.bg>) дават много по-големи възможности за търсене на систематизирана информация, отколкото търсенето ѝ в ДВ на хартиен носител.

За съжаление, само **една** от изследваните фирми за производствени услуги има интернет присъствие, т.е. използва този ресурс за реклама на своята дейност, докато според НСИ - **40.2%** от малките предприятия в България имат интернет страници за 2006 г.

Считаме, че предприятията за производствени услуги е необходимо и те имат възможности да използват интернет, като начин за представяне на дейността си, за контакти с потенциални клиенти ("бизнес към клиент", B2C), както и за връзки с партньори ("бизнес към бизнес") и т.н. Като пример за професионално използване на интернет за търговски цели можем да предложим сайта на „Фермер 2000“ ЕАД.

Повторният анализ на данните от анкетите за комуникационното осигуряване на изследваните фирми показва още няколко особености: 1) средният брой персонални компютри във фирмите с достъп до интернет (11 предприятия) е с единица по-голям, отколкото в тези, които нямат такъв; 2) Изследваните 11 предприятия работят с операционната система Windows XP; 3) Използват повече ПП, отколкото останалите 24 фирми от извадката.

3.3.6. АНАЛИЗ НА МЕНИДЖЪРСКИТЕ НАГЛАСИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА ИНФОРМАЦИОННА СИСТЕМА

Както споменахме по-горе, делът на ПП за управление на производството във ФПУ е нисък (5.7%). Поради тази причина логично е мениджърите да имат позитивна нагласа към разработването на ИС за оперативен мениджмънт на услугите (80.0%) – **фиг. 3.13**. В сравнение с предходното изследване [Проект ФБМ-04/2001] се забелязва около пет пъти увеличение на това положително мнение. Това определено показва, че мениджърите на ФПУ са „узрели“ за прилагането на съвременни ИКТ в управлението на техните предприятия.



Фиг. 3.13. Разпределение на мениджърските нагласи за разработване на ИС

Освен това според анкетиранияте, ИС или информационният модул за оптимизиране на производствената програма е с висок приоритет (28.6% от отговорилите). Не трябва да се пропуска и фактът, че управлението на ремонтната дейност и доставките от материали и консумативи също са с предимство в техните нагласи.

Следователно, при проектирането на ИС за оперативен мениджмънт трябва да се използва комплексен, системен подход, при който първата стъпка е разработването на база от данни за предприятието, а следващата – проектирането на отделни модули за: (1) управление на производството (услугите); (2) оптимизиране на дейността; (3) управление на ремонтната дейност и др., както и тяхната интеграция. Не трябва да се забравя кадровото осигуряване на ИС. Според нас системата трябва да подпомага решенията, вземани от мениджъра, т.е. да бъде насочена към управлението, и освен това да бъде интерактивна и лесна за използване.

3.4. ИЗСЛЕДВАНЕ КАЧЕСТВОТО НА ОБСЛУЖВАНЕ В АВТОСЕРВИЗНИ ПРЕДПРИЯТИЯ ¹

• ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Освен вида и цената, основен фактор определящ мотивите на клиента за избор на услуга и организация-доставчик е качеството на обслужване. Ето защо доброто обслужване, привличането, удовлетворяването и запазването на клиентите е ключ към успеха в бизнеса по услуги. То е най-важното конкурентно предимство и гаранция за добро представяне и печалба [Albrecht, 1985; Брешков, 1999; Гэлловэй, 2001; и др.].

Изследването на качеството на обслужване в автосервизни предприятия е проведено в съответствие с методиката, посочена в **Раздел 2.1** и **2.2.4**. За целта е подготвен анкетен формуляр, в който са обобщени и подобрени теоретични и методични приноси в публикациите по проблема [Чейз, 2003; Kasper, 1989; и др.]

Обект на изследването са 9 специализирани автосервизни предприятия в гр. Русе, както следва: Ford Moto-Phoe; Volkswagen; Citroen; Peugeot; Renault; Toyota; Skoda; Dachia; Mercedes. Анкетирани са по един сервизен мениджър от предприятие и общо 60 клиента. Изследването е проведено в периода май-август 2007 г. чрез писмени анкети и посещения на място в автосервизи.

Изследването има за цел да се идентифицират възможните несъответствия между мненията на клиентите и на сервизните мениджъри за важността (приоритета) и очакваното качество на изпълнение на услугите или осигуреността (капацитета за обслужване) на материално-техническата и информационна система (виж. текста за т.н. сервизен триъгълник в **Глава 1**). На тази основа са коментирани възможните предложения на програма за подобряване на обслужването на клиентите и за подобряване на техническата система на сервиза [Найденев, 1998].

Задачите и подзадачите на анкетното проучване са дадени на **фиг. 3.14**. Конкретната форма на анкетния формуляр е показана в **Приложение No1**.

• ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ АНКЕТНОТО ПРОУЧВАНЕ

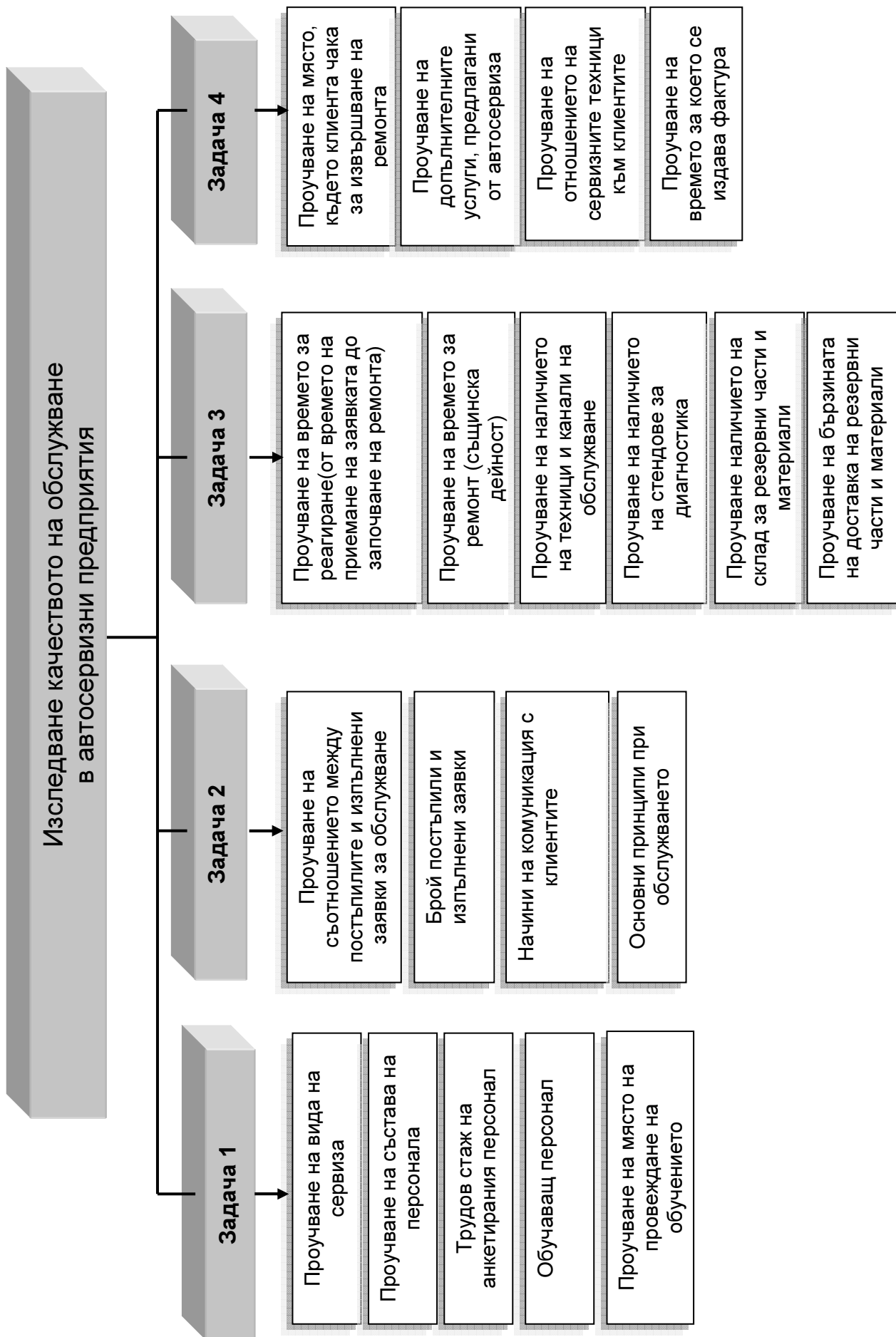
ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ПРОУЧЕНИТЕ АВТОСЕРВИЗНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Проучените предприятия (автосервизи) извършват специализирана дилърска дейности - търговия и техническо обслужване на нови автомобили, гаранционен и извънгаранционен сервиз (диагностика и ремонт на агрегатите на автомобила, доставка на резервни части и др.).

Числеността на персонала е от 6 до 11 души. Делът на персонала с висше и средно образование е около 70%. Трудовият стаж на хората е над осем години.

Делът на служителите, придобили квалификация в сервиза е средно 30% от общия брой на персонала във фирмите. От анкетираните фирми 20% провеждат обучението си извън пределите на организацията, 20% на място във фирмата и 80% провеждат обучението както извън, така и на място в сервиза.

¹ / Изследванията и написването на материала на раздела са проведени, както следва: (1) Анкетата е подготвена в съавторство от гл. ас. А. Недялков, доц. Н. Найденев и докторант Н. Стоянова (**Приложение 1**); (2) Провеждането и първичната обработка на анкетата са на Н. Стоянова; (3) Тълкуването на резултатите и написването на този раздел е на Н. Найденев и Н. Стоянова.



Фиг. 3.14. Структура на анкетното проучване

Обучението на място във фирмата се извършва от специалисти в дадената област. 80% от проучените фирми осъществяват обучение с помощта на сервизен техник с по-голям стаж, а 20% провеждат тези обучения чрез сервизни инженери.

Като 100% от предприятията имат постоянни клиенти, но в зависимост от сезонността, мястото на разположение и др. фактори те биват посещавани и от нередовни клиенти, но те са около 20% от общия брой на посещенията.

Като 100% от предприятията имат постоянни клиенти, но в зависимост от сезонността, мястото на разположение и др. фактори те биват посещавани и от нередовни клиенти, но те са около 20% от общия брой на посещенията.

ПРОУЧВАНЕ НА ЗАЯВКИТЕ ЗА ОБСЛУЖВАНЕ

Изследваните автосервизни предприятия работят основно с постоянни клиенти „на марката”, които формират около 80 % от заявките.

За оптималното функциониране на системата за обслужване в сервиза трябва не само да се осигури постоянно натоварване на каналите за обслужване, но и да има достатъчно време за комуникация и обслужване на клиентите. Поради това трябва да има и определен резерв в капацитета, така че клиентите да не попадат в критичната зона на обслужване и да се поддържа високо качеството на услугата.

Установено е, че във проучените фирми клиентите попадат в критичната зона на обслужване ($p \approx 78\%$), над която качеството на услугата обикновено спада, образува се опашка за обслужване нараства и вероятността някои от клиентите да остане необслужен изобщо също нараства.

Посочения процент на сервизна мощност за този вид услуги може да се определи като задоволителен. Тази мощност е достатъчна както за добро постоянно натоварване на каналите за обслужване, така и да няма проблеми за индивидуално обслужване на клиентите.

Контактът между клиентите и проучените сервизни организация се осъществява най-често чрез мобилен телефон или запитване на място (100% от анкетираните). Около 60% установяват контакт с организациите чрез стационарни телефони.

ОЦЕНКА НА ВАЖНОСТТА (ПРИОРИТЕТА) И КАЧЕСТВОТО НА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ОПЕРАЦИИТЕ

Както посочихме в началото на този раздел, целта е да се съпоставят мненията на клиентите и сервизните мениджъри за важността (приоритета) и качеството на операциите при обслужване и несложен ремонт и при сложен ремонт на автомобилите (**табл. 3.14**). Въз основа на тези резултати и съобразно подобрената от нас методика за изследване качеството на обслужване дадена в [**Kasper et al, 1989**] ² могат да се формулират предложения и програма за подобряване обслужването на клиентите.

