



---

---

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА МСП ЧРЕЗ ПРИЛАГАНЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА LEAN

проф. д-р Юлия Йоргова  
доц. д-р Мария Нейчева  
Бургаски свободен университет

## COMPETITIVENESS OF SMES THROUGH THE APPLICATION OF THE LEAN CONCEPT

Yuliya Yorgova  
Mariya Neycheva  
Burgas Free University

**Abstract:** *The paper presents and analyzes data from a study on innovation activity of SMEs in the southeastern and southwestern regions of Bulgaria. On this basis, the possibilities for implementation of the Lean concept as an innovative system for overall management of the organization and the benefits that it would contribute to the competitiveness of SMEs in Bulgaria are discussed.*

**Key words:** *Lean concept, SME, competitiveness.*

Постигането на устойчивост на резултатите и конкурентоспособност на пазара изисква от организацията непрекъснато оптимизиране и усъвършенстване на съществуващите бизнес процеси. Това предполага както ефективно и ефикасно използване на всички налични ресурси – човешкия капитал, подходящи информационни системи, софтуерни продукти, платформи, високо технологично оборудване, така и внедряването на успешни управленски концепции и инструменти в практиката.

Lean е една от известните концепции, доказали възможностите си за усъвършенстване на производството на стоки и услуги. [7, 4, 5, 6, 2] Въвеждането и в управлението на множество успешни производствени компании в развитите икономики показва във времето, че може да бъде използвана като стратегическо оръжие за постигане на по-добри резултати и конкурентно предимство. Този положителен опит даде основание и на редица организации, производствени или предлагащи услуги, независимо в частния или в публичния сектор, да потърсят възможните пътища и подходящия инструментариум за използване на концепцията в тяхната дейност. [4, 6] Особено в сектора на услугите, допълнителна мотивация за това са и трудностите в оптимизирането на процесите за предоставяне на услуги, произтичащи от специфичните им уникални характеристики като неосезаемост, едновременност на производство и потребление, разнородност и други.

В България Lean концепцията, съвместно със Six Sigma, са част от привнесените добри, иновативни управленски практики, които предимно големи международни компании, извършващи аутсорсинг на високотехнологични услуги, въвеждат в мениджмънта на подразделенията си. Успешното прилагане в практиката на някои компании, предлагащи застрахователни услуги, на определени техники за справяне с възраженията на клиентите, показва положителната нагласа на мениджмънта им към

**Съвременни управленски практики XI - БСУ, 2021**  
**ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО**  
**НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА**

---

---

елиминирането на разходите на време и ресурси, които не добавят полезност за клиентите. [3] Такъв подход в работата подсказва перспектива за бъдещо въвеждане на Lean концепцията като управленска стратегия с всички ползи от това за компаниите.

В настоящото изследване се анализират част от данните от проведено анкетно проучване за иновационната активност на МСП в Югоизточен и Югозападен район на България. Целта е на тази база да се дискутират възможностите и полезността на Lean концепцията и нейни инструменти за реализирането на различни по тип иновации в дейността на предприятията у нас, били те процесни, бизнес, маркетингови, промени в бизнес модела или други, допринасящи за повишаване на конкурентоспособността на МСП в България.

***Определения и ползи от въвеждането на Lean концепцията***

През годините от създаването на концепцията до днес, на базата на множеството и приложения в производството и услугите са изведени голям брой определения, отразяващи различни страни на същността и възможностите, които тя предоставя. [1, 2]

За да изпълнят своето предназначение всички организации трансформират определена комбинация от входящи ресурси в готови изделия – материални продукти или услуги. Поради това някои изследователи определят Lean като съвкупност от методи и инструменти за подобряване на процеса на трансформация, чрез отстраняване на загубите и оптимизация на процесите.

