

ЦЕНТЪР ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА ДЕМОКРАЦИЯТА

Изследване на ефективността на западните
консултантски компании, работещи за
източноевропейски фирми

България

Изследователски екип:

Даниела Бобева - Координатор, Център за изследване на
демократията

Йордан Марков - сътрудник

Соня Дилова - сътрудник

Юлия Добрева - сътрудник

София,

ноември, 1994

СЪДЪРЖАНИЕ

1. ОБОБЩАВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОЕКТА

* ДЕЙНОСТИ ПО ПРОЕКТА

* РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО НА 85 ДЪРЖАВНИ ФИРМИ

* ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНИТЕ СЛУЧАИ

2. СЛУЧАЙ 1

3. СЛУЧАЙ 2

4. СЛУЧАЙ 3

5. СЛУЧАЙ 4

6. СЛУЧАЙ 5

7. СЛУЧАЙ 6

8. СЛУЧАЙ 7

9. СЛУЧАЙ 8

10. ЧУЖДЕСТРАННИТЕ КОНСУЛТАНТСКИ ФИРМИ

11. СПИСЪК НА ЧУЖДЕСТРАННИТЕ КОНСУЛТАНТСКИ ФИРМИ В

БЪЛГАРИЯ

ДЕЙНОСТИ ПО ПРОЕКТА

В съответствие с методологията на изследването, утвърдена на срещата в Будапеща през януари 1994, българският изследователски екип проведе следните дейности:

- Съставен бе изследователски екип с членове от ЦИД:

Д-р. Даниела Бобева - директор на икономическата програма на ЦИД, Йордан Марков - сътрудник, Юлия Добрева - сътрудник, Соня Дилова - сътрудник.

- Бяха проведени 85 полустандартизирани интервюта. Целта на изследването бе да се установи до каква степен практиката да се използват чуждестранни или български консултантски услуги е разпространена сред българските държавни предприятия. Проучването даде възможност да се направи сравнение между ефективността и начина, по който се наемат чуждестранните и българските консултантски фирми. Обобщените резултати от проучването бяха предоставени на другите изследователски екипи, работещи по проекта. (Виж обобщението по-долу).

- Във втората фаза на проекта екипът подбра няколко случая на фирми, ползвали чуждестранни консултантски услуги. Критериите за подбор бяха съгласувани на срещата в Будапеща, и се състояха в следното:

- да бъдат дружества с 100% държавно участие;

- да бъдат дружества с над 300 души работещи в тях;

- да са ползвали чуждестранни консултантски услуги;

- да са от сферата на промишлеността с предмет на дейност

машиностроене, електроника, електротехника, енергетика;

- чуждестранните консултантски фирми да бъдат западно-европейски,

НЕ многонационални;

- да е приключило консултирането на българската фирма.

Строгото придържане към тези критерии изключително затрудни достъпа до предприятията.

Поради това, вместо предвидените 5 случая, екипът взе решение да разшири изследваните случаи на осем, с цел придобиване на по-достоверна и обогатена информация. Подтикът за това решение беше, че въпреки

предварителните уговорки, българските фирми или отказваха, или даваха много малко информация, което пречеше на осъществяването на целите на проекта.

Един от най-сериозните проблеми беше ограниченият достъп до данните за предприятията. Това се отнасяше предимно за финансовите данни и за основните икономически показатели. Въпреки че съгласно Закона за счетоводството всяко предприятие е длъжно да публикува балансовия си отчет, предприятията предпочитат да плащат глобата за непубликуване, която е в размер на 500 лв., и 2000 лв. при повторно нарушение.

Дружествата бяха подбрани по три начина:

1. От списъка с 85 предприятия бяха избрани 8, удовлетворяващи критериите за селекция.

2. Администрацията на ЕС PHARE беше помолена да посочи българските предприятия, ползващи западно-европейски консултантски услуги.

3. Министерството на промишлеността беше помолено да предложи предприятия, удовлетворяващи критериите.

Избраните случаи имаха следните характеристики:

1. Браншове: енергетика и въгледобив, машиностроене, електроника, електромеханика; предприятия под подчинение на Комитета по Енергетика и Министерството на промишлеността.

2. Региони: избрани бяха предприятия както от София, така и от страната - Варна, Ловеч, Пазарджик, Стара Загора, Троян.

3. Западно-европейските консултантски фирми бяха: 'Ost-West Consult', 'Alfa Quality', 'GOPA', 'Coopers and Lybrand', 'GMO', 'International Economic and Energy'.

4. Обект на консултацията бяха стратегията, вътрешно реструктуриране, финансови въпроси, маркетинг, обучение на персонал и управленски кадри.

* В третата фаза екипът интервюира избраните 8 предприятия. Членовете на екипа и още 4 външни сътрудници интервюираха ръководствата, профсъюзни лидери, и някои служители за работата на чуждите консултантски фирми в тяхното предприятие. След това, членовете на екипа посетиха офисите на съответните чужди фирми и разговаряха с тях по конкретните проблеми на консултантството. В резултат на това беше

изработен доклад за всяко отделно предприятие, комбиниращ всички мнения за консултантската работа.

* Изработен бе окончателен доклад, включващ обобщение на заключенията, който беше изпратен на екипите от другите държави.

* Съгласно предложението на координатора на българския екип, д-р Бобева, втората работна среща се проведе в София на 10-11 декември 1994 г.

* Проектът привлече вниманието на българските средства за масова информация. Няколко статии и интервюта бяха публикувани.

Отразяване от средствата за масова информация:

1. в-к "Стандарт": "Десет процента от българските предприятия ползват чуждестранни консултантски услуги ".

2. в-к "Пари": " Основни резултати от проучването на ефективността на консултантските фирми. "

**РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА
ЗАПАДНОЕВРОПЕЙСКИТЕ КОНСУЛТАНТСКИ КОМПАНИИ,
РАБОТЕЩИ ЗА ИЗТОЧНОЕВРОПЕЙСКИ ФИРМИ**

България

През месец април 1994 година Центърът за изследване на демокрацията проведе социологическо изследване на тема "Ефективността на западните консултантски фирми работещи за източноевропейски дружества". Проектът е финансиран от ЕЕС с координатор проф. Габор Ховани от Изследователския институт по индустриална икономика -Будапища. Участват страните Унгария, Полша, Чехия, Литва и България. В изследването участват и специалисти от Англия и Ирландия.

Целта на изследването е да се установи каква част от българските фирми и предприятия сключват договори със български и западни консултантска фирми, какъв е предметът на консултацията и какви са резултатите за консултираната фирма. По-конкретно:

- данни за икономическото положение на фирмата;
- защо и как е наета консултантската фирма; защо е подбрана чуждестранна, а не българска консултантска фирма;
- оценката на клиента за свършената работа: изпълнени ли са условията на заданието,
- има ли измерими резултати от работата, количествена и качествена оценка,
- какви действия са предприети в резултат на консултациите, успешна или не е била работата.

Обект на изследването бяха 125 държавни дружества с над 300 работници и служители.

1. ТЕРИТОРИАЛНА СТРУКТУРА НА ИЗВАДКАТА

В изследването бяха включени фирми от територията на цялата (малки, средни и големи градове) и по-конкретно от следните градове:

1. ПАЗАРДЖИК	7. СТАРА ЗАГОРА	13. БУРГАС
2. ДЕВНЯ	8. РАДНЕВО	14. ЛОВЕЧ
3. ВАРНА	9. ГЪЛЪБОВО	15. ТРОЯН
4. РУСЕ	10. КАЗАНЛЪК	16. ПЛЕВЕН
5. ПЛОВДИВ	11. ДИМИТРОВГРАД	17. ВЕЛИНГРАД
6. СТАМБОЛИЙСКИ	12. ХАСКОВО	18. СОФИЯ
19. ПЕРНИК		

Градовете са подбрани като промишлени центрове и обхващат големите предприятия на цялата територия на страната. В тях са представени всички отрасли на промишлеността.

2. ОТРАСЛОВА СТРУКТУРА НА ИЗСЛЕДВАНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

	Брой	Процент
1. Индустрия	67	78.8
2. Транспорт	3	3.5
3. Селско	2	2.4
4. Комуникации	1	1.2
5. Строителство	3	3.5
6. Други	8	9.4

При провеждането на изследването възникнаха трудности, свързани с подробния въпросник и "деликатната" същност на информацията, изисквана от фирмите.

Методът на набиране на информация беше полу-стандартизирано интервю. Единадесет интервюори проведоха разговори с 26 директори и 59 заместник директори. Бяха отказани всякакви данни от 30 фирми, а в 85 фирми бяха дадени интервюта - като се има пред вид характера на исканата информация, възвръщаемостта може да се счита за висока.

3. ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА КОНСУЛТАНТСКИТЕ ФИРМИ

Началото на реформите в икономиката постави началото наред с всички други и на пазар на консултантските услуги. Неговото формиране се обуслови от една страна от възникването на търсене на консултантски услуги, а от друга от предлагането на широк спектър правни и икономически анализи, експертизи и препоръки от страна на бързо нарастващия брой на частни лица и дружества с предмет на дейност тази специфична икономическа дейност. Изключително либералните условия на стопанска дейност дадоха възможност за масовото регистриране в съда на консултантски фирми, неограничавано от никакви лицензионни или разрешителни процедури. Липсата на всякакви ограничения при регистрацията на консултантски фирми не дава възможност дори да се даде приблизителна оценка на фирмите, които се занимават с такава дейност. А липсата на ограничения по отношение на българските физически и юридически лица, извършващи такава дейност, бяха приложени и по отношение на чуждестранните лица. В тази област за разлика от Полша, където за консултантските чуждестранни фирми е създаден разрешителен режим, България е по-либерална. Така се създаде възможност за регистрирането в страната на почти всички най-големи международни консултантски фирми - Прайсуотър хауз, Делойт и Туш, Артър Андерсън, Муур енд Стивънз, Кей Пи Ем Джи и други. Така предлагането на консултантски услуги беше насърчено не само количествено, но и качествено. Възникна конкуренция, от която печелят най-много потребителите на този род услуги. Предоставянето на техническа помощ в областта на управлението на фирмата, като нормална практика за пазарните икономика, стана масова практика у нас много бързо. Тези процеси са характерни за всички трансформирани се страни. Ролята и ефективността на консултантските услуги в трансформиращите се страни представляват особен интерес не само за теорията на микроикономикса и за вземащите решения, но и за техните потребители и производители.

Първият етап на проекта обхваща 85 дружества с преобладаващо държавно участие.

Изенадващият резултат от проучването е, че почти всяко трето държавно предприятие през последните 5 години е ползвало консултантски услуги, като значителна част са сключили повече от един договори за консултация.

СКЛЮЧЕНИ ДОГОВОРИ С КОНСУЛТАНТСКИ ФИРМИ

Брой договори	Дял на предприятията
Нито един	62.4
Един	16.5
Два	14.1
Три	3.5
Четири	2.4
Пет	1.1

Търсенето и предоставянето на консултантски нараства с растежа на размерите на предприятието. Това се обуславя от една страна с нарастващата необходимост от професионални експертизи и анализи на новата пазарна среда, а от друга с финансовите възможности на малките и големите предприятия. Това е и една от спецификите на потребените консултантски услуги в реформиращите се страни. В развитите страни държавни средства се инвестират предимно в техническа помощ за малкият бизнес, който в най-голяма степен се нуждае от консултиране при разработването на стратегията на фирмата, на бизнес плана, на инвестиционните програми, на финансово-счетоводното обслужване и т.н. Практиката у нас показва, че основен потребител са предимно големите държавни предприятия, които от една страна по-трудно се приспособяват към пазарните условия и затова се нуждаят от професионални анализи и препоръки, а от друга са в по-голяма степен в състояние да заплащат тези скъпоструващи услуги. В трансформиращите се страни възникна една сложна схема на взаимоотношения "потребител-консултант", за разлика от традиционната двуполусна схема в развитите страни.

4. ЦЕНИТЕ НА КОНСУЛТАНТСКИТЕ УСЛУГИ

Заинтересоваността на централната администрация от реструктурирането на държавните предприятия се изразява във възлагането на секторни анализи, приватизационни оценки, разработването на бизнес-планове и други на известни в съответния бранш консултантски фирми. В този смисъл конкретният възложител се явяват централните ведомства, а потребител конкретното предприятие. В значителна част от случаите тези консултации се заплащат от външни финансови институции. Изследването показва, че от всички предприятия ползвали консултантски услуги 68% са ги платили със собствени средства на фирмата, 11% със средства на ФАР, 9 със средства на Световната банка, 8% от Европейската банка и 4% от други източници.

Тази сложна схема възложител-финансираща институция-потребител-консултант поражда вътрешни противоречия и много често е причина за незаинтересоваността на потребителят - конкретното предприятие - да използва предоставените му препоръки и експертизи и в този случай услугата се обезмисля.

Както показва изследването цените варират от 1000 лв до 1 млн германски марки в зависимост от обхвата продължителността и престижа на консултантската фирма. Както може да се предполага цените на чуждестранните консултанти са по-високи, отколкото на местните. При това предприятията се ориентират към краткосрочни услуги - до 3 месеца. 73.9% от сключените договори са със срок до 3 месеца.

Българското предприятие все още счита цените на консултантските услуги като високи. Трудно може да се възприеме от мениджмънта цената, например от 1 млн марки, независимо от нейния резултат. Ето защо на въпроса дали цената съответства на качеството на работата отговорите за българските фирми са най-често положителни, докато за чуждестранните фирми - отрицателни.

5. ПРЕДМЕТ НА КОНСУЛТИРАНЕТО

Най-често предметът на консултирането е стратегията на фирмата и нейното прилагане. Очевидно в пазарната безизходица един от механизмите за подпомагане приспособяването на предприятията е предоставянето на стратегическите анализи и експертизи на външни частни - местни и чуждестранни фирми. На второ място като предмет на консултиране са услугите свързани с приватизацията. Това подчертава факта, че приватизацията е скъпоструващ процес, чийто успех е немислим без инвестирането на средства в оценките, в разработването на приватизационен проект, обучение на персонала и т.н.

КОНСУЛТАНТСКИ УСЛУГИ

Вид на консултантската услуга	Дял на предприятията
1 .Стратегия на фирмата	43.4
-разработване на стратегия	26.1
-вътрешно реструктуриране	17.4
2. Приватизация (оценка, правен анализ и др)	21.7
3. Одитиране и финансови	14.1
4. Въвеждане на информационни технологии	8.7
5. Обучение на персонала	8.7
6. Друго	3,4

6. ИЗБОР НА КОНСУЛТАНТСКИ ФИРМИ

От фирмите ползвали консултанти 60.9% са предпочели български, а 39.1% - чуждестранни компании. Сред чуждестранните най-предпочитани са германските. Причините за това трябва да се търсят в традиционните икономически контакти с Германия и това, че българската икономика е по-позната и по-лесно разбираема за партньорите от тази страна.

Основният критерий за избор на консултант е на първо място опита на консултантската фирма. Тоест, предпочитат се онези консултанти, които имат известен брой сделки и са били препоръчани на потребителя от предишни клиенти.

Втората по важност причина за избора на консултантска фирма е международния престиж. Той респектира българския мениджмънт, но води и до едни свръх очаквания за ефекта от консултацията, които в последствие трудно могат да бъдат удволетворени. На трето място по важност при селекцията е цената на услугата.