По-надолу представяме кратък анализ на резултатите от анкетното проучване.

² / Усъвършенстването се заключава в допълване на възможностите за оценка на обслужването на клиентите като са въведени показатели за: наличие на подходящо диагностично оборудване; квалификация на персонала, изпълняващ заявката; бързина и качество на доставката на резервни части (ако фирмата не поддържа склад); гаранции за вложените резервни части и труда; комфорт за клиента при чакане в сервиза; бързина при оформяне на фактурата за извършената дейност и др. Това се вижда от анкетния формуляр, даден в приложението.

Таблица 3.14

Средни стойности на показателите за оценка на обслужването при техническо обслужване и несложен ремонт и при сложен ремонт на автомобили

Оценка на обслужването (Важност на показателя / Качество на изпълнение)	Средна стойност на показателя ³			
	При ТО и несл. ремонт		При сложен ремонт	
	Сервиз	Клиент	Сервиз	Клиент
Време за реагиране (от приемане на заявката, до започване на ремонта)	5,2 / 5,7	5,4 / 5,5	5,3 / 5,7	4,9 / 5,1
Същинско време за ремонт	5,4 / 5,6	5,2 / 5,3	5,4 / 5,4	5,1 / 5,4
Време за обратна връзка от момента на приключване на ремонта до информирането на клиента	5,6 / 5,4	5,3 / 5,2	5,7 / 5,7	5,5 / 5,5
Наличие на достатъчно сервизни техники, постове и канали за обслужване	5,7 / 5,7	5,3 / 5,2	5,6 / 5,2	5,2 / 5,2
Поддържане на достатъчно материали и резервни части на склад	5,7 / 5,7	5,2 / 5,3	5,7 / 5,7	5,2 / 5,3
Бързина на доставка на материали и резервни части	5,2 / 5,7	5,4 / 5,5	5,1 / 5,8	5,4 / 5,5
Гаранции за вложените при ремонта материали и резервни части	5,4 / 5,5	5,3 / 5,6	5,7 / 5,3	5,8 / 5,7
Гаранции за вложения при ремонта труд от сервизния техник	5,7 / 5,8	5,7 / 5,8	5,7 / 5,7	5,8 / 5,8
Време и място, когато клиента чака за извършване на обслужването и ремонта	-	5,5 / 5,3	-	5,1 / 5,3
Наличие на допълнителни услуги	-	5,5 / 5,1	-	5,1 / 5,3
Отношение на сервизните техники към клиентите	-	5,8 / 5,1	-	5,5 / 5,2
Време, което клиентът чака за написване на фактура	-	5,5 / 5,3	-	5,8 / 5,1

Време за реагиране (от приемане на заявката до започването на ремонта) - Този показател е много важен за клиентите, особено при несложните (краткотрайни) операции, което се съгласува с досегашни изследвания и мнения по проблема [Найденев,1998]. Клиентите оценяват, че сервиза реагира по-бързо на постъпила поръчка за обслужване и несложен ремонт, отколкото за сложен ремонт с продължителност до една седмица.

Същинско време за ремонт по-важно е времето при обслужване и несложен ремонт, отколкото при сложен такъв. Това се обяснява с факта, че автосервизните организации са склонни да поемат няколко несложни ремонта наведнъж, вместо един по-сложен. Това обяснява и отличната оценка за изпълнение на несложните ремонти, докато при по-сложните тази оценка варира между много добра и отлична.

³ / За всеки показател са дадени две средни стойности – първата, в числител е оценката за важността (приоритета) на показателя, а втората, в знаменател е оценката за качеството на изпълнение на показателя в предприятието.

Време за обратна връзка (от приключването на ремонта до информирането на клиента) - 50% от анкетиранияте смятат, че е важно да им се обаждат, особено когато при сложните ремонти.

Наличие на достатъчно сервизни техници и постове за обслужване - анкетиранияте дават приблизително еднакви оценки за важността и изпълнението както при несложни, така и при сложни ремонти. Оценките за по-сложните ремонти са малко по-високи, поради по-голямата отговорност, която се поема от страна на сервизната организация.

Наличие на стенд за диагностика – резултатите показват, че 20% от анкетиранияте сервизи нямат стендове за диагностика, а останалите 80% имат и оценяват наличието им за много важно предимство.

Поддържане на материали и резервни части на склад - важността при обслужване и несложен ремонт (в рамките на деня) е от по-голямо значение, отколкото при сложните ремонти (в рамките на седмица) тъй-като при сложните ремонти има повече време за реагиране и ако дадена част липсва, тя може да се достави до 24 часа, а през това време се извършват други дейности по автомобила.

Гаранции за вложените резервни части и за работата на персонала - всички изследвани сервизи смятат, че е важно да дават гаранции за използваните при ремонта части и за вложения труд от сервизните техници. Добър пример е Ford Moto Phoe, където дават едногодишни гаранции за вложения труд и резервни части.

Показатели за отношението към клиентите - според 80% от анкетиранияте времето и мястото, ако клиентът чака за извършване на ремонта, е много важно, докато 20% от тях са на мнение, че това за тях не е важно. Добър пример тук е, че повечето от проучените автосервизи притежават кафе или търговски комплекси.

Анкетиранияте отдават много висок приоритет на отношението на сервизните техници - тяхната любезност, облекло и др. На последната част от обслужването - издаването на фактури за извършените дейности не се отдава голям приоритет от страна на анкетиранияте, но все пак тяхното изпълнение се счита за много добро.

От анализа на резултатите от изследването биха могли да се направят изводи за сферите на обслужване, където има най-големи различия между схващанията на клиентите и сервизните мениджъри. Такива са показателите *„време на реагиране“* при сложен ремонт: *„същинско време“* и *„наличие на достатъчно сервизни техници и постове“* при обслужване и несложен ремонт; *„поддържане на резервни части на склад“* и *„бързина на доставка ако няма склад“* независимо от сложността на ремонт; и *„гаранции за вложените части“* при сложен ремонт. Проблемни са също показателите *„отношение към клиентите“* и *„време на чакане за фактура“*.