Разширявайки представянето на възможностите на Lean, трябва да се отбележи, че концепцията включва знанията и инструментите, които организацията използва за да се освободи от всички загуби – дейности и процедури в процесите на производство, които отнемат ресурс, увеличават разходите, но не създават потребителска стойност.

Други автори я определят като система за усъвършенстване, която предоставя рамка за цялостната дейност на организацията. [5]

Въвеждането на основните принципи на концепцията като иновативна система за цялостно управление на организацията позволява по-ефикасното използване на ресурсите и оптимизиране на процесите за създаване на продукти. Това увеличава шансовете клиентите да получават това, което искат, в точния момент, с точното качество и на точната цена, което е безспорно конкурентно предимство за организацията. Постигането на реални резултати изисква Lean концепцията да бъде вградена в бизнес стратегията на организацията. Прилагането само на отделни нейни инструменти или техники към някои от процесите определено би довело до ползи, но за постигането на стабилни във времето резултати е необходим цялостен подход. Или по същество процесът на въвеждане на принципите на концепцията Lean в организацията може да бъде определен като реализиране на иновационен управленски проект в условията на конкретна организационна структура.

За да бъдат постигнати целите на един толкова мащабен за компанията проект, е особено важна ролята на висшето управленско равнище, както и на екипа, който ще го изпълнява. Необходимо е мобилизиране на усилията и включване на хора от всички йерархични нива на организацията. Всеки участник трябва да има ясно дефинирани ролята и функции, за да се сведат до минимум проблемите, поради неопределеност и незнание. За постигането на успех в това „пътуване“ се изисква обучение и специализирано консултиране преди всичко на мениджмънта и след това на всички участващи страни.



**Кратка характеристика на извадката и анализ на данни, релевантни на изследването**

В настоящата работа се разглеждат данни от анкетно проучване, които са резултат на пряко стандартизирано интервю, проведено със 151 респонденти – предприятия от различни сектори на икономиката от Югозападен район /областите София град, София област, Перник, Кюстендил и Благоевград/ и Югоизточен район /областите Бургас, Стара Загора, Сливен и Ямбол/. Информацията е събрана през 2020 г. В Табл. 1 са представени някои основни статистически данни за респондентите в анкетата.

**Таблица 1. Основни данни за респондентите**

	<b>Югозападен район</b>	<b>Югоизточен район</b>	<b>Средна стойност</b>
<i>Сектор на дейност</i>			
А Селско, горско и рибно стопанство	10.5%	13.3%	11.9%
В Добивна промишленост	1.3%	1.3%	1.3%
С Преработваща промишленост	18.4%	14.7%	16.6%
Ф Строителство	23.7%	24.0%	23.8%
Услуги (търговия, ремонт, транспорт, складиране, пощи, хотелиерство, ресторантьорство, разпространение на информация, здравеопазване, образование, социална работа и др.)	46,1%	44%	45.1%
S Други дейности	0%	2.7%	1.3%
<i>Брой заети</i>			
Микро фирми (0-9 заети)	36.8%	34.7%	35.8%
Малки фирми (10-49 заети)	32.9%	33.3%	33.1%
Средни и големи фирми (50+ заети)	30.3%	32.0%	31.1%
<i>Обем на инвестициите в НИРД за 2019 (ако има разходи) в хил. лв.</i>			
Средна стойност	20 606	47 429	32 527
<i>Брой на персонала зает с НИРД за 2019 г.</i>			
Няма	5.0%	48.7%	26.6%
Един	37.5%	23.1%	30.4%
Двама	27.5%	5.1%	16.5%
Трима и повече	30.0%	23.1%	26.6%

Данните за секторите, в които оперират анкетираните компании показват, че 45.1% от тях предоставят услуги, 29.8% са в селско, горско, рибно стопанство, преработваща и добивна промишленост, а 23.8% в строителството. В анкетата са представени равностойно микро, малки, средни и големи организации.