Един от проблемите на консултирането на държавните предприятия, е че в случаите, когато услугата се възлага от институцията, упражняваща правата на собственост, (около 30% от всички консултации), фирмите нямат достъп до селекцията на съответния консултант, което по-късно поражда проблеми с комуникацията между двете страни.

7. ОЦЕНКАТА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ЗА КОНСУЛТАНТСКИТЕ УСЛУГИ

Консултирането е сложен и двустранен процес, който изисква изграждането на известна пазарна и институционална култура в мениджмънта. Дълбоката криза, в която се намират преобладаващата част от предприятията, на консултантските услуги понякога се гледа като на панацея, която може да открие вълшебния път до успеха на фирмата. Всичко това се отразява върху оценката за ефекта, който потребителите на консултантски услуги дават.

Изследването показва, че само 4.3% от консултантите не са спазили условията на заданието, което е трябвало да извършват. Напълно са спазили договореностите 52.2%, а останалите 43% в общи линии са извършили онова, което възложителят е имал предвид в договора. Очевидно, една от трудностите за повишаване на ефективността от консултирането, е липсата на ясно и подробно формулиране на заданието.

Общата оценка на изследваните държавни предприятия за ползваните от тях консултанти не е висока. Прави впечатление обаче, че дори тези, които не са удовлетворени от съветите на консултантската фирма, прибегват отново до консултантски услуги. По петобалната система само 4.5% от

консултантите са получили максимална оценка, а 14.4% най-ниска. Най-голям е броят на средните оценки - 34.8%.

Ефектът от консултантските услуги зависи от много фактори, между които не само качеството им, но и готовността и възможностите на потребителя да ги използват ефективно. От друга страна, неперфектността и динамичността на пазарната ситуация у нас прави трудноприложими и в известна степен малко вероятностен успеха на препоръчваните от консултантите стъпки. Например, една професионално извършена оценка на активите на приватизиращо се предприятие може да загуби стойността си в търговата или конкурсна процедура. Това не е извинение за невисоката оценка на консултантските услуги, а по-скоро обяснение на рисковия характер на консултантската дейност в нестабилна пазарна среда.

Оценката по петобалната скала за българските и чуждестранните консултантски фирми дава лек превес на българските. На пръв поглед изглежда нелогично - потребителите на консултантски услуги определят професионалната квалификация на чуждестранните консултанти като по-висока от тази на българските, а крайният резултат от дейността на последните се оценява малко по-ниско от този на българските.

ОЦЕНКА НА КОНСУЛТАНТСКИТЕ ФИРМИ

(петобална скала)

	Цена	Квалифика ция	Резултат
Български консултантски фирми	2.66	3.00	3.80
Чуждестранни консултантски фирми	3.66	3.50	3.00

ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНИТЕ СЛУЧАИ

Изследването бе проведено по придварително уточнен с останалите страни-участнички в проекта въпросник. Темите, по които бяха проведени разговорите във фирмите, бяха следните :

- описание на дружеството: собственост, предмет на дейност, финансово положение, управленска структура, перспективи за развитие;
- причини за наемане на консултантска фирма;
- как е бил направен изборът на точно тази фирма; защо е предпочетена чуждестранна консултантска фирма, а не българска;
- какви са били целите и задачите, залегнали в договора;
- резултати от консултацията: изпълнен ли е договорът, цена, възникнали трудности по време на изпълняване на договора;
- какъв бил ефектът от консултацията за българската фирма - за производството, за управлението, за маркетинга; има ли някакъв измерим резултат; какви мерки са били взети след приключване на консултацията, ще ползва ли българската фирма чуждестранни консултантски услуги в бъдеще.

В резултат на селекцията бяха избрани 8 български фирми:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| 1. "Марица Изток" АД -
Раднево | 5. "Тракия папир" БООД -
Пазарджик |
| 2. "Елма" ЕАД - Троян | 6. "Елком" ООД - Варна |
| 3. "Черно море" АД -
Варна | 7. "Елтос" ЕАД - Ловеч |
| 4. "ДЗУ" АД - Стара
Загора | 8. "Металик" ООД - Пазарджик |

Те бяха консултирани от следните западноевропейски консултанти:

1. 'Ost- West Consult';
2. 'Alfa Quality';
3. 'GOPA';
4. 'Coopers and Lybrand';
5. 'GMO';
6. 'International Economic and Energy'.

ОСНОВНИ ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ЗАПАДНОТО КОНСУЛТИРАНЕ

Проучването на 85-те български големи предприятия показва, че консултантските услуги са масова практика в преобладаващата част от българските фирми с персонал над 400 лица. Необходимостта им се обуславя предимно от бързата трансформация на икономиката от централизирана и планова към пазарна, което е свързано с изключително бързата промяна в пазарната среда и необходимостта от приспособяване на производството и продажбите към преструктурираните пазари, структурното приспособяване и бързите промени в собствеността, смяната на счетоводната система и необходимостта от преобразуване на счетоводствата на фирмите, и т.н.

Всичко това принуждава компаниите да търсят все повече помощта на консултантски фирми и в частност чуждестранни. Тоест, налице е значително търсене на такъв род услуги.

Предлагането на консултантски услуги също е високо, както се вижда от приложения списък на западни консултантски фирми. В страната са регистрирани и над 20& български такива фирми. Това показва, че е създаден свободен пазар на консултантски услуги, тоест, фирмите в тази област функционират в конкурентна среда.

Следните фактори ограничават конкуренцията в тази област:

Първо, това е възможността западните консултантски услуги да бъдат заплащани чрез международни финансови и нефинансови организации (което поставя българските консултантски услуги в неравностойно положение, тъй като те пряко нямат достъп до тези фондове - например услугите финансирани от ФАР, Световната банка и други).

Второ: Възможности за нелоялна конкуренция създават някои изказвания на високопоставени държавни администратори, които се обявяват открито срещу чуждестранните консултантски фирми и не възлагат такива услуги на тях.

Ефективността на консултантските услуги зависи от общата микроикономическа ситуация в страната. Тя се определя от общата нестабилност, поради неясната стратегия на развитие на фирмите. Не е ясно кои фирми ще се ликвидират, кои ще се приватизират и кои ще се санират. В

такава ситуация ангажирането на консултантите често не води до никакви последици, тъй като съответните компании се обявяват за приватизация или настъпват други промени, нямащи нищо общо с резултатите от консултирането. Това се отнася най-вече за големите фирми. Тяхната стратегия на развитие се осъществява от три институции, между които най-често липсва синхрон - Агенцията за приватизация, отрасловото министерство и самите органи на предприятието.

Липсата на стратегия на структурната реформа е сериозно препятствие пред ефективността на консултантските услуги.

Съществено препятствие за успеха от консултантските услуги е неблагоприятната кредитна среда. Основният лихвен процент в страната е 73%. Банките избягват да предоставят дългосрочни кредити. В такава ситуация са трудноизпълними препоръките на консултантите, свързани с реструктурирането, тъй като значителна част от тях се свеждат до допълнителни инвестиции. В един от изследваните случаи договора за консултантска услуга е прекратен поради неплатежоспособност на дружеството.

Друга пречка за успеха на консултантските услуги е скептицизма, традиционализма, консерватизма на значителна част от мениджмънта, подозрителността в компетентността и информираността на чужденците за проблемите на България.

Честите промени в управлението на дружествата и най-вече на директорите не дават възможност за осъществяване на дългосрочни стратегии за развитие и привличане на чуждестранни консултанти за тази цел.

Преходният период стимулира както появата на местни консултантски фирми, така и повишеното търсене на чужди консултантски услуги. Предлагането на консултантски услуги бе стимулирано и от фондовете, предоставени от Европейския съюз, Международния валутен фонд, Световната банка и др. Тези фондове бяха предназначени за финансирането на проекти за консултация на правителства и фирми. В новоформиран конкурентен пазар на консултантски услуги българските консултантски фирми постепенно развиха своите структури и събраха опит и знания. От

своя страна западните фирми се запознаха отблизо със ситуацията в страната и станаха истински експерти по преходните икономики.

В началото на реформите, след подписването на първото стенд-бай споразумение с Международния валутен фонд, бяха финансирани множество подобни проекти. Те третираха реструктурирането на икономиката и включваха разработването на секторни анализи в областта на енергетиката, туризма, електроноката и т.н.

Започнати бяха и множество проекти за консултиране на новосъздадените институции, като Агенцията за приватизация и др. За съжаление, достъп до тези проекти имаха само западни консултантски фирми.

В момента източниците за безплатно финансиране на консултантски услуги значително намаляват. Това на практика означава, че българските фирми прибягват до традиционните форми на консултация - те наемат западна консултантска фирма, заплащат цената на услугата и внедряват резултатите от консултацията.

В извадката са включили и двата описани случая: услуги, финансирани от ФАР, и услуги платени от самите предприятия. Изследваните случаи показват, че директно финансираните консултантски услуги се оказват на практика по-ефективни от непряко финансираните.

В много от случаите българските фирми нямат ясна концепция за това, как да внедрят резултатите и изводите от консултацията и понякога трудно намират верния подход към западните си партньори.

ОСНОВНИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ

* Повечето от предприятията, които бяха изследвани са ползвали и чуждестранна и българска консултантска фирма, което дава възможност за сравнение. Оценката на раководствата в повечето случаи е, че качеството на консултантските услуги на чуждестранните фирми е по-високо, но и цената на тези услуги е твърде висока.

*Българските фирми предпочитат наемането на консултантски фирми специализирани в даден бранш, а не фирми с обща компетентност. (Такъв е

случаят с 'GOPA' и тази по минното дело - 'International Economic and Energy').

* При селекцията на подходяща фирма високо се оценява опита на консултантската фирма в съответната област и контактите ѝ с фирмите от същия бранш в Европа и света.

Предпочитат се краткосрочни консултации пред дългосрочните, което се дължи на общата нестабилност. Важен фактор при селекцията играе текущата информация между фирмите-ресипиенти.

* Продължителността на чуждестранните консултантски услуги по реструктурирането има средносрочен характер - най-много до 6 месеца, което се обуславя от нестабилната микроикономическа ситуация.

* Повечето от българските фирми-ресипиенти при сключването на договорите със западни консултантски фирми нямат конкретна представа за очаквания резултат и за прилагането на съветите след приключването на консултацията. Един от най-сериозните проблеми на западното консултиране за реструктурирането на предприятията е, че фазата на прилагането е отделна и разделена част от работата. (Такъв е случаят с 'Марица-Изток' АД, консултирано от 'Интернешънъл Икономик Енерджи'). Нищо не задължава дружеството да се съобрази с препоръките на

консултантите. А когато препоръките са свързани със закриване на работни места или големи разходи, ръководството на предприятието в повечето случаи не поема отговорността за фазата на прилагането. По този начин консултирането губи всякакъв смисъл.

* В много от случаите Българските предприятия нямат ясна концепция за това как да внедрят резултатите и изводите от консултацията. Понякога трудно намират верния подход към западните си партньори.

* Като цяло, търсенето на консултантски услуги намалява. Техническата помощ от западните страни се преориентира към Русия, Украйна, ОНД. За Българските предприятия западните консултантски услуги са често недостижимо скъпи. В същото време западните консултантски фирми не винаги са склонни да предложат отстъпки в цената на техните български партньори. Пазарът на консултантските услуги е силно сегментиран.

* Консултантските услуги не са панацея. Те не са в състояние сами по себе си да решат проблемите на изпитващите затруднения фирми, защото техните икономически трудности надхвърлят рамките на компетентостта на самите управителни органи и качествата на мениджмънта. Ефективни са консултантските услуги в дружествата, които са в сравнително добро финансово състояние.

* Като цяло изследваните случаи показват, че ефективността на чуждестранните консултантски услуги, свързани с реструктурирането е ниска. По-значителен ефект имат краткосрочните услуги. Най-големи трудности и по-малък ефект имат консултациите, завършващи с препоръки за институционални промени и преди всичко съкращаване на работни места. Тук съпротивата на персонала и профсъюзите е сериозна пречка. Консултациите по реструктурирането, свързани с технологични промени и високи финансови разходи също са с по-нисък ефект, поради неблагоприятната кредитна среда. Най-успешни и най-търсени са консултантските услуги по автоматизиране на управлението и преди всичко консултациите, свързани със счетоводната дейност. Те са най-евтини, постигат най-бърз ефект и не срещат институционална съпротива.

Голямо е търсенето и на услуги във финансовия мениджмънт, подготовката на бизнес-планове, анализи на финансовото състояние на фирмите.

Случай 1:

ЛИГНИТНИЯТ БАСЕЙН НА ТЕРИТОРИЯТА НА ХАСКОВСКА

ОБЩИНА

"Нито една енергия не струва така скъпо, както тази, която не достига".

Гоми Баба

1. Основни характеристики на българската компания (1) *Стратегия*

на развитие

Основният отрасъл на икономиката в Хасковска област е промишлеността, която е най-силно развита в Старозагорския регион. С най-голям относителен дял през 1993 г. е производството на електро и топлоенергия - 30%, хранително-вкусовата промишленост - 20% и каменовъглената промишленост - 17%.

През периода 1950-1970 г. в региона са изградени приоритетно големи машиностроителни и химически мощности, с капацитети, съобразени с потребностите на страните - членки на СИВ. Сега, по-голямата част от тези мощности не използват пълно капацитетните си възможности. Намират се в тежко финансово състояние и чувстват остра липса на пазари за реализация на своята продукция. Те се оказват в началото на реформите практически без оборотни средства и са принудени да ползват кредити при неизгодни лихвени условия. Освен това, при разпадането на обединенията и на другите стопански "шапки", много от бившите поделения получиха като наследство големи дългове. Налагащото се реструктуриране, ориентирано към западните пазари, се извършва бавно и трудно.

Наследството от миналото има неблагоприятен икономически ефект върху развитието на регионалната икономика. Най-общо те могат да се групират в следното:

- ограничаване на използваемите обработваеми площи;
- затрудняване приватизирането на големите предприятия;
- създаване на алтернативна трудова заетост на населението.

Все още няма ликвидирани или затворени предприятия, но тенденцията е към пренасочване на индустрията от тежка към лека. Повечето от общините в района разчитат на достатъчния технологичен и човешки потенциал.

Лигнитните находища съставляват основна част на енергийния баланс на страната. Националните резерви от този природен ресурс представляват около 2,3 млн. тона. Ежегодната продукция е приблизително 25 млн. тона. Над 95 на сто от лигнитните резерви на Централна България са съсредоточени в района на Източномаришкия басейн и 90% от производството на лигнитни въглища в страната се формира от трите открити рудника на територията на "Марица Изток" АД - Раднево.

Политиката на Комитета по енергетика е да субсидира въгледобива. Проблемът на държавното субсидиране е, че то е фиксирано. В този смисъл предприятието закупува на пазарни цени, суровините и материалите, необходими за производството и поддръжката, а е задължено да продава на фиксирани от държавата цени^т!

Съобразно стратегията на Комитета по енергетика, въгледобивът ще бъде един от приоритетите, създавайки база за енергийна независимост. Предвижда се максимално развитие на печелившия открит добив и разумно ограничаване на подземния добив при отчитане на социалния фактор и националните интереси.