На тази база, в изследваните автосервизни предприятия трябва да се разработят алгоритми за изпълнение на услугите, да се уточни, кои сътрудници изпълняват услугите във фирмата и да се обсъдят с най-опитните от персонала конкретни мерки за подобряване на обслужването на клиентите. Тези мерки би трябвало да се планират във времето, т.е. да се състави конкретна програма за **осъществяване на промяната по качество на обслужването във фирмата**.

ЛИТЕРАТУРА ¹

1. **Брешков**, Ив., М. Ботушарова. Маркетинг на услугите / Иван Т. Брешков, Миглена С. Ботушарова . - София : Стопанство, 1999 . - 156 с., ISBN 954-494-355-2
2. **Българска** енциклопедия : А - Я. / Глав. ред. Евгени Головински. - София : Труд, 1999. - 1236 с. ; ISBN 954-8104-02-4
3. **Бъчварова**, Светла. Земеделската кооперация и евроинтеграцията / Светла Бъчварова. // Икономически живот, XXXIX, N 20, **2004**, с. 1, 10
4. **Гэлловэй**, Л. Операционный менеджмент / Лес Гэлловэй . - СПб : Питер, 2001 . - 320 с., ISBN 5-272-00379-9
5. **Донъли**, Джеймс Х. Основи на мениджмънта / Джеймс Х. Донъли, Джеймс Л. Гибсън, Джон М. Иванчевич ; Под общ. ред. Невяна Кръстева. - 8.изд. - София : Отворено общество, 1997 . - 664 с., ISBN 954-520-095-2
6. **Желев**, Симеон. Маркетингови изследвания / Симеон Желев . - София : Тракия-М, 2002 . - 326 с., ISBN 954-8401-08-8
7. **Закон за малките и средни предприятия** (2006). / ДВ, бр. 84 от 24.09.1999 г., изм., бр. 80 от 3.10.2000 г., бр. 92 от 10.11.2000 г., в сила от 1.01.2001 г., доп., бр. 42 от 27.04.2001 г., в сила от 28.05.2001 г., изм., бр. 28 от 19.03.2002 г., изм. и доп., бр. 64 от 23.07.2004 г., в сила от 24.08.2004 г., изм., бр. 34 от 25.04.2006 г., в сила от 1.10.2006 г., изм. и доп., бр. 59 от 21.07.2006 г.
<<http://www.mi.government.bg/ind/econ/docs.html?id=108369>>
8. **Златев**, Васил. Мениджмънт без граници / Васил Минчев Златев . - София : Унив. изд. "Стопанство", 1999 . - 268 с. ; ISBN 954-494-364-1
9. **Изследване** на икономическите показатели, характеризиращи размера на агрофирмите за технически услуги / Николай Найденов, Иванка Димитрова, Александър Петков, Антон Недялков. // Икономика и управление на селското стопанство, XLV, 2000, N 4, с. 65-71, ISSN 0205-3845
10. **Икономическа** енциклопедия / Състав., отг. ред. Митко Димитров, Александър Димитров. - София : Наука и изкуство, 2005 (В. Търново : Абагар). - 928 с. ; ISBN 954-02-0299-X
11. **Ильдеменов** С, А. Ильдеменов, С. Лобов. Операционный менеджмент / Сергей В. Ильдеменов, Андрей С. Ильдеменов, Сергей В. Лобов. - М.: Инфра-М, 2005. - 337 с., ISBN 5-16-002265-1
12. **Касабов**, Иван. Универсален енциклопедичен речник. Т.1,2 - / Иван Касабов, Красимир Симеонов . - София : Свидас, Т. 1: А-Л, 1999 . ISBN 954-90446-1-0. - 544 с.; Т. 2: М-Я, 2003 . ISBN 954-90446-2-9. - 261 с.
13. **Козловский** В., Т. Маркина, В. Макаров. Производственный и операционный менеджмент / Владимир А. Козловский, Татьяна В. Маркина, Василий М. Макаров. - СПб.: Специальная литература. 1998. – 366 с., ISBN 5-86457-038-9
14. **Котева**, Нина М. Производствено обслужване в земеделието / Нина Котева. // Икон. и управл. сел. стоп., L, 2005, N 4, с. 20-28
15. **Курочкин** Ал. Операционный менеджмент / Александр Курочкин . - Киев : МАУП, 2000. - 144 с. - ISBN 966-608-031-1
16. **Кънчев**, Иван. Организационни структурни проблеми на българското земеделие / Иван Кънчев. // Икономика и управление на селското стопанство, XLIII, **1998**, N 6
17. **Лавлок**, К. Маркетинг услуг / Кристофър Лавлок. 4-е издание. - Москва : Вильямс. - 2005, 1008 с., ISBN 5-8459-0648-2

¹ Литературните източници са дадени по пълно с библиографски опис с цел да се улесни работата на заинтересованите читатели.