**Съвременни управленски практики XI – БСУ, 2021**  
**ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО**  
**НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА**

---

---

В 26.6% от организациите няма хора, включени в научно-изследователска и развойна дейност, а 30.4% имат само по един служител, което показва недостатъчния потенциал за иновационни дейности на повече от половината от анкетираните организации. Трябва да се отбележи и факта, че в Югозападния район процентът на организациите с два и повече заети в НИРД е много по-голям в сравнение с Югоизточния, а инвестициите в него за тези дейности са два пъти по-малки, при положение, че разпределението на респондентите по размер на компанията в двата региона е почти еднакво.

За да бъде целенасочен анализът на емпирични данни от анкетата, трябва да се избераат тези от тях, които насочват към определени проблеми, чието решение е възможно да се намери с приложението на Lean концепцията, а именно: готовността на мениджмънта за изпълнение на иновативен управленски проект; процесните иновации; екипната работа; обучението на мениджмънта и персонала; ползването на консултантски услуги; бизнес ефективността и печалбата.

Във връзка с това вниманието се насочва към преглед и анализ на тези раздели от анкетата, които дават информацията относно:

- ✓ кой взема решенията в организацията;

Решенията в анкетираните предприятия се вземат предимно от хората с най-голяма власт (47.7%), както и от упълномощените за това лица (26.5%). Подчертано водеща е ролята им в Югоизточен район – общо 86.7%.

- ✓ иновационен характер на бизнеса;

Голям е делът на предприятията, които през последните 2 години не са въвели нови или значително подобрили своите продукти (64.2%) или услуги (61.6%), като това е особено изразено отново в Югоизточния район.

- ✓ процесни иновации в дейността;

Аналогична на предходната е и ситуацията с въвеждане на иновации в производството, поддържащите дейности и логистиката през последните 2 години. Нови методи за производство или обновяване на съществуващите не са прилагани средно в 60.3% от респондентите, като отново по-слабият резултат е в Югоизточния район.

- ✓ бизнес иновации в дейността;

За същия период от 2 години иновации в организацията на процесите не са възприети в 58.7% от анкетираните компании. Тенденцията е подобна и относно прилагането на нови методи за организация на работата, поемане на отговорност и вземане на решения – не се е случило средно в 64.2% от организациите, особено застъпено в Югоизточния район – 76%.

- ✓ промени, фокусирани върху съществуващия бизнес модел;

Въвеждане на нова структура на разходите, намаляваща променливите и/ или постоянните разходи се е осъществила само в 28.5% от предприятията.

- ✓ общи процеси/ практики – кой въвежда иновациите в организацията; екипно ли се реализират; използват ли се външни консултанти;

В преобладаващата част от организациите иновациите се въвеждат от мениджмънта – 54.3%. А като резултат на екипна работа, включително и с външни партньори са внедрени иновации в 59.6% от предприятията.

- ✓ индикатор за бизнес ефективността и печалбите на предприятието;



Като значими фактори за ефективността и печалбите на бизнеса респондентите са посочили пазарни фактори, като пазарен дял (80.8%), продажни цени на продуктите (87.4%), а така също максималното оползотворяване на суровините (76.2%) и др.;

✓ обучение и консултиране – на мениджмънта и на персонала;

Анкетата показва, че 57.0% от респондентите никога или само веднъж са прибягвали до обучение по управление на фирмата, а 58.9% от тях до консултиране по проблеми в тази област. Предпочитанията за обучение са най-вече в продажбите и производството, докато консултиране се търси в управление на финансите и маркетинга.

### ***Възможности за приложение и полезност на Lean концепцията на примера на предприятията, включени в анкетата.***

Въпреки различните определения за същността и, единно е мнението, че целта на прилагането на концепцията е да се отстранят загубите, редуцират запасите и последователно да се съкрати производствения цикъл, увеличи скоростта и плавността на потока на процеса и намалят разходите.