(2) Преодоляване недостатъците от миналото

Нарушаването на енергийния баланс на икономиката, след промените в политическото и икономическо управление на страната, наложи да си изследват възможностите за ефективно използване на националните енергоносители. Остарялата материално - техническа база постави енергийната система пред изпитание.

Енергопотреблението през 1993 г. в съответствие с общия социално-икономически спад в страната е най-ниското в последните десет години. По

предварителни данни на Комитета по енергетика неговият размер достига около 31 млн. тона условно гориво и със следната структура на първичната енергия: твърди горива- 33,0 на сто, течни горива 28,0 на сто, газообразни горива - 20,0 на сто, атомна енергия 15,1 на сто, хидроенергия -3,0 на сто, вносна електроенергия - 0,8 на сто и геотермална и слънчева енергия - 0,1 на сто. Прогнозата за 1995 г. е 32 млн. тона условно горива, а за 2000 г. - 42 млн. тона. България разполага с ограничени запаси на органични горива, а до 1989 г. вкл. годишното енергопотребление на жител бе два пъти над средното в света.

Възникна необходимост от разглеждане на ефективността в политиката на трудова заетост в минния отрасъл. Заговори се за съкращаване на персонала, зает в този отрасъл. Поради порочната система на планиране, не само на икономиката като цяло, но и на условията на живот, голяма част от населените места в този регион са създадени изкуствено. Целта е обслужването на един единствен отрасъл, който напълно удовлетворява изискванията за пълна трудова заетост на населението. Създават се и допълнително производствени мощности, с цел да ангажират останалата част от населението, която не може да участва в основния промишлен отрасъл. По т?тсът>. ES/^H; с? ст^цазат шивашки фабрики, циментово производство, химически комбинати, развиват се предприятия на хранително-вкусовата промишленост.

(3) Състоянието на работната сила

Минното предприятие функционира на принципа на еднозвенната структура: изпълнителен директор и съвет на директорите.

Заетият персонал в изследваното предприятие към 01.06.1994 г. достига 10825 души като от тях 82,47 на сто са мъже. От списъчния персонал 7,9 на сто е администрацията, 90,84 на сто са работниците, заети в основното производство, а останалите 1,3 на сто са помощен персонал.

Таблица 1

Персонал в държавните предприятия от каменовъглената промишленост по категории

Категории	1989	1990
Работници	87.00	88.00
Специалисти	6.00	7.00
Ръководни кадри	5.00	4.00
Помощен персонал	2.00	1.00
Общо	100.00	100.00

Статистически годишник 1991 г.

(4) Състояние на пазарите

В досегашната практика на предприятието, продукцията е реализирана единствено на вътрешния пазар. Това обстоятелство е наложено от спецификата на производството, капацитета на енергийната система на страната, търсенето на въглища.

Кризата в икономиката като цяло даде силно отражение върху промишлеността, която от своя страна е един от основните потребители на енергия. Липсата на ефективно производство създава неблагоприятни конкурентни позиции за компанията.

Загубата на пазара на социалистическите страни и обявения мораториум по изплащането на външния дълг доведе до пълен колапс на местните производства. Липсата на управленчески опит в условията на пазарна икономика поставиха ръководните им екипи в изключително тежко положение. Не на последно място може да се посочи и неконкурентната продукция, която трудно се възприема на международния пазар.

(5) Необходимост от промени в организационната структура

След преобразуването на предприятието в акционерно дружество настъпват промени в организационната структура на предприятието. Някои от промените са наложени съгласно изискванията на Търговския закон, а

други се обуславят от новите икономически реалности. Като цяло мениджмънта на предприятието зависи от производствения цикъл и поради това настъпилите промени в организацията целят да осигурят по-висока мобилност на предприятието и адаптация към промените в икономиката като цяло.

(б) Основни резултати след промените за 1993 г.

Производството на електро- и топлоенергия е съсредоточено в Гълъбовска и Радневска общини. Там се намират най-големите централи в областта: ТЕЦ "Марица - Изток" 1, ТЕЦ "Марица - Изток" 2 и ТЕЦ "Марица - Изток" 3.

Източномаришкият лигнитен басейн е най-големият въглищен басейн в страната и заема площ около 240 кв. км. Добиваните въглища се отличават с нискокачествени показатели. Липсата на допълнителни източници за енергетиката с такива показатели поставя източномаришкото находище да играе голяма роля при развитието на енергетиката, химическото производство и задоволяване на битовите потребности от брикети.

ТЕЦ "Марица - Изток" 1 е в експлоатация от 1960 г. и въпреки много

добре организираното ѝ техническо поддържане, съоръженията на централата в голяма степен са остарели. Освен производството на електроенергия, централата снабдява с топлоенергия Брикетна фабрика - Гълъбово. Понастоящем, производственият капацитет на ТЕЦ "Марица -Изток" 1 се използва в рамките на 65-70%. Проблем представлява изграждането на нова заместваща мощност, на мястото на амортизираната вече централа.

Друг важен проблем за електроцентралите на комплекса "Марица Изток" - това е довършването на строителството и монтажа на блок 8 на ТЕЦ "Марица Изток" 2, модернизацията и обновлението на старата ѝ част.

Неотложен е въпросът за реконструкцията на ТЕЦ "Марица Изток 3" - Димитровград, която е в експлоатация от 1951 г. и в топлофикационната си част е с изчерпан ресурс. Основното използвано гориво от тази централа са лигнитните въглища, добивани в мини "Марбас" - Димитровград.

"Брикетна фабрика" ООД - Гълъбово е единствената в страната с предмет на дейност - производство на брикети от лигнитни въглища и задоволява 70% от националните нужди от твърдо гориво. Годишното производство на брикети там е от 1400 х.т до 1450 х.т.

(7) Структура на продажбите

Общият енергиен баланс на страната за 1992 г. показва, че производството на първична енергия до голяма степен се реализира от гледна точка на наличните природни ресурси в страната. Изключително висок е дялът на въглищата, който съставлява 96,05 на сто от общият обем суровини, необходими за местната преработвателна промишленост. Показателен е фактът, че по отношение на производството на първична енергия се разчита на наличните въглищни запаси и на около 40 на сто внос. Добивът на лигнитни въглища е достатъчен да задоволи търсенето на местния пазар. Ето защо в общия енергиен баланс на страната не се предвижда износ на подобни суровини.

Постъпленията от продажби на промишлена продукция в промишлеността е спаднал с 12,3 на сто през 1993 г. по отношение на предходната година, във връзка с производството на въглища. Докато през 1994 г. се констатира 46,9 на сто спад на каменовъглената промишленост.

Като цяло енергийният отрасъл е в неблагоприятно положение по отношение неговата стабилност. Причините за това са комплексни, но най-силно влияние му оказва спада на производството в следствие на загубите на по-голяма част от международните пазари на страната.

(8) Разпределение на пазарите

Над 80 на сто от производството на лигнитни въглища се използва за енергийни нужди. Приблизително около 4 млн. тона от годишното производство на Марица Изток се използва за нуждите на Брикетната фабрика. Брикетите се използват за домакински нужди и задоволяват търсенето на местния пазар. Характерна особеност на лигнитното

производство на България, е че то е предназначено да задоволява изцяло вътрешните нужди на страната.

В момента, състоянието на българската промишленост отчита ниска степен на експлоатация на производствените мощности, поради което тя функционира с около половината от своя капацитет. В този смисъл, производството на лигнитни въглища напълно задоволява търсенето на вътрешния пазар. Дори се отчитат и известни излишъци от продукция. Това от своя страна обяснява и проявеният интерес от страна на Гърция към лигнитните въглища на "Марица Изток" АД.

Износът се стимулира и от ниската себестойност продукцията. Същевременно, липсата на висока ефективност на производството, както и на регламентирани условия за търговия с енергоносители, съобразно държавната стратегия, възпрепятства търговските взаимоотношения с чуждестранни партньори.

Таблица 2

Относителен дял на потреблението на въглища в крайното енергийно използване в страната*

Отрасъл/Сфера	Дял (%)
Промисленост	15,50
Селско стопанство	1,02
Търговия	1,01
Битов сектор	75,65
Други потребители	6,82

** Енергиен баланс на България за 1992 г, ЦСУ*

(9) Структура на собствеността

От месец юни 1993 г., със заповед на Комитета по енергетика, е образувано акционерното дружество Мини "Марица - Изток" - АД със седалище в гр. Раднево, към което като негови клонове преминават три рудника: р-к "Трояново -север", р-к "Трояново 1", и р-к "Трояново 3".

До 1 януари 1992 г. всички въгледобивни компании, включително и лигнитните мини, са били централно подчинени на Комитета по енергетика. От този момент нататък, всяка мина се е обособила като самостоятелна стопанска единица, като част от всеобщата политика за реструктуриране на икономиката.

По смисъла на Търговския закон, се предвижда публична разпродажба на акциите на предприятията с оглед преобразуване на собствеността. До момента не са предприети действия в това направление. Държавата все още е 100% собственик на предприятието, като има решаващ глас по отношение на собствеността. Преобразуването в АД има за цел подпомагане функционирането на предприятията, използвайки холдингов принцип. По този начин се дава свобода на помощните производства да търсят алтернативни способи за уплътняване на работния цикъл.

Същевременно близо година след преобразуването на предприятието в акционерно дружество, държавата все още не е решила по какъв начин то ще бъде управлявано, т.е. като държавно предприятие, подчинено на държавната политика и пряко зависимо от решенията на държавните органи, или като независима стопанска единица, със самостоятелна политика и последствията от нея.

Възможностите за реинвестиране на печалбата в енергийното производство са предимно теоретични. Този вид отрасъл дълго време е бил обект на финансови инжекции от страна на държавния бюджет. Поради неговата капиталоемкост, той едва ли ще се превърне в печеливш. Ето защо, консултантите, използвайки опита в развитите страни и другите страни от Централна и Източна Европа, целят да предложат алтернативи за използване на технологичния и капацитет и човешки потенциал.

(10) Основни стратегически цели на предприятието

Погледнато от гледна точка на общественото производство, анализът очертава решаването на четири основни проблема: състоянието на работната сила, суровините, енергията и организацията на производството.

Преди около три месеца на правителствено равнище се обсъди и прие програма за развитие на минния отрасъл до 2000 г. В нея са посочени

приоритетни насоки на развитие, както на база технологичен потенциал, така и от гледна точка на регионалното развитие на страната.

(12) Технологично и инвестиционно развитие на предприятието

Проблемите върху които чуждестранните експерти акцентират са: екологични, технологични и социални. Разрешаването на тези проблеми не е еднозначно. Особеното е, че те са взаимно свързани и техният ефект има дългосрочно въздействие.

На първо място, екологичните програми за развитие в региона са съобразени със стратегията на Световната банка. Някои от екологичните сътресения са овладени, предприети са редица мерки, които са съществени за екологичното равновесие в областта. Предвиждат се проекти за вторична употреба на пепелта от обработката на въглищата в брикетната фабрика.

Основните цели на екологическата стратегия на региона могат да се обобщят в следното:

- запазване на здравето на хората
- създаване на благоприятна еко система
- опазване на природата и екологичното равновесие.

На второ място, предложенията на консултантите, по отношение на промените в социалната политика на предприятията са свързани с използването на регионалната структура, например на търговската палата, с оглед създаването на консултантски бизнес центрове. Формирането на подобни центрове би могло да да подпомага стопанската инициатива в региона като цяло. Също така, наличните промишлени мощности, разположени върху значителни по големина площи могат да се използват допълнително при идграждането на промишлени инкубатори в региона. По този начин е възможно да се разрешат както икономическите проблеми на региона като цяло, така и социалните.

На трето място, технологичните промени са свързани с големи инвестиции. Разрешаването на този аспект от консултациите зависи от държавната стратегия за развитие на този отрасъл.

2. Мотиви при подбора на консултантите и условия на договаряне

(1) Основните проблеми на предприятието, наложили търсенето на консултантски услуги

Комитетът по енергетика достига до извода, че е настъпил момента да се изследва социалния ефект от евентуалното технологично реструктуриране на енергийния отрасъл.

С цел оптимизиране възможностите за развитие на този отрасъл, както и рационалното използване на природните ресурси, той решава да се обърне за помощ към международните консултантски услуги. Комитета по енергетика предпочете да използва предоставените възможности по Програмата ФАР, която включва технологична помощ за България, по отношение реструктурирането на енергетиката на страната.

s

Основните промени, които се предвиждат с консултациите, засягат областта на мениджмънта, преодоляване проблемите при недостига на финансови средства, в резултат на практикуваната система на държавни субсидии, разрешаване на проблемите с технологичното оборудване и съответния ефект върху социалната политика.

(2) Опитът на местни консултанти по отношение на стратегическото планиране

Преди около 8 години подобно изследване е правено от български специалисти, което е показало, че мините в региона работят с остаряло оборудване и е необходимо периодично да се обновява, с оглед надеждно и ефективно функциониране. Изглежда никой не е подозирал и евентуалната възможност от закриване на този отрасъл.

Водещ мотив в развитието на регионалната икономика на тази област е бил да се експлоатират подземните богатства, като е пренебрегнато условието за ограниченото им количество. Практическата актуалност на този изследователски проект до голяма степен е загубила значението си.

Резултатът от подобна липса на икономическа и политическа далновидност е, че в момента се търси оптимален изход, който да има благоприятен социален ефект върху този регион.

(3) Основните акценти на консултантската дейност

Дейността на консултантите в предприятието са съобразени със съществуващото законодателство и евентуални препоръки към неговото актуализиране. Предвижда се изследване на социалният и регионален ефект от технологичното реструктуриране на добива на лигнитни въглища. Високо се оценява използването на опита на ЕС по отношение разработването на подобни регионални програми за възстановяване на въгледобивните райони. Като краен практически ефект от работата на консултантите е формулирането на програма по прилагане на процедурите, предвидени в подобна програма, конкретно за България.

(4) Избор на конкретната международна консултантска фирма

Изборът до голяма степен се мотивира от опита, международния авторитет и експертно признание на консултантите. Като особено предимство за работата им в България е отчетено опитът на екипа във Великобритания, по време на политиката на Тачър. Основните критерии за избор са:

- международната репутация на чуждестранната компания;
- опитът им в аналогични страни и условия;
- признат международен авторитет на консултантите;
- експертната оценка и качество на работа;
- благоприятни и изгодни условия при тяхното представяне на конкурс

- възможности за привличане на чуждестранни инвестиции, чрез имиджа си, с оглед да се подбере най-привлекателната оферта за българските им партньори.

Забелязва се известна покачване на интереса към чуждестранна техническа помощ, под формата на консултации. Причина за това е интензификацията и интернационализацията на производствено-стопанската дейност на предприятията, както и растящата конкуренция на вътрешния пазар. Потребностите от по-сложни и по-квалифицирани управленски решения не могат да бъдат задоволени от отделни предприемачи, оказващи управленски услуги. Все по-високите изисквания за ефективността на менажерските функции налагат все по-голяма специализация в предлагането на консултации и техническа помощ. Всичко това води до нарастване на критериите за професионализъм в тази област.