18. **Ландерс**, А. Контролиране на разходите за земеделска техника / Андрю Ландерс. // Научни трудове на ВТУ „А. Кънчев“. - Русе: Печатна база на ВТУ, 1994. - том 35 [10]
19. **Любенов**, Л. Изследване на бизнес стратегията на фирми за технически услуги в земеделието / Любомир Любенов. // Дисертация за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ (рък. Н. Найденов). - Русе, 2000 (непубликувана)
20. **Маркетингови** проучвания - теория и практика : Учебник / Лиляна Менчева, Георги Вълчев, Иван Стойчев, Любомир Любенов . - Русе : РУ Ангел Кънчев, 2004 . - 191 с., ISBN 954-712-259-2
21. **Мескон**, М., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. 3-е издание. - Москва : Вильямс. - 2006, 672 с., ISBN 5-8459-1060-9
22. **Миронова**, Н. В. Маркетинг различных типов услуг // Маркетинг в России и за рубежом №4 / 2003 <<http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/1.html> >
23. **Митков**, Атанас Лешков. Статистически методи за изследване и оптимизиране на селскостопанската техника. Ч.1 , Ч2 / Атанас Лешков Митков, Димитър Петров Минков . - София : Земиздат, 1989 (379 с.), 1993 (368 с.)
24. **Михнев**, Георги. Стратегическо управление на земеделските стопанства / Георги Михнев. - София : Унив. изд. Стопанство, 1999 . - 240, ISBN 954-494-396-X
25. **Найденов**, Н. Мениджмънт на сервиза / Николай Найденов . - Русе : РУ "Ангел Кънчев", 1998 . - 94 с., ISBN 954-712-040-9
26. **Найденов**, Николай. Същност, основни характеристики и пазари на техническите услуги в земеделието / Николай Найденов. // И к о н. и у п р а в л. с е л. с т о п., XLIV, 1999, N 7, с. 10-17
27. **Найденов**, Н. Изследване на бизнес-портфейла на агрофирмите за технически услуги // Икономика и управление на селското стопанство, XLV, 2000, N 5, стр. 62-68
28. **Найденов**, Н. Изследване на числеността и структурата на персонала и машинния парк в агрофирмите за технически услуги преди приватизацията им // И к о н о м и к а и управление на селското стопанство, XLV, 2000, N 2, стр. 38-41
29. **Найденов**, Н., А. Недялков. Операционен мениджмънт / Николай Найденов, Антон Недялков. - Русе : ПБ на РУ. - 2006, 114 с., ISBN 954-712-338-6
30. **Найденов**, Н., С. Петкова. Анкетно проучване за формите на работа, размера и необходимите сервизни услуги на земеделските стопанства // Механизация на селското стопанство, 1993, N3
31. **Национален** план за икономическо развитие за 2000-2006 (с отразени коментари на ЕК от 2001) < http://www.mrrb.government.bg/docs/doc_432.doc >, 2001, 33 с.
32. **Недялков**, А. 2004. Анализ на софтуерния пазар в България (Анализ ринку програмного забезпечення в Болгарії) // Вісник Сумського Національного Аграрного Університету, Серія: Фінанси і кредит [2]), 279-291
33. **Недялков**, А., Н. **Найденов**. 2007. Изследване изменението на числеността на персонала във фирми за производствени услуги // Научни трудове на Русенски университет. - Том 46. - Серия 4. - Русе : ПБ на РУ, ISSN 1311-3321, стр. 12-17 (на български)
34. **Орлов**, Александр И. Менеджмент. - М.: Издательство "Изумруд", 2003. - 298 с. <<http://www.aup.ru/books/m151/> >
35. **Палешутски**, Кирил. Мениджмънт : Опитът на водещите фирми в света / Кирил Любенов Палешутски . - 3 изд. . - Благоевград : ФОРЧЪН, 1994 . - 240 с.
36. **Паунов**, Стратегии на бизнеса / Марин Паунов . - 2. изд. . - София : УИ "Стопанство", 1997 . - 235 с., ISBN 954-404-279-3
37. **Попова**, Л. А. Новые формы сельскохозяйственной кооперации в странах Северной Америки и Японии. - М. : ВАСХНИЛ, ВНИИКТЕПА, 1989.

38. **Проект ОХН-706/97.** Изследване на бизнес-стратегии на малки приватизирани фирми за технически услуги в земеделието / Отчет по конкурсен проект ОХН 706/97 на Национален фонд "Научни изследвания" с рък. Н. Найденов, Русе, 1999 г. (непубликуван)
39. **Проект ФБМ-03/2007.** Мениджмънт на услугите (рък. Н. Найденов). - Русе: Русенски университет „А. Кънчев“, 2007 (непубликуван)
40. **Проект ФБМ-04/2001.** Изследване на финансовото и информационно осигуряване на агрофирми за технически услуги (рък. Н. Найденов). - Русе: Русенски университет „А. Кънчев“, 2001 (непубликуван)
41. **Съвременен** тълковен речник на българския език с илюстрации и приложения / Отг. ред. Стоян Буров . - Велико Търново : Елпис, 1994 . - 1056 с., ISBN 954-557-003-X
42. **Тасев, Георги.** Законова база и структура на дисертационния труд / Георги Тасев, Веселин Григоров, Ангел Сотиров Смрикаров . - Русе : РУ Ангел Кънчев, 2002 . - 168 с. ; ISBN 954-712-161-8
43. **Тасев, Георги.** Методични основи на научните изследвания : Как се разработва дисертация? / Георги Асенов Тасев . - София : Авангард Прима, 2004 . - 181 с., ISBN 954-323-057-9
44. **Тасев, Георги.** Основи на научните изследвания / Георги Тасев . - София : Сателит, 2000 . - 55 с.
45. **Тончев, Георги.** Научни основи на ремонтно-обслужващите услуги / Георги Петров Тончев, Георги Гайдажиев . - Русе : РУ, 2000 . - 124 с.
46. **Управление** и организация в сфера услуг : Теория и практика / Кенгиз Хаксевер, Барри Рендер, Роберта С. Рассел, Роберт Г. Мердик. - 2-е международ. изд. - СПб. и др. : Питер, 2002. - 751 с., ISBN 5-318-00376-1
47. **Хейг, Пол.** Анкетирание / Пол Хейг . - Бургас : Делфин прес, 1994 . - 154 с.
48. **Чейз, Р., Н. Эквилайн, Р. Якобс.** Производственный и операционный менеджмент / Ричард Чейз, Николас Эквилайн, Роберт Якобс . - 8-ое . - Москва : Вильямс, 2003 . - 691 с., ISBN 5-8459-0157-X
49. **ADER: Supporting rural entrepreneurs and agricultural reform / J.M. Boone, D.J. Girdler, C. Knock, J. A. MacAskill // Proceedings of the international conference "CAP and Euro-regions Development Policies in EU-25/27, Agricultural Policy Modelling in the Pre-and Post-Accession period: Experiences and Expectations".** - Academy of Economic Studies, Bucuresti, Romania, 2006. - pp. 24-30, ISBN 978-973-594-922-8
50. **Albrecht, K., R. Zemke.** Service America! : Doing business in the new economy / Karl Albrecht, Ron Zemke. - Homewood, Ill. : Dow Jones-Irwin, 1985. - 203 p., ISBN 0-87094-659-5
51. **Becker, Kip.** 1993. Cases in Marketing of Services, Sungard data Systems, Inc. Cases In Marketing of Services: An International Collection. Meidan, A & Mountinho, L. (Eds.) Addison-Wesley, Workingham: England. pp. 289-304.
52. **Borisova, V., A. Nedyalkov.** 2003. Investigation of Management Information Systems in Large Agricultural Enterprises // Distributed paper of the International Workshop "Large Farm Management" (ed. by Afons Balmann and Alexej Lissitsa), 2003, IAMO, Halle (Saale), Germany, ISBN 3-9809270-0-8, 15 p.
53. **Carlzon, J.** Moments of Truth / Jan Carlzon. - Cambridge, Mass. : Ballinger, 1987. - 135 p., ISBN 0-88730-200-9
54. **Cochran, W. G.** Sampling Techniques / William Gemell Cochran. - 3rd ed., New York: John Wiley&Sons. - 1977, 428 p., ISBN 0-471-16240-X
55. **Eiglier, Pierre.** Servuction: le marketing des services / Pierre Eiglier, Eric Langeard. - Paris : Ediscience International, - 1994. -205 p., ISBN 2840740338