От данните в анкетата е видно, че респондентите оценяват високо важноста на максималното използване на суровините и ресурсите. Въпреки това резултатите показват, че преобладаващата част от предприятията (около и над 60%), през последните 2 години не са реализирали никакви продукти, процесни, организационни иновации. Повече от 70% от тях не са предприели никакви промени в структурата на разходите.

Прилагането на Lean има тези предимства – да идентифицира и намали загубите и така да повиши бизнес ефективността и печалбата на предприятието. Концепцията е подходяща за изследване на процесите, защото нейните инструменти позволяват да се опише и анализира всеки отделен детайл, да се открият дейностите, които не носят добавена стойност и на тази база да се реализират процесни и продуктови иновации. Приложението и е особено полезно за усъвършенстване на процесите на предоставяне на услуги поради неосезаемата им същност и произтичащите от това трудности при откриване на загубите.

Lean е цялостна концепция за фирмено управление, която оказва забележително влияние върху дейността на всяка една организация, възприела я като своя философия. Това обяснява и първостепенната роля на мениджмънта на компанията при избора и въвеждането и.

Анкетните данни разкриват, че решенията в изследваните организации се вземат предимно от имащите най-голяма власт или пълномощия за това. Иновациите в тях също се въвеждат предимно от мениджмънта. Това показва наличие на предпоставки за внедряване на Lean концепцията в тях. В същото време обезпокояваща е очертаната тенденция преобладаващата част от предприятията, особено в Югоизточния район, да не търсят обучение и консултации по проблеми на мениджмънта. А внедряването на Lean концепцията е сложен проект и изисква предварителна задълбочена подготовка.

### ***Изводи***

Основвайки се на резултатите от анкетата, както и изложените до тук разсъждения за възможността за внедряване и полезността на Lean концепцията за българските предприятия могат да се формулират някои общи изводи.

**Съвременни управленски практики XI - БСУ, 2021**  
**ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО**  
**НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА**

---

---

1. Очевидна е необходимостта от внедряването на иновативни управленски концепции и инструменти в практиката на нашите МСП, като един от пътищата за увеличаване на конкурентоспособността и успешното им развитие.
2. Данните от анкетата показват ясно изоставането и наличието на проблеми и пропуски в това отношение, като особено ясно са изразени в Югоизточния район.
3. Следователно може да се твърди, че възприемането на Lean като управленска философия и съвкупност от инструменти за повишаване на ефикасността и ефективността на организациите би могло да е успешния ход.
4. Решаващо значение за постигането на резултат в тази посока е осъзнаването от страна на мениджмънта на МСП на безспорните ползи от въвеждането на Lean концепцията и прилагането и като стратегическо оръжие за повишаване на конкурентоспособността.
5. Предвид необходимостта от задълбочени познания и опит в практическото приложение на Lean концепцията, особено важно е ръководствата на организациите, които решат да поемат по този път, да осигурят съответното обучение на персонала и специализирана консултантска помощ.

### **Литература**

1. Йоргова Ю., Изследване на процесите на обслужване в операциите на услуги, Монография, БСУ, Б., с. 88-114, 2015.
2. Недялков А., Е. Коцев, М. Бонева, А. Петков и др., Процеси на дигитализация в системата за управление на организацията, Монография, РУ, Р., с. 169 – 210, 2020.
3. Стоянова Г., Техники за справяне с възражения на клиенти в застраховането, сп. „Бизнес посоки”, бр. 2 /2020 г, с. 34 – 46, 2020.
4. Locher D., Lean office and service simplified. The definitive how-to guide, CRC Press, pp.116-122, 2011
5. Sarkar, D., Lean for Service Organizations and Offices: A Holistic Approach for Achieving Operational Excellence and Improvements, ASQ Quality Press, p.7, 2008
6. Teeuwen B., Lean for the public sector. The pursuit of perfection in government services, CRC Press, pp.127-151, 2011.
7. Womak, J., D.Jones and D.Roos, Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, New York: Simon & Schuster, 1996.