(5) Аспекти на консултантските услуги

Консултантската дейност по отношение на миннодобивния отрасъл е насочена в две направления: изследване на ефекта от технологичното

преструктуриране върху социалната политика на региона. Работата на консултантите е разпределена между два екипа. Целите, които си поставя технологичния екип са:

- намаляване на екологичната заплаха;
- предлагане на програми за ефективно производство на лигнитни

въглища;

- оптимизация на производството.

В резултат на направените заключения възниква необходимостта да се изследва социалния ефект от евентуалното бъдещо преструктуриране на този отрасъл. В тази връзка се ангажира екип от експерти по социална политика, който ще предложи вариант за алтернативна трудова заетост на работещите в минните предприятия в областта.

Изследването на социалния ефект от евентуалното преструктуриране на минния отрасъл за производство на лигнитни въглища е деликатна дейност. Тя е свързана с процеса за насърчаване откриването на нови работни места, възможностите за диференциране на регионалната

икономика, стимулиране на частния бизнес, преквалификацията на работниците.

Дейността на консултантите се детерминира от една страна със социалния ефект от техните предложения, а от друга с възможностите за промяна на инфраструктурата на големи населени райони. Успехът на тяхната работа зависи, както от техния професионализъм, така и от съпричастността на българските им клиенти.

Евентуалният им провал би подложил на съмнение техният професионализъм. Също така би имал силен социален ефект, тъй като тяхната работа е станала достояние на местното население. По този начин би могло да се дискредитира цялостния процес на реструктуриране в този отрасъл.

3. Успехи и недостатъци на консултантската дейност в България

(1) Оценка на работата на чуждестранния екип

у
* Качество на изпълнение на задачата

Крайният резултат от работата на консултантите се оценява изключително високо. Техните предложения и анализи са на високо международно ниво. Ако трябва да се посочат цифрови изражения на тяхната работа, то оценката им е 5 (ако 1 е най-слабата, а 5 най-високата).

Резултатите от работата на консултантите задоволява изискванията на българските им партньори. С тяхна помощ, Комитета по енергетика може да легализира действията си пред международните институции по отношение на бъдещото реструктуриране на енергетиката като цяло.

Особено въздействие оказват консултациите върху мениджмънта на минните предприятия. Разкриват се допълнителни аспекти от работата на предприятията, които са се губели сред общото количество проблеми. По време на съвместната работа с консултантите, ръководителите имат възможност да подобрят някои управленски механизми.

Консултантските услуги, предоставени във връзка с технологичното реструктуриране на предприятията, дават възможност за международна подкрепа.

Състоянието на енергетиката в страната е от жизнено важно значение както за развитието на конкретната страна, така и за международния енергиен баланс като цяло. Ето защо, особено европейските институции са заинтересовани от мерките, които ще се предприемат в тази връзка. Така че, качеството на услугата е от особено значение, както от страна на българският контрагент, така и от страна на международния възложител.

Ръководителите на българските предприятия считат, че енергийната система е доста тромава и трудно реагира на промените в икономиката. Ето защо, те приветстват чуждестранните консултанти за опитите им да убедят българските си колеги за необходимостта от гъвкава политика по отношение на енергетиката на страната.

* Принос в развитието на предприятието, особено в областта на производството, организацията и трудовата политика

Особено полезни се оказват консултациите по отношение ефективността на производство. Като цяло, организационната структура е много тежка, като в същото време е силно централизирана. Ето защо се препоръчва да се освободят допълнителните мощности и подпомагащите производства от основното производство и да се обособят в самостоятелни стопански единици. В условията на пазарни отношения това би могло да стимулира инициативността, както на местна почва, така и в национален мащаб. Същевременно, ръководителите се опасяват, че подобна самостоятелност, би могла да стимулира предприятията да развият дейност, която да е далеч от проблемите на въгледобива. По този начин е възможно прибързано да се ликвидира отрасъла.

Предложенията на консултантите за промени в трудовата политика на предприятието се възприема по-лесно от мениджърския екип. Основната причина за това, е че се изискват значително по-малко средства, отколкото технологичното реструктуриране на производството. Същевременно има

още какво да се желае по отношение политикана на квалификация и преквалификация, т.е. политиката на управление на човешките ресурси.

* Задоволяване очакванията на българските партньори

Единодушно е мнението на ръководителите на минните предприятия, че докато няма политическо решение, не бива да се предприемат никаква мерки, тъй като те пораждат социално напрежение. Ето защо, запитани от консултантите, дали имат разработена дългосрочна концепция за развитие и алтернативни варианти, те отговарят отрицателно. Също така, ръководителите подчертават, че липсва национална стратегия за енергетиката, която да даде основата за предприемането на мерки в областта на социалните промени на заетостта. Силните синдикати на територията на предприятията до известна степен изолират ръководството от решаването на текущи социални проблеми.

На тази основа, желанието на консултантите да помогнат за безболезненото излизане от кризата се посреща както с ентузиазъм, така и с резерви. От една страна, ръководствата на минните предприятия са учудени, че КЕ е предприел мерки в тази насока. Това е показателно, че се мисли по отношение на създаването на национална стратегия. От друга страна, ръководството е скептично по отношение на резултативността от подобна чуждестранна помощ. Широко разпространено е мнението, че в продължение на години, КЕ не е съумял да осъзнае проблемите на родната енергетика, то тогава как тези чуждестранни специалисти ще съумеят за няколко месеца да направят това.

Направените прецизни анализи, предложения за реорганизация, разработването на трудов модел за стимулиране на заетостта в региона се оценяват високо от българска страна. Работата им се оценява с 5. Проявеното желание от страна на консултантите за разработването на модели прогнози разкрива не само тяхната запознатост с проблема, но е показател за тяхната компетентност.

(2) Професионални изисквания към консултантите

Привлечените специалисти се отличават с висока професионална подготовка, която е от значение за успеха на работата. Като изключително предимство при работата с чуждестранни консултанти се оценява знанието на съответен международен език, с който се преодоляват бариерите на общуване и информация. В този смисъл, единствено опитността на консултантите и тяхната бърза адаптация им помага да приключат успешно.

4. Основни изводи

Конкуренцията на консултантските фирми на територията на страните от Централна и Източна Европа е изключително силна. Това се дължи на факта, че пазарът в развитите страни е изключително малък. В момента се търсят благоприятни оферти от страните от развиващият се свят и от т.нар "млади икономики", т.е. бившите социалистически страни. Ето защо, в момента се наблюдава "бум" на консултантските услуги на територията на страните от Централна и Източна Европа.

Консултантският екип организира работата си в чужбина на база на следните мотиви:

- разработване на независима оценка на икономическото състояние;
- легитимиране от икономическа гледна точка предполагаемите показатели (например като темпове на растеж);
- подкрепяне стратегията на фирмата, от която са наети.

Същевременно чуждестранният екип е впечатлен от факта, че състоянието на енергетиката във всички страни в Централна и Източна Европа толкова си прилича. България не прави изключение в това отношение. Те отдават това на високата капиталоемкост и трудоемкост на миннодобивната промишленост, липсата на механизированост на цялостния процес, високите екологични изисквания към това производство, здравословните проблеми на заетите и др.

Проблемите, които съпътстват работата на чуждестранните консултанти е липсата на гъвкавост по отношение на управление на енергетиката. Съществуват и известни резерви по отношение на

ефективността от консултантски услуги. Бюрократичната структура пречи за оптималното прилагане на препоръките на чуждестранните консултанти.

Ръководителите на минните предприятия изразяват известни резерви по отношение на това, че предложенията на консултантите няма да бъдат взети под внимание от съответните държавните органи.

Работниците също изразяват резерви към работата на консултантите. Подбудите им са далеч по-различни от тези на техните ръководители. Те изказват известно недоверие по отношение на това, че като чужденци, консултантите едва ли биха били полезни със съветите си в нашата страна. Същевременно, забелязва се страх, че евентуалното закриване на мините би ги превърнало в безработни. Работниците считат, че мините все още са в добро състояние и не считат за необходимо да се затварят. В този смисъл, цялата тази дейност е безсмислена.

Работниците се отнасят с резерви към консултантите поради редица причини. Като основна може да се посочи, че те не виждат възможност да променят работния си статус. Считат се за безперспективни без своята работа. Наистина, имат основание за подобни съмнения. Но това е една от причините, чуждестранните консултанти да търсят отговори на поставените социални въпроси.

Успехът на консултантите при реализирането на проекта до голяма степен зависи от подкрепата от страна на местните институции. Подкрепата на тяхната работа им осигурява гаранции за успешното осъществяване на проекта. Разбира се оправдание за неизпълнение или лошо изпълнение винаги може да се намери. На първо място, широко срещано е твърдението, че ако предложенията на даден консултантски екипи не се харесват, то е защото е липсвало добро познаване на съответната действителност. Второ, характерна особеност на т.нар. "Млади икономики" е, че те са поели по един непознат от историята преход. Така че неуспехът на чуждестранните консултанти би могъл да се оправдае с проблемите по прилагането на пазарната икономика.

Случай 2:

КОНСУЛТАНТ OST-WEST CONSULT
Unteraehmensberatung GmbH

КОНСУЛТИРАНА ФИРМА - "ЕЛМА" ЕАД - град Троян

1. Основни характеристики на дружеството

Фирма "Елма - ЕАД" град Троян е акционерно дружество със 100% държавно участие. Основният предмет на дейност е електротехниката, отрасъл индустрия, в системата на Министерството на промишлеността. Специализирано е в производство, търговия и експорт на 1 и 3-фазни асинхронни електродвигатели с мощност 11 kw, агрегатни генератори и високомоментни електрозадвижвания.

Годишният оборот на Дружеството за 1992 година възлиза на 236 милиона лв.(10 милиона USD по тогавашния курс долара). Фирмата е печеливша и не ползва държавни субсидии. Продукцията се реализира 95 на сто за външния и 5 на сто за вътрешния пазар. Суровините и материалите са 39% местно производство и 61% вносни. Технологичното оборудване е произведено в България, Германия и Швейцария.

Управленската структура на Фирма "Елма - ЕАД" е еднозвенна. Работниците и служителите са 1800 (август, 1994), със 70 по-малко от същия период на миналата година (1870 души). Средна работна заплата - 3490 лева (август, 1994).

"Елма-ЕАД" е Включено е програмата за приватизация на Министерството на промишлеността, но, според ръководството, най-изгодно би било фирмата да запази сегашният си статут. Ръководството счита, че най-подходящата техника за приватизация са преговори с потенциален купувач.

"Елма - ЕАД" е голямо дружество с недвижими имоти с обща площ от 266000 кв.м., от които застроена площ 86000 кв.м.. Значителният размер свободни, неизползвани площи, дава възможност за разширяване на производството и разполагане на ново оборудване. Фирмата не възнамерява

и не е отдало материални дълготрайни активи под наем, аренда или като дялово участие на граждански дружества, тоест, дружеството има потенциал, който не се използва достатъчно.

Основните проблеми на "Елма-ЕАД" възникват поради:

- а) вътрешните икономически условия и
- б) поради разсрочените плащания на чуждестранните клиенти.

2. Причини за наемане на консултантска фирма

През последните 5 години фирма "Елма" ЕАД е сключила един договор с чуждестранна консултантска фирма - "Изток-запад консулт" ООД, филиал на немската OST-WEST CONSULT Unternehmensberatung GmbH. Предметът на консултация е в две направления. Първо - консултация по финансови въпроси и по-точно - намаляване на себестойността на разходите за производство и, второ - консултация, свързана с предстоящата приватизация на фирмата.

Причините, посочени от ръководството на "Елма" ЕАД, поради които са избрали точно тази консултантска фирма, са три:

- 1) заради международната ѝ репутация;
- 2) заради опита ѝ при решаване на специфичните проблеми на дружеството;
- 3) заради очакванията в резултат на консултирането себестойността на разходите да е сравнително по-малък. "Изток-запад консулт" ООД им е препоръчана от Министерството на промишлеността, тъй като е работила с други български фирми от същия бранш и са постигнали добри резултати. Консултантската фирма е избрана и защото е една от компаниите с най-висока оценка от клиентите.

Консултантската услуга по финансови въпроси се състои в разработването и внедряването на система за вътрешно-фирмена отчетност. Продължителността на консултацията е 12 месеца. Цената е в размер на 50000 DM. Заплатена е от "Елма" ЕАД и, според ръководството, е твърде висока. Същевременно, същото ръководство подчертава, че цената отговаря на качеството на извършената от консултантската фирма работа.

3. Резултати от работата на консултантската фирма

Резултатите от работата на консултантската фирма се оценяват по петобалната скала с оценка 5, както за по-нататъшната дейност на самото дружество, така и за дейността на ръководството. Не могат да дадат количествена оценка, тъй като няма количествен изразител. Ефектът се изразява в изграждането на нови структури и разработки, свързани с организационни и териториални размествания на техника и хора. В конфиденциален разговор бе споделено, че всъщност в цифрово и в процентно отношение не е изчислявана качествена или количествена стойност на ефективността от консултантската услуга.

Ръководството на "Елма" ЕАД не е имало никакви проблеми с консултантската фирма, напротив, подчертава се нейната стриктност и коректност. Не са съществували външни пречки при реализацията на проекта. Основният проблем, който се посочва, се изразява в трудното пренастройване на мисленето и поведението на изпълнителския персонал, тоест, инерцията в мисленето на българските кадри във фирмата.

Ръководството ^{i^ii» ^wiw^ixi}Охи au ь обеще да ползва консултантски услуги, независимо, че цените им се струват високи. Предстои приемането на немски специалисти за обучение на кадрите, въпреки високата цена, която ще трябва да отделят - по 15000 DM месечно. В продължение на три месеца около 500 души трябва да бъдат обучени на работа в новите структури, с въведените нови технологии и на работа със софтуеар.

Без да е ползвало услугите на българска консултантска фирма, ръководството на "Елма" ЕАД прави следните сравнения: според него, при консултации по финансови въпроси цената на чуждестранните услуги е много по-висока, но същевременно и квалификацията на консултантите е по-висока; същото се отнася и по въпросите на маркетинга и стратегията на фирмата. Изключение правят консултациите по вътрешното реструктуриране, където са дадени преференции на българските специалисти. Парадоксът - да се прави сравнение между българските и чуждестранните консултантски фирми, без да са ползвани услугите на domestic firms, се среща твърде често.

4. Мнение на консултантите - OST-WEST CONSULT Unternehmensberatung GmbH

Системата за вътрешно-фирмена отчетност е разработена под ръководството на немски консултанти, което дава възможност да се пренесе опита на немските фирми в областта на отчета, анализа, планирането и контрола на разходите по изделията. От страна на управителите на "Елма" ЕАД е проявена коректност както по отношение на организацията на работата по проектите, така и по ангажирането на хората по тези проекти.

Клаузите по договора са спазени. Оценката за това, дали ръководството е задоволено от извършената консултантска услуга от "Изток-запад консулт", се разбира от самите разговори между ръководствата на двете фирми. Най-важният критерий за работата на чуждестранната фирма е, когато след приключването на проекта в една фирма, друга фирма от същия бранш се обръща за консултантска услуга по препоръка на вече консултирана българска фирма, тъй като ръководствата на фирмите от един и същ бранш се познават и в повечето случаи имат сходни проблеми за разрешаване. Такъв е случаят с Дружеството с ограничена отговорност "Елком" град Варна, на което фирма "Изток-запад консулт" е била препоръчана от "Елма" ЕАД - Троян.