56. **Flores**, F. Innovation by Listening Carefully to Users / Fernando Flores. // Long Range Planning, 1993. - v. 26 (3). - pp. 95-102, ISSN 0024-6301
57. **Hawkins**, D., R. Best, K. Coney. Consumer behavior: building marketing strategy / Del I. Hawkins, Roger J. Best, Kenneth A. Coney . - Boston, Mass. ; London : Irwin McGraw-Hill, 2001. - 776 p., ISBN 0-072-31602-0
58. **Hill**, Arthur V. Field Service Management: An Integrated Approach to Increasing Customer Satisfaction / Arthur V. Hill. - Homewood, Ill. : Business One Irwin, - 1992, - 196 p., ISBN 1-55623-547-X
59. **Israel**, Glenn D. Determining Sample Size / Glenn D. Israel. - University of Florida. - IFAS Extension. - 2003, 5 p. < <http://edis.ifas.ufl.edu/PD006> >
60. **Kasper**, Hans. After Sales Service Quality: Views between Industrial Customers and Service Managers / Hans Kasper, Jos Lemmink // Industrial Marketing Management. - Vol. 18. Issue 3, 1989, pp. 199-208, ISSN 0019-8501
61. **Kish**, Leslie. Survey Sampling. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1965
62. **Lovelock**, Christopher H. Services marketing / Christopher H. Lovelock . - 3rd ed. . - New Jersey : Prentice Hall ; Inc, 1996 . - 660 p., ISBN 0-13-455841-3
63. **Markland**, R., S. Vickery, R. Davis. Operations Management: Concepts in Manufacturing and Services. / Robert E. Markland, Shawnee K. Vickery, Robert A. Davis. : West Publishing Company, 1995. - 846 p., ISBN 0-314-04398-5
64. **Maslow**, A. Motivation and Personality / Abraham H. Maslow. - 3rd ed. - New York : Harper & Row, 1987. - 293 p., ISBN 0-060-41987-3
65. **Meredith**, J. The management of operations : a conceptual emphasis / Jack R. Meredith. - 4th ed. - New York : Wiley, 1992. - 772 p., ISBN 0-471-50909-4
66. **Naydenov**, N. 2001. Development of alternative strategies of agri-companies for technical services // Proceedings of IAMO/ATB Workshop "Approaching Agricultural Technology and Economic Development of Central and Eastern Europe", Halle (Saale), Germany, ISSN 0947-7314, pp. 105-110 (in English)
67. **Naydenov**, N., L. **Liubenov** (1999) Marketing Survey of Private Farmers and Services Needed in Agriculture // Bulgarian Journal of Agricultural Science, 1999. - Vol. 4,
68. **Nedyalkov**, A., N. **Naydenov**. 2001. Investigation of necessity of management information systems in agrocompanies supplying technical services // Proceedings of IAMO/ATB Workshop "Approaching Agricultural Technology and Economic Development of Central and Eastern Europe", Halle (Saale), Germany, ISSN 0947-7314, pp. 159-160 (in English)
69. **Nedyalkov**, A., V. **Borisova**. 2006. Improving Information Management: A Pathway Toward Efficient Agricultural Enterprises // Poster Contribution at the "Agriculture in the Face of Changing Markets, Institutions and Policies: Challenges and Strategies" (ed. by Jarmila Curtiss, Afons Balmann, Kirsti Dautzenberg, Kathrin Happe), IAMO, Halle (Saale), Germany, CD-ROM available, ISBN 3-938584-12-2, 16 p. (in English)
70. **Nedyalkov**, A., V. **Borisova**. 2005. Internet Penetration in Agricultural Markets: The pattern of Bulgaria and Ukraine // Paper presented at the "How effective is the invisible hand: Agricultural and Food Markets in Central and Eastern Europe" (ed. by Stephan Brosig and Heinrich Hockmann), IAMO, Halle (Saale), Germany, CD-ROM available, ISBN 3-938584-02-5, 16 p. (in English)
71. **Nedyalkov**, A., V. **Borisova**. 2004. The Impact of Information Society on Agriculture and Rural Areas Development // Paper presented at "The Role of Agriculture in Central and Eastern European Rural Development: Engine of Change or Social Buffer?" (ed. by Martin Petrick and Peter Weingarten). Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe, Vol. 25, IAMO, Halle (Saale), Germany, ISBN 3-9809270-4-0, pp. 325-338 (in English)
72. **Normann**, R. Service Management : strategy and leadership in service businesses / Richard Normann. Chichester : Wiley, 1984. - 143 p., ISBN 0-471-90403-1