В началото на консултантската услуга като проблем се е явил непромененият начин на мислене на част от ръководството - подозрението, че безсмислено се изразходват средства на дружеството. Според мениджърите на "Изток-запад консулт" много е малък процентът на фирмите, които по вътрешно убеждение прибегват към консултантски услуги - считат, че не си струва и че в повечето случаи консултацията няма да им каже нещо повече от това, което те си знаят.

5. Изводи

Манталитетът и старият начин на мислене на голяма част от ръководителите на българските фирми са свързани с честолюбие,

подозрителност и неубеденост в смисъла и ефекта от ползването на консултантски услуги. Синдромът "Тия от чужбина ли знаят по-добре от нас какво и как става тук" е все още дълбоко заложен, както и подозрението, че чужденецът всъщност повече работи за себе си, отколкото за просперитета на българската фирма... В зависимост от резултатите от консултацията, ръководствата на българските фирми променят или задълбочават предубежденията си към консултантската дейност на чуждестранните фирми. В случая с "Елма" ЕАД резултатите удовлетворяват ръководството, нещо повече, то има желание да продължи ползването на консултантски услуги. Единственият проблем се явява осигуряването на необходимите средства.

Случай 3:

КОНСУЛТАНТ: АЛФА КУОЛИТИ - ИТАЛИЯ

КОНСУЛТИРАНО ДРУЖЕСТВО: АД "ЧЕРНО МОРЕ" -град Варна

1. ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ДРУЖЕСТВОТО

Фирма "ЧЕРНО МОРЕ" - гр. Варна е акционерно дружество със 100% държавно участие в системата на Министерството на промишлеността, Няма дъщерни фирми. Предмет на дейност е електротехника и електроника, предназначена за военната промишленост (специална продукция) и по-точно радио-навигацианна и локационна техника и медицинска апаратура. Годишният оборот възлиза на 20 милиона лева, продукцията е предназначена 80% за износ и 20% за вътрешния пазар. Фирмата в момента е губеща и, според ръководството ѝ, е пред фалит. Не ползва никакви субсидии.

Работниците и служителите са 1300 души, с 1900 по-малко в сравнение на същия период от миналата година (3200 души през месец май 1993 година.). Тоест, за една година са съкратени близо 60% от работниците и служителите. Средната работна заплата е 3400 лева. Управленската структура е еднозвенна - стопански съвет и изпълнителен директор.

През последните две години не са правени никакви инвестиции в АД "Черно море". Необслужените кредити, направени до 1990 година възлизат на 100 милиона лева.

2. ЛОШИТЕ КРЕДИТИ

Решаването на въпросите с "лошите кредити" практически става възможно след приемането на Закона за необслужваните кредити договорени до 31 декември 1993 г. Основните цели на Закона могат да се обобщат в следното:

Първо, изчистване на портфейлите на банките от лошите кредити, с което да се подпомогне стабилизирането на банковата система.

Второ, законът предвиждаше оздравяване и стабилизиране на предприятията поради изчистването на лошите им кредити.

Трето, очакваше се положителен ефект от приложението на закона върху приватизацията, както поради превръщането на предприятията в по-атрактивни, така и поради емитирането на допълнително платежно средство за приватизацията .

Експертите са на мнение, че идеите заложи при създаването му все още не са реализирани, а осъществяването им изглежда още по-трудно в условията на икономическите реформи в страната. Очертават се две противоположни становища. Едното е свързано с това, че Законът закъсня и поради това не постигна желаният ефект; а другото акцентира върху факта, че по-добре късно приет закон, отколкото липсата на такъв.

В самия закон бяха заложи неясноти и вътрешни противоречия, които ограничиха ефекта от неговото прилагане. Несъответствията в закона са породени, както от институционалната некоординираност, така и от самата неблагоприятна макро и микро ситуация.

Това, което липсва не само на този закон, но и на цялата правна уредба на икономическите реформи е пълния, ясен и конкретен механизъм за прилагане на законите. Законът има рамков характер, поради което възникнаха проблеми и противоречия. Неговата поява целеше да подобри една изцяло погрешна кредитна и фискална политика, основаваща се на неефективни икономически подходи и решения.

Фирмата се нуждае от закупуване на нови машини, оборудване и закупуване на нови технологии. Чуждестранни и български фирми проявяват интерес за създаване на смесено дружество или сключване на договор за съвместна дейност. Според ръководството на АД "Черно море" пречка за привличане на чуждестранни инвестиции във фирмата се явява законовата уредба в България.

Фирмата не е включена в приватизационна програма и няма да се приватизира до края на годината. Ръководството счита, че откритият търг е най-подходящата техника за приватизация като най-изгоден подход за подобряване на състоянието на фирмата (според ръководството) би било създаването на смесено дружество.

АД "Черно море" разполага със свободни площи, подходящи за разширяване на производството в размер на 11000 кв.м., които имат намерение да дават под наем.

Като най-големи проблеми на фирмата се посочват:

- а) стесняването на пазарите и по-конкретно загубата на руския пазар;
- б) необслужените кредити;
- в) липсата средства за закупуване на ново оборудване, нови технологии и, от там, невъзможността да реструктурират производството.

3. ПРИЧИНИ ЗА НАЕМАНЕ НА КОНСУЛТАНТСКА ФИРМА

АД "Черно море" е сключило два договора за консултантски услуги с италианската фирма "Алфа куолити". Предмет на договора за консултация е бил разработване на стратегията на фирмата и обучение на мениджъри и служители (ръководители и работници). Изборът е направен, след като "Алфа куолити" представя оферта, в която обучението на персонала е било адаптирано към конкретните условия, съществуващи както във фирмата, така и в България. Ръководството посочва опитът ѝ при решаване на конкретния специфичен проблем. То счита, че консултацията, от която са се нуждаели не би могла да се извърши от българска фирма. Същевременно обаче, нито са търсили, нито са получавали оферти от български консултантски фирми.

4. РЕЗУЛТАТИ ОТ КОНСУЛТАНТСКАТА УСЛУГА

Консултацията, свързана с обучението на кадрите е продължила 6 месеца, а тази, относно стратегията на фирмата - 12 месеца. Заплатени са от самата фирма - АД "Черно море". Стойността и е 800000 лева, сума, която, според ръководството е твърде висока, въпреки че отговаря на качеството на свършената от "Алфа куолити" работа. Същевременно, резултатите от работата на консултантската фирма за дейността на дружеството и за дейността на ръководството се оценява с 3 по петобалната система. Причината за това е следната: не е свършена работата, залегнала в договора за обучение на персонала, поради липса на финансови средства за

продължение на обучението. Тоест, въпреки че ръководството е доволно от самата работа на консултантската фирма, реален ефект няма, поради невъзможност да се продължи заложената програма относно стратегията на АД "Черно море". Налагало се е да се сформират нови звена, да се назначават нови хора, да се създаде специален отдел за внедряването на нова система. Всичко това е провалено, защото фирмата е във финансова криза и не е взела никакви конкретни мерки, защото няма средства да продължи програмата до край, тоест, количествен или качествен ефект от ползването на консултантските услуги не съществува.

Ръководството счита за по-ефективно ползването на световни институти, даващи безплатна помощ. В момента се създават връзки с американски университет, от който се надяват да получат такава безплатна помощ.

5. МНЕНИЕ НА КОНСУЛТАНТИТЕ

Според консултантите, повечето от фирмите имат големи финансови затруднения и това е един от проблемите. Фирмите таят надеждата, че могат да получат консултантската услуга като "помощ", т.е. - безплатно. Въпреки, че някои от тях си плащат по договорите, парите са все още държавни и много често самите фирми, работните групи не са организирани, не са мотивирани хората от тези фирми да участват в проекта и да допринасят за по-добрия резултат от проекта. Такъв е случаят с АД "Черно море" гр. Варна.

6. Изводи

Възниква въпросът - защо са изплатени 800000 лв. и е сключен договор, за който предварително се знае, че не може да бъде изпълнен и, съответно, ефект от консултантската услуга няма да има? Хипотезите са три: 1) или ръководството е неспособно и не може да направи предварителни разчети; 2) или "играе комбина" с консултантската фирма за сметка на дружеството; 3) или консултантската услуга е била наложена отвън. Разбира се, нито една от хипотезите не може да бъде доказана.

Случай 4:

КОНСУЛТАНТ - COOPERS & LYBRAND

КОНСУЛТИРАНА ФИРМА - "ДИСКОВИ ЗАПАМЕТЯВАЩИ
УСТРОЙСТВА" АД - Стара Загора

1. ХАРАКТЕРИСТИКА НА "ДИСКОВИ ЗАПАМЕТЯВАЩИ УСТРОЙСТВА" АД - Стара
Загора

Според Търговския закон ДЗУ е еднолично акционерно дружество със 100% държавно участие. Работи в областта на електротехническата и електронната промишленост и е с предмет на дейност производство на компакт-дискове, твърди и магнитни оптични дискове и други специализирани компютърни компоненти. ДЗУ е най-голямото дружество на територията на община Стара Загора и, съответно, най-големият работодател. Тенденцията на намаляване на числеността на персонала в държавните фирми през последните години се наблюдава и тук. От 8 503 души през 1989 г. броят им постепенно намалява до 3 545 през 1992 г. Сравнително увеличение има за 1993 г. - 4 015 души, след което работниците и служителите намаляват със 1 511 човека и към 01.04.1994 са 2 504 души. Тоест, в сравнение с 1989 година персоналят е намалял с около 70% ! Средната работна заплата през месец март 1994 година е била 3 440 лева.

ДЗУ - Стара Загора има необслужени кредити, направени до 1990 година (но не желаят да дадат точна информация за размера им). Един от главните проблеми, стоящи пред дружеството, е опрощаване на лошите кредити. Мениджърите са на мнение, че законът за уреждане на необслужваните кредити ще може да реши проблема с лошите кредити поради възможността за развитие, която ще се предостави на дружеството. В тази връзка очакванията на фирмата за близката една година са опрощаване на лошите кредити и реструктуриране на производството ѝ. През последните две години в дружеството са правени инвестиции, но ръководството отказва да даде информация за техния размер. С тази дейност

са свързани и най-важните проблеми, които трябва да се преодолеят, а именно, инвестиране в нови ефективни проекти. Както болшинството от държавните фирми, липсата на достатъчно инвестиции представлява един от основните проблеми. Поради това от съществена значимост за фирмата е търсенето на чуждестранни инвестиции. Затова ръководството настоява за осигуряване на гаранции от правителството.

Мнението на управителите на дружеството е, че тяхната власт и правомощия са намалени. По повод на Постановление 7 на МС от 25.01.1994г. за приемане на Правилник за реда за упражняване на правата на собственост на държавата в дружествата, ръководството ДЗУ АД счита, че в голяма степен са ограничени правата на директорите. Във връзка с това то би предложило въпросите в чл.16 на Правилника да останат като права на Съвета на директорите. Според смисъла на чл.16 Постановление 7 на МС, собственика на капитала в държавните предприятия - еднолични акционерни дружества, може да предвиди изречно в уставите на тези дружества друг ред или изисквания при вземане на решения относно: 1. участие или разпореждане с участие в други търговски или граждански дружества в страната или в чужбина; 2. Придобиване или разпореждане с недвижими имоти или с вещни права върху тях; 3. даване на обезпечения в полза на трети лица; 4. сключване на договори за кредитиране на трети лица; 5. учредяване на ипотека и залог върху дълготрайни активи на дружеството.

Дружеството само се определя като доста примамливо за български и чужди партньори. Интерес към него проявяват чуждестранни фирми, които са готови да участват в приватизацията му. Българските фирми - държавни и частни - не проявяват интерес към приватизацията. Чуждестранни, както и български държавни фирми биха желали да създадат с ДЗУ смесено дружество. Най-атраکتивният механизъм, който и чуждестранни, и български частни и държавни фирми биха предложили, е сключване на договор за съвместна дейност. Съществува желание от страна на чуждестранните и българските фирми с държавно участие да доставят суровините за дейността на ДЗУ АД. Характерно е, че българските частни фирми не проявяват желание и да сключват сделки по доставяне на суровини за производствената дейност. Причина за това е невъзможността им да работят в по-големи мащаби, а също и нежеланието им, поради несигурността на

клиентите и пазарите. От друга страна, българските държавни фирми, за разлика от частните и чуждестранните, не искат да се заемат с продаването на продукцията на дружеството. Това се обяснява с намаляването на пазарите за българските производители, ниската им конкурентоспособност, често поради моралното остаряване и ниското качество на стоките. Това отношение на държавните фирми се оправдава от факта, че само 39 на сто от продукцията на ДЗУ е предназначена за външния пазар, а по-голямата част - 61 на сто - за вътрешния, където нестабилността на пазара, породена от нарастващата инфлация и съответно постоянното увеличаване на цените на суровините и продукцията, както и намаляването на клиентите-потребители, прави трудно реализирането на продукцията на фирмата. За сравнение - през 1989 година над 80% от продукцията е била предназначена за износ, главно за страните, членки на тогавашния СИВ.

ДЗУ, както повечето фирми с държавно участие счита, че може да просперира без честото ползване на услугите на външни консултанти. Основен довод за това е, че те самите най-добре познават проблемите си и възможните изходи от възникналите затруднения. Ето защо, фирмата през следващата година би вложила средствата си не в мероприятия за повишаване на квалификацията на персонала (ръководството счита, че работниците и служителите са достатъчно квалифицирани, за да работят ефективно) или наемане на консултантска фирма, а в закупуване на нови машини и оборудване и закупуване на нови технологии. Фирмата изпитва нужда от частично преоборудване с нови машини, свързани с настройката и изпитанията на изделията.

ДЗУ-АД разполага със свободни площи, подходящи за разширяване на производството, както и за разполагане на ново оборудване за развитие на нови производства. 1.2 на сто от дълготрайните материални активи на дружеството са отдадени под наем. Намерението му и в бъдеще да дава под наем свободни площи говори за опитите на ръководството гъвкаво да използва наличните ресурси и, по възможност, максимално да увеличи приходите на дружеството.

Във връзка с реализирането на продукцията, както и с нуждите от ново оборудване и технологии, ДЗУ-АД изпитва нужда от контакти с чуждестранни инвеститори. Пречки при привличането им, според

ръководството, възникват в резултат на нормативната уредба, която не дава гаранции и преференции за чуждестранните инвестиции.

Основната цел на дейността на дружеството - получаването на печалба - се възпрепятства от редица фактори - бавното протичане на процеса на приватизация на фирмата, невъзможността да се инвестира в нови и по-ефективни проекти, необходимостта от ново оборудване, липсата на чуждестранни инвестиции, лошите кредити, малката власт, която се предоставя на ръководството в лицето на Съвета на директорите.

Към месец април 1994 г. ДЗУ АД не е включено в схемата за приватизация и в приватизационната програма до края на годината. Въпреки това, преценката на ръководството при поставяне на въпроса за мнението му относно масовата приватизация е, че включването на дружеството в схемата за масова приватизация ще има положителен ефект върху ускоряване на хода на приватизацията, ще допринесе за подобряване на управлението и за повишаване на ефективността. Управителите на дружеството биха поели инициативата сами да изработят проект за приватизация. Като най-добър подход за развитието на фирмата ръководството ѝ вижда или в пазарната приватизация, (която предпочита пред масовата приватизация), или създаване на смесено дружество. Най-подходящата техника за приватизация са преговорите с/ потенциален купувач, който да е компетентен и заинтересован от просперитета на фирмата. Според ръководството този начин е по-добър, отколкото провеждането на конкурс или открит търг. Не се предпочита и изкупуването от персонала или от мениджъра.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА НА КОНСУЛТАНТСКИТЕ УСЛУГИ, КОИТО Е ПОЛЗВАЛО ДРУЖЕСТВОТО "ДИСКОВИ ЗАПАМЕТЯВАЩИ УСТРОЙСТВА" АД - Стара Загора

Едноличното акционерно дружество "Дискови запаметяващи устройства" е ползвало услугите на 2 консултантски фирми. Едната от тях е българска - ЕТ "Тотьо Тотев", която е извършила консултация по финансови въпроси. Явно фирмата се ползва с известност, тъй като тя е сред малкото български фирми, които са консултирали три дружества, попаднали в извадката. Продължителността на услугата е два месеца и е в областта на

определяне на стратегията на дадена фирма или финансови съвети. Клиентите са единодушни в задоволителната оценка, която дават на работата. Фирмата е избрана заради сравнително ниската цена, която е поискала за решаване на проблема. Заплатена е от самото дружество.

Другата консултантска фирма, чиито услуги е ползвало ДЗУ-АД, е COOPERS & LYBRAND. Последната е консултирала дружеството относно бъдещата му стратегия. Дружеството се е обърнало към COOPERS & LYBRAND по две причини: заради международната ѝ репутация и поради факта, че консултацията, от която се нуждае, не може да се извърши от българска фирма. Работата е продължила два месеца и е заплатена от ДЗУ-АД.

3. ОЦЕНКА НА КЛИЕНТА ЗА ИЗВЪРШЕНАТА КОНСУЛТАЦИЯ

Според ръководството на дружеството и двете консултантски фирми са изпълнили условията на заданията задоволително.

Случаят е удобен, за да се направи сравнение на мнението на ръководството на дружеството относно работата на българската и чуждестранната консултантски фирми. По-висока оценка на приноса за дейността на дружеството (4 по петобалната система) се дава на чуждата фирма и 3-ка на българската фирма. Резултатите от работата за дейността на ръководството е оценена с три точки по петобалната система както за COOPERS & LYBRAND, така и за българската консултантска фирма ЕТ "Тотьо Тотев". Според ДЗУ-АД цената, която е заплатена и на двете консултантски фирми е висока, но същевременно на въпроса "Отговаряше ли цената на качеството на извършената работа?" отговорът е положителен.

Ръководството на ДЗУ-АД преценява, че консултация, свързана със стратегията на дружеството от чуждестранна фирма, е по-квалифицирана и крайните резултати са по-добри, въпреки по-високите цени (съответно петица и четворка). По същите показатели оценката на българската фирма е по-ниска - тройка. Тоест, според ръководството, единственото предимство на българската фирма е по-ниската цена на консултантската услуга.

4. ИЗВОДИ

Ползването на чуждестранни консултантски услуги могат да си позволят само печеливши фирми, чиято продукция в по-голямата си част е предназначена за износ. От друга страна, ръководствата на тези фирми често не виждат нужда от отделяне на средства за консултантски услуги, тъй като фирмата "и без това" е печеливша. И обратното - фирмите с необслужени лоши кредити, спад на производството, продукция, предназначена за несигурния вътрешен пазар, неизплатени заплати и т.н., не могат да си позволят да отделят средства за консултантски услуги, дори когато са убедени, че в бъдеще такава инвестиция би била печеливша.

Случай 5:

КОНСУЛТАНТИ: "Алфа Куолити" и "Изток-Запад Консулт"

КОНСУЛТИРАНА ФИРМА: "ТРАКИЯ ПАПИР" ЕООД

1. ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДРУЖЕСТВОТО

"ТРАКИЯ ПАПИР" е еднолично дружество с ограничена отговорност регистрирано по Търговския закон със 100% държавно участие и седалище -гр. Пазарджик с уставен фонд 12 милиона лева.

Отрасъл - горско стопанство и дървообработване към Министерството на промишлеността. Произвежда дограма, бичени и иглолистни материали, мебели, шпервани и ламирани плочи, опаковки и дървени фасонирани материали. Месечният оборот възлиза на 40 милиона лева. Фирмата е печеливша. Не ползва субсидии. Управленската структура е еднозвенна.

Тенденцията на намаляване на работните места в следствие на понижената икономическа активност ^ае е характерна за изследваното дружество. От 877 души персонал за 1993 година, броят им към 01.04.1994 възлиза на 861 човека, е намалял с 11 работника и служителя или 1.25% от общия брой на хората. В сравнение с другите държавни фирми намаляването на персонала е незначително. Средната работна заплата във фирмата през месец март 1994 година е била 3 600 лева.

До една година ръководството на фирмата не очаква съществени промени в собствеността ѝ. Тя няма да бъде реституирана, приватизирана, закрыта, няма да се реструктурира производството ѝ. Не се очаква повишаване на печалбата на фирмата за посочения период от време. "Тракия Папир" няма необслужени кредити, направени до 1990 година.

През последните две години в "Тракия папир" ЕООД са правени инвестиции в дълготрайни материални активи в размер на 18 млн. лева. Дружеството изпитва необходимост от ново оборудване във вид на машини и съоръжения. Ако разполага с достатъчно средства, през следващата година то би вложило средства в автоматизиране на управлението -

счетоводство, създаване на база данни за дружеството, вътрешна и външна търговия. Друго вложение, което ръководството смята за желателно, е отделянето на средства за повишаване на квалификацията на персонала.

Към "Тракия папир" ЕООД се проявява интерес от страна на чуждестранни фирми за сключване на договор за съвместна дейност. Единствено чужди фирми виждат ползата от коопериране. Българските дружества - и държавни, и частни - не са заинтересовани от взаимно сътрудничество - не желаят да участват в приватизацията на дружеството, да създадат смесено дружество или да сключат договор за съвместна дейност. Не виждат икономическа изгода от осъществяване на търговски взаимоотношения - доставяне на суровините за дейността на дружеството или реализиране на продукцията му.

"Тракия папир" ЕООД разполага със свободни площи в размер на 2 000 кв.м, подходящи за разширяване на производството, както и с 1 000 кв.м за разполагане на ново оборудване и развитие на нови производства. 3% от дълготрайните материални активи на дружеството са отдадени под наем. Фирмата няма право да продава свободните си площи, но има намерение да ги дава под наем.

Малка част от произвежданата продукция е предназначена за износ - 0.43%. Останалите 99.57% са за вътрешния пазар. Поради тази причина дружеството не се ползва с известност на запад. Това намалява възможността за получаване на по-високи печалби от реализирането на продукцията и за разширяване на производствената дейност. Според ръководството "Тракия папир" ЕООД се нуждае от контакти с чуждестранни инвеститори и, по-специално, с германски фирми. Все още няма установени контакти, но мениджърите са на мнение, че не съществуват пречки за това.

Един от най-важните проблеми, които трябва да се преодолеят, е свързан с търговските взаимоотношения между партньорите, а именно - нормализиране на процеса на доставката на хартиени вторични суровини. Друг важен проблем е от непроизводствено естество - необходимост от елиминиране на изкуственото синдикално напрежение, създавано от ръководители на КНСБ.

Основни пречки за увеличаване на печалбата на "Тракия папир" ЕООД са високият процент технологичен брак, високите изкупни цени на суровините и материалите, както и ниските продажбени цени.

Дружеството не е включено в приватизационната програма и няма да бъде приватизирано до края на годината. Ръководството смята, че евентуалното включване на "Тракия папир" ЕООД в схемата за масова приватизация няма да повлияе върху процеса на ускоряване на приватизацията в България. Същевременно, участието на фирмата в схемата за масова приватизация би довело до подобряване на управлението, повишаване на ефективността и стабилизиране на персонала. Създаването на смесено дружество е най-изгодният подход за фирмата, според нейното ръководство. То преценява директните преговори с потенциален купувач за най-подходящата техника за приватизация. Тя е предпочитана пред открития търг, конкурс или изкупуването от персонала или от мениджъра.

Ако част от държавните фирми бъдат приватизирани чрез разпродажба на приватизационни бонове, ръководството лично би закупило бонове при условие, че участва в управлението на дружеството. Но то самото не би поело инициативата да изработи проект за приватизация на дружеството.

2. ПРИЧИНИ ЗА НАЕМАНЕ НА КОНСУЛТАНТСКА ФИРМА

През последните 5 години дружеството е имало два договора за консултантска дейност. И двата договора са с чуждестранни фирми - италианската "Алфа Куолити" и германската "Изток-Запад Консулт". "Алфа Куолити" е организираща семинар в Пазарджик на тема "Маркетинг, качество на продукцията и ниво на специалистите в условията на пазарната икономика".

Предметът на консултацията от страна на "Алфа Куолити" е обучение на мениджъри и служители в сферата на рекламата и повишаване качеството на продукцията, а на "Изток-Запад Консулт" - консултацията относно стратегията на фирмата. Като причина за избора на "Изток-Запад Консулт" се посочва опита ѝ при решаване на специфичния проблем на дружеството при избиране на подходяща стратегия. Относно причината за избор на

"Алфа Куолити", ръководството не е дало достатъчна информация, а се е ограничило с отговора "други причини".

Времето на консултацията, извършвана от "Алфа Куолити" е било в рамките на 15 дена. Консултацията на "Изток-Запад Консулт" е продължила един месец.

3. ОЦЕНКА НА РАБОТАТА НА КОНСУЛТАНТСКИТЕ ФИРМИ

Според ръководството на "Тракия Папир" ЕООД, "Алфа Куолити" е извършило задоволително работата си, докато "Изток-Запад Консулт" напълно е изпълнила условията на заданието. В тази връзка управителите на дружеството преценяват резултатите от работата на "Алфа Куолити" за дейността на дружеството им и за дейността на ръководството като много добри, а на "Изток-Запад Консулт" дават отлична оценка.

Ръководството на "Тракия Папир" ЕООД отказва информация относно заплащането на услугите, връзката между качеството на работата и заплатената цена. Не правят сравнение между работата на българските и чуждестранните фирми, занимаващи се с консултантска дейност.

Относно дейността и ползата от консултантски услуги, ръководството на дружеството смята, че те са от съществена значимост за просперитета на фирмата. Създадени са условия за развиване на е мощна компютърна и информационна система. Ефектът от консултантските услуги не може да се оцени количествено, тъй като след изпълнението на договорите е сменено ръководството и новото ръководство не може да даде точна качествена и количествена оценка на ефекта от услугата при завареното положение. За положителната оценка на резултатите от консултантската услуга може да се съди по твърдото намерение на дружеството през следващата година отново да отдели средства за наемане на консултантска фирма.

Случай 6:

КОНСУЛТАНТ - OST-WEST CONSULT Unternehmensberatung GmbH

КОНСУЛТИРАНО ДРУЖЕСТВО: "ЕЛКОМ" ООД -град Варна

1. Характеристика на фирмата

"ЕЛКОМ" ООД - град Варна, е дружество с ограничена отговорност със 100% държавно участие, в системата на Министерството на машиностроенето. Специализирано е в производство и търговия на битови електроуреди - автоматични перални машини, бойлери, модификации готварски печки, центрофуги за сокове и др. Годишният оборот варира от 300 до 500 милиона лева. Фирмата не получава никакви субсидии. Фирмата е комерсиализирана по смисъла на Търговския закон в дружество с ограничена отговорност.

В момента "ЕЛКОМ" ООД работи на загуба. Ръководството сочи като основна причина липсата на собствен оборотен капитал. В страната кредитните условия са много неблагоприятни - лихвите по краткосрочните кредити са 78.28%, а по дългосрочните - над 85%. Това поставя фирмите (особено тези, които работят с голям оборотен капитал), в неблагоприятно положение при вземането на кредити и увеличава междуфирмената задлъжнялост.

Фирмата е с едностепенна система на управление. В производството са заети 550 души (септември 1994), със 100 по-малко от работещите през същия период на 1993 година, т.е. съкратени са над 15% от заетите. Средната работна заплата през месец април 1994 година възлиза на 3500 лева.

Дружеството няма необслужени кредити, взети до 1990 година. През последните две години са направени инвестиции във фирмата в размер на 10 мил. лева за ново оборудване и електрозахранване. Инвестициите са направени преди да се обърнат към консултантска фирма.

Въпреки това, "ЕЛКОМ" ООД се нуждае от нова специфична техника и през следващата година възнамерява да вложи средства както за

автоматизиране на производството (счетоводство, база данни, вътрешна и външна търговия), така и за закупуване на нови машини и оборудване.

За разширяване на производството и за разполагане на ново оборудване "Елком" ООД разполага с 5000 кв.м. свободни площи, които не възнамерява нито да продава, нито да отдава под наем.

Преобладаващата част от производството е предназначена за вътрешния пазар - 90%, а за износ - 10%. Към фирмата се проявява интерес от страна на чуждестранни фирми, желаещи да създадат смесено дружество и да доставят суровини за производството. Българските държавни фирми желаят да сключат договор с "Елком" ООД за съвместна дейност, а интересът на частните български фирми се ограничава в разпространение и продажба на готовата продукция.

Като пречка за привличане на чужди инвестиции във фирмата, ръководството посочва законовата уредба и обстановката на несигурност в страната.

Фирмата не е включена в приватизационна програма и няма да се приватизира до края на годината. Според ръководството, евентуалното включване в схемата за масова приватизация би имало отрицателен ефект както за управлението, така и за ефективността на работа.

Най-големите проблеми за "Елком" ООД са липсата на собствени оборотни средства и трудностите при организацията на производствените мощности.

2. ПРИЧИНИ ЗА НАЕМАНЕ НА КОНСУЛТАНТСКА ФИРМА

През последните 5 години "Елком" ООД е сключило един договор за консултантска услуга с немската фирма "Изток-запад консулт". Пред ръководството са се представяли и други консултантски фирми с проекти, но офертата на "Изток-запад консулт" е била най-приемлива и е била одобрена заради:

- 1) информираността на консултантите,
- 2) заради международната ѝ репутация и
- 3) по препоръка на друга, вече консултирана от тях фирма ("Елма" ЕАД - Троян).

Като още една причина за сключване на договор с немската фирма, ръководството на "Елком" ООД посочва и по-големите очаквания от резултатите по принцип от работата на чуждестранни консултантски фирми, отколкото от български. Обяснението им е, че българските консултантски фирми са скоро основани, нямат необходимия опит и затова все още не са спечелили доверието на клиентите.

3. ПРЕДМЕТ НА КОНСУЛТАЦИЯТА

Продължителността на консултацията е 4 месеца. Предметът на консултация е свързан с вътрешно-фирменото счетоводство и финансите на фирмата - въвеждане на нови информационни счетоводни и отчетни системи. Услугата включва и обучение на персонала на две различни нива на управление:

- Обучение на ръководните стопански кадри, свързано с управление на финансите на фирмата;
- Обучение на низшето ръководство (началници на цехове), свързано с ефективно ръководене (с цел повишаване) на текущото производство.