73. **Parasuraman**, A., V. Zeithaml, L. Berry. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research / A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L Berry // Journal of Marketing, 1985. - v. 49 (1). - pp. 41-50, ISSN 0022-2429
74. **Rielly**, J. Using the Methods of Fernando Flores / Jack Reilly // Center for Quality of Management Journal, 1997. - v. 6 (1), ISSN 1072-5296
<<http://cqmextra.cqm.org/cqmjournal.nsf/reprints/rp07900> >
75. **Services** in Agriculture: A Conceptual Framework for Technical Cooperation. - Eschborn, 1998 <<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/04-5308.pdf> >
76. **Sheldrake**, John. Management theory : from Taylorism to Japanization / John Sheldrake . - London : International Thomson Business Press, 1996 . - 225 p. ; ISBN 0-412-57240-0
77. **Statsoft**, Electronic Statistics Textbook, www.statsoft.com/textbook/stathome.html, (StatSoft, 1999).
78. **Taylor**, F. W. Shop Management / Frederick Winslow Taylor. - New York : Harper & Row, 1903 . < <http://www.gutenberg.org/etext/6464> >
79. **Taylor**, F. W. The Principles of Scientific Management / Frederick Winslow Taylor. - New York : Harper & Row, 1911 / 1972 (edition) . < <http://www.gutenberg.org/etext/6435> >
80. **Towne**, Henry R. The Engineer as Economist / Henry R. Towne // Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, [7], 1886, pp. 428-432.
81. **Vonderembse**, M., G. White. Operations management: Concepts, methods and strategies / Mark A. Vonderembse, Gregory P. White. - 3rd ed. : West Publishing Company, 1996. - 845 p., ISBN 0-314-06340-4
82. **Wren**, Daniel A. The Evolution of Management Thought / Daniel A. Wren. - 4th ed. - Willey & Sons, 1993. - 480 p.; ISBN 0-471-59752-X
83. **Yamane**, Taro. Statistics: An Introductory Analysis / Taro Yamane. - 2nd ed., New York: Harper and Row. - 1967, 919 p.

ИЗПОЛЗВАНИ ИНТЕРНЕТ ИЗТОЧНИЦИ ²

84. Българският портал за компютърна сигурност и статистики
<<http://www.itbg.org/stats.php> >
85. Електронната поща на abv.bg най-популярна в България < [PC World - бр. 7, 2007](#) >
86. Използване на ИКТ и електронната търговия в предприятията от нефинансовия сектор през 2006 г. < <http://www.nsi.bg/IKT/IKT.htm> >
87. Правна информационна система на „АПИС България” ООД < <http://www.apis.bg> >
88. Публичен бюлетин на фирмите, регистрирани по ДДС
<http://212.122.164.40/ddsRegister/search_criteria.jsp >
89. BG Web Counter < http://bgcounter.com/?sts_os,,,webcount >
90. End of support for Windows 98, Windows Me, and Windows XP Service Pack 1
<<http://www.microsoft.com/windows/support/endofsupport.mspx> >
91. Sample Size Calculator < <http://www.raosoft.com/samplesize.html> >
92. Sample Size Calculator < <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm#cineeded> >
93. Survey Probability Calculator < <http://www.csqnetwork.com/surveysizereqcalc.html> >

² Посочените интернет източници са цитирани под черта в текста, тъй като промяната на информацията в тях е постоянна. Последният достъп до тях е бил на 12.01.2007 г.

РУСЕНСКИ УНИВЕРСИТЕТ „АНГЕЛ КЪНЧЕВ”

КАТЕДРА „БИЗНЕС И МЕНИДЖМЪНТ”

7017 Русе, ул. „Студентска” №8, тел. 082 / 888-520; Факс: 082 / 888-726

АНКЕТЕН ФОРМУЛЯР ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ КАЧЕСТВОТО НА ОБСЛУЖВАНЕ НА КЛИЕНТИ ОТ АВТОСЕРВИЗНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анкетиран:

Марка автомобил:

Моля, отбелязвайте с «текст», «X» или «стойност», където е необходимо!

ГРУПА 1. ОБЩИ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА КЛИЕНТА

<p>1. Вид на сервиза, който ползвате.</p> <p><input type="checkbox"/> по марки автомобили</p> <p><input type="checkbox"/> по видове услуги</p> <p><input type="checkbox"/> неспециализиран.</p>	<p>2. Като какъв тип клиент се определяте? (подредете от 1 до 2)</p> <p><input type="checkbox"/> постоянен;</p> <p><input type="checkbox"/> нередовен.</p>
<p>3. Как най-често се свързвате с автосервиза (подредете от 1 до 4)?</p> <p><input type="checkbox"/> чрез мобилен телефон;</p> <p><input type="checkbox"/> чрез стационарен телефон;</p>	<p>Моля, посочете е-мейла си.</p> <p><input type="checkbox"/> чрез е-mail; ()</p> <p><input type="checkbox"/> чрез запитване на място.</p>
<p>4. Принципи, които спазва автосервизът при обслужването Ви (подредете от 1 до 6).</p> <p><input type="checkbox"/> „първи дошъл – първи обслужен”;</p> <p><input type="checkbox"/> „най-доходният клиент се обслужва първи”;</p> <p><input type="checkbox"/> „постоянният клиент се обслужва първи”;</p>	<p><input type="checkbox"/> „най-малко време за обслужване”;</p> <p><input type="checkbox"/> „най-голямо време за обслужване”;</p> <p><input type="checkbox"/> по график чрез записване.</p>
<p>5. Удовлетворен ли сте от обслужването в автосервиза като цяло?</p> <p><input type="checkbox"/> Да, удовлетворен съм;</p> <p><input type="checkbox"/> 1</p>	<p><input type="checkbox"/> Не (моля, посочете отдолу причини).</p> <p><input type="checkbox"/> 2</p>

ГРУПА 2. ДОКОЛКО ВАЖНИ СА ЗА ВАС И КАК АВТОСЕРВИЗЪТ ИЗПЪЛНЯВА СЛЕДНИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ:

Моля, заградете избраната от Вас числова стойност на показателите важност и изпълнение, където:

2-слабо / 3-средно / 4-добро / 5-мн. добро / 6-отлично

<p>6. Време за реагиране (от приемането на заявката в автосервиза до започването на ремонта).</p> <p><input type="checkbox"/> при несложен ремонт (в рамките на ден);</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>Важност</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Изпълнение</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> </table>	Важност	2	3	4	5	6	Изпълнение	2	3	4	5	6	<p><input type="checkbox"/> при сложен ремонт (в рамките на седмица);</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>Важност</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Изпълнение</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> </table>	Важност	2	3	4	5	6	Изпълнение	2	3	4	5	6
Важност	2	3	4	5	6																				
Изпълнение	2	3	4	5	6																				
Важност	2	3	4	5	6																				
Изпълнение	2	3	4	5	6																				
<p>7. Време за ремонт в автосервиза (същинска ремонтна дейност на място).</p> <p><input type="checkbox"/> при несложен ремонт (в рамките на ден);</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>Важност</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Изпълнение</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> </table>	Важност	2	3	4	5	6	Изпълнение	2	3	4	5	6	<p><input type="checkbox"/> при сложен ремонт (в рамките на седмица);</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>Важност</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Изпълнение</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> </table>	Важност	2	3	4	5	6	Изпълнение	2	3	4	5	6
Важност	2	3	4	5	6																				
Изпълнение	2	3	4	5	6																				
Важност	2	3	4	5	6																				
Изпълнение	2	3	4	5	6																				
<p>8. Обратна връзка с Вас (при забавяне на ремонта поради липса на резервни части, материали и др.).</p> <p><input type="checkbox"/> при несложен ремонт (в рамките на ден);</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>Важност</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Изпълнение</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> </table>	Важност	2	3	4	5	6	Изпълнение	2	3	4	5	6	<p><input type="checkbox"/> при сложен ремонт (в рамките на седмица);</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>Важност</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>Изпълнение</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> </table>	Важност	2	3	4	5	6	Изпълнение	2	3	4	5	6
Важност	2	3	4	5	6																				
Изпълнение	2	3	4	5	6																				
Важност	2	3	4	5	6																				
Изпълнение	2	3	4	5	6																				

За контакти: доц. д-р Николай Найденов (naydenov@ecs.ru.acad.bg); гл. ас. инж. Антон Недялков (anedyalakov@ecs.ru.acad.bg); Наталия Стоянова (nstoyanova@ecs.ru.acad.bg)

Приложение 1 (продължение)

9. Обучението (квалификацията) на сервизните техници.

 при несложен ремонт (в рамките на ден);

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

 при сложен ремонт (в рамките на седмица);

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

10. Достатъчен брой сервизни техници, брой постове и канали за обслужване.

 при несложен ремонт (в рамките на ден);

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

 при сложен ремонт (в рамките на седмица);

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

11. Наличие на стенд за диагностика.

 при несложен ремонт (в рамките на ден);

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

 при сложен ремонт (в рамките на седмица);

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

12. Поддържане на склад запаси от материали и резервни части.

 при несложен ремонт (в рамките на ден);

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

 при сложен ремонт (в рамките на седмица);

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

13. Бързина и качество на доставката на материали и резервни части (ако не се поддържа склад).

 при несложен ремонт (в рамките на ден);

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

 при сложен ремонт (в рамките на седмица);

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

14. Гаранции за вложените при ремонта материали и резервни части.

 при несложен ремонт (в рамките на ден);

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

 при сложен ремонт (в рамките на седмица);

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

15. Гаранции за вложения при ремонта труд от сервизния техник.

 при несложен ремонт (в рамките на ден);

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

 при сложен ремонт (в рамките на седмица);

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

ГРУПА 3. ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ОТНОШЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА КЪМ КЛИЕНТИТЕ

16. Време и място, ако чакате за извършване на ремонта.

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

17. Наличие на допълнителни услуги към сервиза, като:

Кафене	2	3	4	5	6
Автомивка	2	3	4	5	6
Търговски комплекс	2	3	4	5	6

18. Отношение на сервизните техници (любезност, облекло и др.).

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

19. Време, което чакате за написване на фактура.

Важност	2	3	4	5	6
Изпълнение	2	3	4	5	6

Дата,, гр./с. Благодарим Ви за отделеното време!

МЕНИДЖМЪНТ НА УСЛУГИТЕ
(студия)

АВТОРИ: доц. д-р инж. Николай Найденов
гл. ас. инж. Антон Недялков
докторант Наталия Стоянова
докторант Деница Йотова

РЕЦЕНЗЕНТИ: 1. доц. д-р Александра Нанева
2. доц. д-р Йорданка Велчева

ПРОЕКТ ФБМ 03 / 2007 на РУ „Ангел Кънчев“ за 2007 г.

ПРЕДПЕЧАТНА ПОДГОТОВКА: доц. д-р инж. Николай Найденов
гл. ас. инж. Антон Недялков

ПЕЧАТНИ КОЛИ: 20
ИЗДАТЕЛСКИ КОЛИ: 10
ФОРМАТ: 70 / 100 / 16

ISBN-13: 978-954-759-200-1 ИЗДАТЕЛСТВО „РИТТ“ - Силистра

Студията „**Мениджмънт на услугите**” е оформена като заключителен научен отчет за изпълнението на задачите по Проект ФБМ – 03/2007. В тази си форма тя съответства на формулираните в план-програмата и резюмето основни дейности и задачи, съгласно предложението за финансиране.

Студията е предназначен за подготовката на докторанти по научните направления 05.02.21 „Организация и управление на производството” и 05.02.18 „Икономика и управление (по отрасли)”. Тя може да се използва и като допълнителна литература за студентите от специалности “Стопанско управление”, „Мениджмънт на индустрията” и „Аграрна икономика” към факултет “Бизнес и мениджмънт” на Русенски университет “Ангел Кънчев”. Студията може да се използва в обучението и на студенти от други специалности и други висши учебни заведения. Дискутираните въпроси могат да бъдат полезни в работата на мениджъри и специалисти от фирми, работещи в сферата на услугите, в ремонтно-сервизни предприятия и др.

Материалът на студията е разработен от авторите, както следва:

- доц. д-р инж. Николай Найденов – раздели No 1.1, 1.2.1, 1.3 (в съучастие), 2.1, 2.2 (в съучастие), 3.1 (в съучастие), 3.2, участие в 3.4, раздел 4 (в съучастие);
- гл. ас. инж. Антон Недялков – раздели No 1.2.2, участие в 1.3, раздели 2.2 и 2.3 (в съучастие), 3.3, участие в 3.4 и 4.
- докторант Наталия Стоянова – участие в Раздел 3.4.
- докторант Деница Йотова – участие в Раздел 3.1 .

Николай Стефанов Найденов

Антон Недялков Недялков

Наталия Михова Стоянова

Деница Николаева Йотова

ISBN-10: 954-759-200-9

ISBN-13: 978-954-759-200-1

© ВСИЧКИ ПРАВА ЗАПАЗЕНИ! Препечатване и възпроизвеждане на цяло или на отделни части само с писмено съгласие на авторите.