4. ОЦЕНКА НА РАБОТАТА НА КОНСУЛТАНТСКАТА ФИРМА

На първо ниво (ръководни стопански кадри - главен счетоводител и счетоводители), ефект от консултантската услуга не е имало. Според счетоводителите предложеният проект не е бил нещо ново и "не са научили нещо ново". За по-ниското ниво се е чувствала необходимост от консултация, свързана с ръководене на производството, но точна числена стойност на ефекта от консултантската услуга не може да бъде дадена. Според ръководството на "Елком" ООД консултантската фирма е изпълнила условията на заданието задоволително - оценява ги общо с тройка по петобалната скала - 2 за ефекта от обучението на ръководството и 4 за ефекта от обучението на по-низшия ръководен персонал. Със средна оценка 3 се преценяват резултатите от работата на консултантската фирма за дейността на дружеството като цяло. Същевременно се посочва, че цената отговаря на качеството на извършената работа, въпреки, че ръководството я

счита за твърде висока. Това противоречие е типичен пример за ползване на консултантска услуга без предварителна ясна обосновка и предварителни разчети на количествения и качествения ефект от извършената от консултантската фирма дейност.

Обучението се е водило на немски език, с преводач, което е затруднявало и отегчавало персонала.

Услугата е заплатена от "Елком" ООД и е на стойност 300000 лева.

Сравнявайки българските и чуждестранните консултантски фирми, ръководството на "Елком" ООД дава еднакви оценки по петобалната скала относно цената, квалификацията и крайните резултати от консултациите -четворки за цената и тройки за квалификацията и крайните резултати. Същевременно, не е посочено ползването консултантска услуга от българска фирма. Налага се изводът, че оценките са дадени само на базата на получените оферти и единствените критерии, които са повлияли при избора на консултантската фирма, са или международната ѝ репутация, или личните предпочитания (вж. "Изводи").

В резултат на консултацията не са взети никакви мерки, не са направени промени поради финансовите затруднения на "Елком" ООД. След приключване на обучението договорът е бил прекратен от страна на българската фирма, тъй като тя не е имала възможност да продължи разплащанията си с "Изток-запад консулт".

5. БАЛАНС И ОТЧЕТ ЗА ПРИХОДИТЕ И РАЗХОДИТЕ ЗА 1993 (хиллв.)

* Особености на баланса

Балансът представлява обобщено представяне на финансовото състояние на фирмата. Финансовите съотношения, които биха могли да се получат от него са основните индикатори за ефективността на мениджмънта, ликвидността и платежоспособността на фирмата, възможностите за покриване на дългосрочни вземания и др.

АКТИВ	1992	1993
А. Дълготрайни активи	205210	279125
Материални	200083	273059
Нематериални	978	1312
Финансови	4148	4754
Б. Краткотрайни активи	143960	162252
Матер. запаси	77051	84738
Вземания	23499	27001
Финансови средства	11681	9014
Разходи за бъдещи периоди	31652	41433
В. Вземания по записани дялови вноски	15	257
Г. Загуба	45193	90324

ПАСИВ

А. Собствен капитал	224248	319686
Капитал	211328	291111
Резерви	9590	25900
Печалба	3331	2679
Б. Привлечен капитал	169665	211630
Получени заеми	99823	111954
Задължения	69251	99073
Финансирания	592	603
В. Приходи за бъдещи периоди	463	644
Пасиви	394377	531958

РАЗХОДИ

1. Разходи за дейността	1992	1993
вкл. - р-ди за материали	37128	152693
- р-ди за заплати	16284	74439
- отчетна ст-ст на продадените стоки	7007	29413
2. Финансови разходи	741	4307
3. Извънредни разходи	12504	44996
4. Данъци	1448	10309
ОБЩО РАЗХОДИ	922	2219

57427

210216

5. Резултати от отчетния период

(печалба)	502	892
ВСИЧКО	49521	211109

ПРИХОДИ

1 . Приходи от дейността	34423	145503
- нетен размер от продажби	41294	129931
- ротации от бюджета	3	20
2. Финансови приходи	823	4263
3. Извънредни приходи	1667	8403
ОБЩО ПРИХОДИ	36489	158169
4. Резултати от отчетния период (загуба)	10968	52940
ВСИЧКО	47364	211109

6. МНЕНИЕ НА КОНСУЛТАНТИТЕ - OST-WEST CONSULT

Unternehmensberatung GmbH

Причината, според ръководството на "Изток-запад консулт", поради които българските фирми се обръщат за консултации, е изискването на съответните Министерства да им се представят бизнес план и бизнес програма. Тогава преобладаващата част от държавните фирми са притиснати и търсят консултантски услуги от други фирми. В момента най-много се правят програми за финансовото оздравяване на фирмите, защото, ако не ги представят на Министерството, управителите са застрашени да бъдат сменени и затова те правят нещо, което са принудени да правят без голям ентузиазъм. Типичен пример за такова "доброволно" търсене и ползване на консултантска услуга се явява "Елком" ООД - Варна.

Според ръководството на OST-WEST CONSULT ефект от консултантската услуга би имало и би могъл реално да се изчисли, само ако: 1) работата по консултацията се завърши изцяло и 2) ако се спазват условията и препоръките на консултантите. В горния случай нито първото, нито второто са налице - договорът е прекратен, поради неплатежоспособност на българското дружество.

7. Изводи

Голямата част фирмите, ползващи консултантски услуги (особено услуги, свързани с вътрешното счетоводство и финанси), са притиснати от съответното министерство или ведомство, на което са подвластни. В противен случай не биха отделили средства за такива услуги. Причините за това са следните:

А. Тежкото финансово състояние на повечето фирми със 100% държавно участие в преходния период, дължащо се на лоши кредити, загуба на пазари, липса на държавни субсидии.

Б. Несигурното бъдещо състояние на фирмите и техните ръководства, свързани с приватизация, реституция или закриване. Тук голяма роля играе и субективният фактор - страхът на ръководствата от бъдещето, поддържан както от честите промени в политическата власт, управленските структури и решения, така и от неопределената (във времето) форма на собственост на управляваните от тях фирми.

В конкретния случай възниква логичният въпрос: Защо ръководството на българското дружество е подписало договор с консултантска фирма, след като предварително е знаело, че не може да спази клаузите по договора и не може да се разплати с чуждестранната фирма за извършване на цялостната консултантска услуга докрай? На този въпрос никой от ръководството на "Елком" ООД гр.Варна не даде ясен отговор.

Случай 7: КОНСУЛТАНТ - ГМО

КОНСУЛТИРАНА ФИРМА - "Елтос" ЕАД - ГР. ЛОВЕЧ

1. ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ДРУЖЕСТВОТО

"Елтос" ЕАД е акционерно дружество регистрирано по Търговския закон с уставен фонд 28272 хил. лева и със 100 % държавно участие. Специализирано е в производство и реализация на ръчни електроинструменти, предназначени за бита и промишлеността. Носител е на златни медали за изделия и международни награди за търговски престиж на международни панаири. "Елтос" ЕАД е най-големият производител на електроинструменти в източноевропейските страни. Преобладаващата част от продукцията е предназначена за износ. През 1992 година са изнесени 75% от продукцията, а през 1993 година - 80% в 25 страни. 20% се реализира на вътрешния пазар.

Дружество е печелившо *TS. 'IS. G* ползва държавни субсидии за подпомагане на производството. Няма необслужени кредити, направени до 1990 година. Управленската структура е еднозвенна. Няма дъщерни фирми.

"Елтос" ЕАД е в системата на Министерството на промишлеността. Това е единственото дружество, попаднало в извадката на изследването, което е увеличило с 140 работните места в сравнение с предходната година - от 1460 за 1993 на 1600 към месец април 1994 година. Средната работна заплата възлиза на 4600 лева - с 30% над средната работна заплата в страната.

Средна месечна заплата за страната по години

1990	1991	1992	1993	Март 1994
361	959	1942	3087	3822

Източник: Национален статистически институт

"Елтос" ЕАД е едно от най-добрите предприятия в България. През месец юни 1994г. нашумя скандал за проявена нелоялна конкуренция от страна на концерн BOSCH спрямо българското дружество на руския пазар.

Предстои приватизация на дружеството. Според ръководството на "Елтос" ЕАД, включването на дружеството в схемата за масова приватизация би било неизгодно - не би се повишила ефективността, няма да се стабилизира персонала, не би се подобрило управлението. Най-ефективно, според ръководството на "Елтос" ЕАД, би било създаването на смесено дружество чрез преки преговори с потенциалния купувач. В момента дружеството е включено в схемата за пазарна приватизация. Този факт, от своя страна, кара ръководството да счита за нецелесъобразно да пристъпи към внедряването на нови технологии.

Като най-голяма пречка за увеличаване на печалбата на дружеството се посочват условията, които поставят доставчиците на материали - непрекъснато променяне (увеличаване) на цените, неритмично и несигурно снабдяване.

2. ПРИЧИНИ ЗА НАЕМАНЕ НА КОНСУЛТАНТСКА ФИРМА

/

"Елтос" ЕАД е ползвала услугите на германската фирма GMO, като предметът на консултация е свързан с информационните технологии. Предмет на договора е бил да се разработи проект за внедряване на цялостна система за оперативно управление на производствения процес и автоматизирано отчитане на движението на материалните и финансови ресурси. GMO е разработила и има готови продукти, които е въвеждала в други фирми за производство на електроинструменти. Тя е разработвала проекти за германските компании AEG и BOSCH, а "Елтос" ЕАД - Ловеч работи по лиценз на AEG. Българска консултантска фирма е предложила оферта на приблизително същата цена да извърши 45% от работата, с която GMO се заела. Изборът на германската фирма е направен заради: 1) опита ѝ при решаване на специфичния проблем - консултации при разработването на електроинструменти; 2) заради два пъти по-ниската цена на услугата и 3) заради очакването на по-добри резултати от работата на чуждестранна консултантска фирма.

Консултацията е продължила 6 месеца (август 1993 - януари 1994). Цената е 70000 DM, заплатени от "Елтос" ЕАД. Според ръководството цената напълно отговаря на качеството на извършената работа.

В резултат на този етап от консултацията е направен анализ на финансовото и материалното състояние на дружеството и е представена самата концепция за производство. Ръководството на "Елтос" ЕАД има намерение да продължи да ползва услугите на ГМО при внедряването на нова управленска технология, техника и software. Но засега този етап не е започнал, тъй като за него се предвиждат значителни инвестиции - над 2 милиона DM.

3. ОЦЕНКА НА ИЗВЪРШЕНАТА КОНСУЛТАНТСКА УСЛУГА

Ръководството на "Елтос" ЕАД е напълно задоволено от перфектно свършената от консултантската фирма работа, като оценява с 5 (по петобалната скала) квалификацията на чуждестранните специалисти, качеството на извършеното от тях и крайните резултати от работата им. Сравнявайки ги с офертите на български консултантски фирми, ръководството на дружеството счита, че цените на domestic фирми са над два пъти по-ниски, но оценява с 2 (по петобалната скала) квалификацията и крайните резултати от работата им.

Този случай е пример за висок ефект от консултантската услуга. Това се благоприятства от доброто икономическо състояние на дружеството.

4. ИЗВОДИ

Фирмите отказват да предоставят информация за оперативната печалба, нетните доходи от продажба, разходи и доходи по финансовите сделки, печалбата преди данъците, балансовата печалба и т.н., позовавайки се на Закона за защита на конкуренцията. Съществува дори практиката някои от дружествата, които са задължени да публикуват годишния си баланс, да го правят в местния вестник изкупувайки целия тираж.

Същата мнителност се забелязва и при някои от консултантските фирми. OST-WEST CONSULT предостави цялостна информация за

дейността си, със списък на българските дружества, които са ползвали услугите ѝ. Те дори са изброени в рекламната ѝ брошура. В същото време, други чуждестранни консултантски фирми ("Алфа Куолити", GMO) отказат всякакви срещи и разговори, под предлог, че всичко това е фирмена тайна и евентуалната информация би се използвала нелоялно и злонамерено.

В случая с "Елтос" ЕАД, след изнесените в печата подробности около нелоялната конкуренция на концерн BOSCH, ръководството на българското дружество прекрати и отказва всякакви срещи и даване на информация по каквито и да е въпроси, свързани с дейността, финансовото състояние и плановете на фирмата.

Случай 8:

КОНСУЛТАНТ - GORA/Handwerk Ausbudung Bulgarien

КОНСУЛТИРАНА ФИРМА - ЗММ "МЕТАЛИК" ООД - ПАЗАРДЖИК

1. ХАРАКТЕРИСТИКА НА КОНСУЛТИРАНОТО ДРУЖЕСТВО -ЗММ "Металик" ООД - Пазарджик

ЗММ "Металик" ООД - Пазарджик е еднолично дружество с ограничена отговорност регистрирано по Търговския закон със 100 процентово държавно участие. Броят на персонала към 01.04.1994 г. е 422 души, т.е. е намалял с 80 човека в сравнение с предходната година - 505 работника и служителя. Средната работна заплата през месец март 1994 г. е била 2 950 лв.

Годишният оборот за 1993 година възлиза на 85 милиона лева. Не ползват субсидии. Фирмата е печеливша и продължава да изплаща лихви по взетите кредити.

Структурата на управление е еднозвенна.

Въпреки ограничаването на пазарите и намаляването на капацитета на работа на дружеството, съществуват тенденции за развитие на фирмата. Очаква се до една година да бъде реструктурирано производството ѝ, опрощаване на лошите кредити и получаване на по-голяма печалба. Размерът на лошите кредити на ЗММ, направени до 1990 г. е 33 430 хил. лева. Мнението на ръководството на дружеството е, че Законът за уреждане на необслужваните кредити няма да реши проблемите с тях. Лошите кредити са един от основните проблеми на дружеството. Те, според ръководството, са причина за незадоволителното финансово състояние. Високите лихви по тях в най-голяма степен пречат на увеличаването на печалбата. Друг, не по-маловажен проблем, са недостатъчните външни пазари. В момента 97 на сто от произведената продукция е предназначена за износ и само 3 на сто - за вътрешния пазар. В резултат на това от съществено значение за развитието на фирмата е откриването на нови чуждестранни купувачи, което би разширило капацитета на производството и увеличаването на печалбата.

По мнение на управителите на ЗММ приемането на Правилника за реда за упражняване на правата на собственост на държавата във фирмите (Постановление 7 на МС от 25.01.1994г.) изяснява редът за упражняване на правата на собственост върху държавната собственост.

ЗММ разполага със 7 000 кв.м. за разширяване на производството, но няма свободни площи за разполагане на ново оборудване за развитие на нови производства. 1.32 на сто от дълготрайните материални активи на дружеството са отдадени под наем. Стремешът на ръководството да търси нови средства за развитие личи от намерението да се продават, както и да продължава да дава под наем свободните си площи.

За последните две години са направени инвестиции във фирмата за 1 539 хил. лева. Сумата е била изразходвана за построяване на парова централа. Това е оправдано, поради възможностите за развитие, които стоят пред дружеството.

Към дружеството се проявява значителен интерес от страна на различни фирми. Български фирми с държавно участие са готови да участват в приватизацията му. Но това явно не е примамливо предложение за българските частни и чуждестранните фирми. Последните проявяват желание за създаване на смесено дружество, за сключване на договор за съвместна дейност. Преценена е и изгодата dT доставянето на суровините за дейността на ЗММ, както и желанието за продажба на продукцията. Машините, които произвежда дружеството, са предпочетени от множество дистрибутори (чуждестранни, както и български частни и държавни фирми), поради създаденото предимство в резултат на по-ниските цени на международния пазар.

Относно бъдещите инвестиции, през следващата година ръководството на ЗММ ООД би вложило средства в автоматизиране на управлението - в областта на счетоводството, изграждането на база-данни за фирмата, усъвършенстване на вътрешната и външната търговия, както и в закупуване на нови технологии. За него наемането на консултантска фирма за решаване на най-важните проблеми не е най-подходящия начин за инвестиции на средства.

ЗММ изпитва необходимост от разширяване на контактите с чуждестранните инвеститори, главно в областта на новите технологии. За

съжаление пречка за привличането на чужди инвестиции е не е много високата репутация на България на международния пазар. Доверието в българската страна по сключваните търговски договори и споразумения значително намаля през 1990 г., когато бе обявен мораториум от страна на правителството на БВТБ и най-голямата част от разплащанията със западни клиенти бе прекратена. Изпълненията по международните търговски договори се замразиха, което доведе до значителна загуба на клиенти и пазари.

Дружеството не е включено в приватизационна програма и няма да бъде приватизирано до края на годината. Въпреки, че ръководството не би поело инициативата само да изработи проект за приватизация, то счита, че включването му в схемата за масова приватизация ще има положителен ефект върху ускоряване на процеса на приватизация в страната, ще допринесе за подобряване на управлението, за повишаване на ефективността и за стабилизиране на персонала. Предпочитание се дава на пазарната приватизация, която, по мнение на управителите, е по-добър подход в сравнение с включването в схемата за масова приватизация, създаване на смесено дружество, запазване на сегашния статут или закриване. Предпочитана техника за приватизация са преговори с потенциален купувач. За неподходящи се определят откритият търг и конкурсът, както и изкупуването на дружеството от персонала или от мениджъра. Лично ръководителите на ЗММ биха закупили приватизационни бонове при приватизацията на дружества със 100% държавно участие, но само ако носят по-висок доход от банковите лихви. Това говори за един умерен потребителски възглед за процеса на приватизация, който би бил подкрепен при наличие на бърза възвращаемост на вложените средства.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА НА КОНСУЛТАНТСКИТЕ УСЛУГИ, КОИТО Е ПОЛЗВАЛО ДРУЖЕСТВОТО - ЗММ "Металик" ООД - Пазарджик

ЗММ е ползвало услугите само на една консултантска фирма - GORA/Handwerk Ausbildung Bulgarien. GORA има практика да търси и се среща с големите фирми, чиито предмет на дейност е производството на металорежещи машини. Самото запознаване на фирмите и подписването на

договора е станало на Пловдивския панаир 1993 година. Изборът на GORA е направен в резултат на международната репутация на фирмата и опита ѝ при решаване на специфичните проблеми на дружеството. Мнението на българското ръководство е, че от чуждестранните фирми могат да се очакват по-добри резултати при работата им, в сравнение с български консултантски фирми. Консултацията се извършва на два етапа. Първият е започнал в края на 1993 г. и е продължил седем месеца. В момента продължава работата по втория етап. Консултацията има широк предмет - обхваща дейността по вътрешно реструктуриране на фирмата, определяне на стратегията, разработване на маркетингова програма, съвети по финансови въпроси, създаване и развитие на информационни технологии и обучение на мениджъри и служители. Заплащането на консултантската услуга е извършено от Банка за възстановяване - Германия. Поради тази причина мениджърите не могат да дадат преценката си за цената на консултацията и да направят сравнение на отношението качество-цена.

3. ОЦЕНКА НА КЛИЕНТА ЗА ИЗВЪРШЕНАТА КОНСУЛТАЦИЯ

Мнението на ръководството на ЗММ е, че консултантската фирма напълно е изпълнила условията на заданието. То дава много добра оценка на GORA по отношение на резултатите от работата на консултанта за развитието на дружеството и дейността на ръководството. Тъй като не е ползвало услугите на българска консултантска фирма, ръководството не може да сравни резултатите от работата на чужди и български консултанти. То дава най-високи оценки на квалификацията на консултантите и крайните резултати от работата им по отношение на вътрешното реструктуриране, определянето на стратегията на фирмата, финансовите въпроси и особено разработването на маркетинга на дружеството. Ефекта от консултантската услуга ръководството определя по следния начин: "Научихме се да планираме и прогнозираме пазара, къде и как да търсим партньори, клиенти и купувачи на нашата продукция - металорежещи машини". Максимална оценка е дадена и на квалификацията на консултантите във връзка с информационните технологии, но оценката за крайните резултати е тройка по петобалната скала. Явно причината е във все още трудната

приложимост на техническите нововъведения. Като друг проблем се посочва, че чуждестранните консултанти много трудно навлизат и схващат Българските закони, различните законови уредби и различното мислене на българските и чуждестранните специалисти.

Българските фирми, които ползват услугите на GORA, разчитат на международната репутация на фирмата и на опита ѝ при решаване на специфичните проблеми на дружествата. Те са напълно задоволени от изпълнението на условията на заданието, което е започнало в края на миналата година и продължава до сега. Смятат, че резултатите от консултацията до голяма степен ще допринесат за развитието на фирмата в бъдеще. В изследвания случай услугата се заплаща от чуждестранния партньор - Банка за възстановяване - Германия. Отказват да съобщят цената на консултантската услуга.

ЧУЖДЕСТРАННИТЕ КОНСУЛТАНТСКИ ФИРМИ

1. КОНСУЛТАНТСКА ФИРМА 'OST-WEST CONSULT'

Unternehmensberatung GmbH

"Изток-запад консулт" ООД, гр. София, е един от първите чуждестранни филиали, регистриран в страната преди 4 години и специализиран в областта на управленското консултиране. Дяловият капитал е по 50% на немските фирми GMS Unternehmensberatung AG и Frishe + Partner BDU.

"Изток-запад консулт" ООД предлага консултантски услуги в следните направления:

1. Програми за финансово оздравяване и реструктуриране. Съществена част от програмите представляват плановете за ликвидност, които са добра основа за управлението на финансите на дружествата.

2. Система за вътрешно-фирмена отчетност (cost accounting). Системата допълва съществуващата счетоводна отчетност на дружествата и е предназначена да подпомага ръководството при вземане на управленски решения. Реализацията на проекта включва обучение на персонала и въвеждане на компютърна обработка на информацията.

3. Маркетингови проучвания. Филиалът извършва маркетингови проучвания за изделия и групи изделия, предимно за немския пазар. Продължителността на едно проучване е около 15-20 дни.

4. Приватизационни проекти. Филиалът е лицензиран от Агенцията за приватизация.

Предприватизационните проекти съдържат освен оценката и алтернативни варианти за приватизация на дружествата.

5. Обучение. Осъществява се по програми, включващи различни модули за организацията на маркетинга, финанси на фирмите, логистика, комуникации и конфликтни ситуации.

Работи се основно с държавни фирми от машиностроенето, химията, електротехниката и електрониката. По-често се търсят консултантски услуги

от фармацевтиката, защото са по-платежоспособни, тъй като по-голямата част от продукцията им е за експорт.

Имали са идея за създаване на българска агенция за чужди инвестиции, но проектът не е намерил никакво развитие от страна на българските власти. "Проектът стои тук, движехме го напред-назад, имахме и човек, много добре запознат със създаването на такава институция, както с държавно, така и с частно участие. Току-що се обадиха от немска фирма, имаща желание да инвестира у нас и споделиха, че от българска страна - Министерството на промишлеността, Р. Биков и Р. Петров няма никакво отношение към проекта им".

"Изток-запад консулт" ООД организира семинари и чрез тях се опитва да формира ново отношение към промените, да убеди българските фирми, че едно "външно око", каквото е консултантското, може да им бъде полезно. Някои фирми прибъгват към консултантски услуги след като са били слушатели на семинарите. Но техният брой е малък. Не е положително отношението към консултантската дейност.

На чуждестранните консултантски фирми е трудно да работят с българските и поради това, че не познават манталитета и вътрешните проблеми. Често очакванията от резултатите от услугата са много големи и след приключване на проекта фирмите считат, че ефекта не отговаря на това, което са очаквали и извяват доста голямо разочарование.

2. КОНСУЛТАНТСКА ФИРМА 'COOPERS & LYBRAND' БЪЛГАРИЯ

COOPERS & LYBRAND представлява международна мрежа от консултантски фирми (125 страни), като COOPERS & LYBRAND INTERNATIONAL координира работата във фирмата.

Голяма част от фирмите в света ползват услугите на COOPERS & LYBRAND. От една страна това се дължи на способността на членовете на фирмата да осигурят конструктивен бизнес-съвет, базиран на три ключови фактора:

- професионален състав, изграден от специалисти, познаващи най-добре условията и особеностите на съответния местен пазар и икономическото състояние в съответната държава като цяло;

- широк опит при извършване на оценка на съответния клиент; практически опит при подпомагане на клиента за създаване на подходящи възможности за развитие на бизнес в съответния регион;

- подпомагане на ресурсите на клиента чрез широка група от специалисти в областта на счетоводството, бизнес-съвети и консултантски експертизи в областта на мениджмънта, извършвани от фирмите на COOPERS & LYBRAND.

COOPERS & LYBRAND BULGARIA е открито формално през пролетта на 1994 година след двугодишно сътрудничество с местна одиторска и консултантска фирма. Персоналът се състои от 12 човека.

В допълнение на счетоводните и одиторски услуги, офисът в София може да предложи и консултантски услуги в областта на мениджмънта, съвети по данъчни и финансови въпроси.

COOPERS & LYBRAND BULGARIA има значителен опит при извършване на консултантска дейност в областта на важни сектори от българската икономика, като електроника, телекомуникации, химикали, продажби на дребно и банково дело. Някои от основните дейности на фирмата са следните :

Одиторски и счетоводни услуги: Офисът в София е придобил значителен опит в българския банков сектор, който се изразява в извършване на одиторска дейност на няколко финансови институции. Такива са Международна банка за инвестиции и развитие - първата чуждестранна банка в България, Централна кооперативна банка и Търговска банка Добруджа. Екипът на COOPERS & LYBRAND се е заел с одиторството и осигуряването на счетоводни консултации и съвети на Първа частна банка и Агробизнесбанк и са упълномощени да извършват одиторската дейност по уреждане на структурата на заема на страната към Световната банка.

Данъчни и правни услуги: консултацията относно широк кръг от данъчни мерки е била направена за множество известни местни и чуждестранни компании, като AT&T, the BBC, BNP/Dresdner Bank, Glaxo, ICL, Master Foods, Thomson-CSF и Unilever. Консултацията е покривала

международно данъчно планиране, данъчни услуги на бивши граждани на страната и всички аспекти на съществуващите отстъпки в българската данъчна система. Фирмата също дава препоръки в областта на законодателството, като образуване на joint-venture, споразумения и договори с външни компании, въпроси, свързани с имущество и недвижима собственост и уреждане на търговски спорове. Клиенти в тази област са Българска национална телевизия, БТА, Eurobatex, Metallgesellschaft, Primagaz и Siemens.

Преструктуриране на фирми и отрасли: консултирани са стратегиите на няколко държавни компании в отраслите електроника и машиностроене. Задачата е включвала анализ на стратегията на компанията и потенциала на пазара, преглед на нейното финансово и оперативно представяне, оценка на бизнеса (работата) и препоръки за реструктуриране. При създаването на отраслова експертиза е била осигурена помощ от Българската търговска камара, като тя е подготвила семинар на тема "Въздействието на икономическата реформа върху електронната промишленост"¹¹. По настоящем по програма на ЕС PHARE се подготвя диагностично изследване на българския капиталов пазар.

Вътрешно инвестиране: COOPERS & LYBRAND BULGARIA осъществява препоръки във връзка с вътрешните инвестиции в международни компании, като ICL, Glaxo, Brau und Brunnen и Jacobs Suchard. Консултациите включват счетоводство, данъчни и законови въпроси; оценка и запори при задължения; човешки ресурси (съкращения, застраховане на персонала, договори за работа и т.н.); маркетингови изследвания (големина на пазара, ценообразуване, дистрибуция, конкуренция и т.н.).

Препоръки към обществената и държавна политика: в началото на 1992 година, екипът на COOPERS & LYBRAND е подпомогнал българското правителство при оценката на различни методи за приватизация и е определил ключовите фактори за успех при изпълнението на приватизационната програма. Това включва сравнително изучаване на приватизацията в Централна и Източна Европа, както и анализ на българската икономика. По-нататък помощ е била дадена на Агенцията за приватизация при реорганизиране на нейните дейности за по-добро

осъществяване на същинската ѝ дейност. Особено внимание е било отделено на изучаването на опита на Германската агенция за приватизация - "Treuhandanstalt". Други проекти включват сравнителна оценка на инвестиционния климат в Централна и Източна Европа за ЕС и изследване за определяне приоритета на отрасловите и местните разходи.

Най-голямата част от оборота на COOPERS & LYBRAND BULGARIA се осъществява от работата с фирми, извършващи международни операции и с клиенти, чиято дейност е насочена извън страната. През 1993 са били консултирани между 30 и 50 фирми. Основната част от потребителите са частни фирми и банки, които представляват най-платежоспособната част от пазара в България. Повечето от клиентите на COOPERS & LYBRAND BULGARIA са постоянни, което се дължи на качеството на оказваните консултантски услуги и високата репутация на фирмата. Друга причина са международните изисквания и стандарти, на които трябва да отговарят българските организации при работа с чуждестранни партньори. Ето защо голяма част от българските клиенти на COOPERS & LYBRAND BULGARIA са банки, които е необходимо да бъдат одитирани, за да отговарят на изискванията на международния пазар. Например, задължително е при кредитиране на банка или корпорация да се извърши одитиране на годишния отчет - услуга, която се оказва от фирмите на COOPERS & LYBRAND. Друга голяма част от извършваните консултантски услуги са оценки на дружества, както и оценки при създаване на joint-venture.

Естествено изискване при работа с COOPERS & LYBRAND BULGARIA е всички потребители да са платежоспособни. Цената на услугите обикновено е база за дискусия между двата клиента. Например, при извършване на оценка за създаване на joint-venture, цената се заплаща от двете страни по договаряне или само от едната - желаещата създаването на съвместното дружество. В 95% от случаите се заплаща по твърдо установени цени, които са утвърдени в практиката на COOPERS & LYBRAND. Цените за сравнително високи за България. Но те, както и качеството на предлаганите услуги отговарят на световния стандарт. С това са свързани част от проблемите, пред които се изправя COOPERS & LYBRAND BULGARIA. Настоящото положение в България - съществуващата стагнация -

затруднява развитието на фирмите. При тези условия възможността за повишаване на качеството на стоките и съответно на цените на предлаганите услуги почти е изключена. Това, от своя страна, не позволява растеж на цените на COOPERS & LYBRAND BULGARIA, което прави невъзможно нарастването на печалбата.

Друг вид затруднения, с които се сблъсква фирмата, са проблеми от бюрократичен характер. Съществуват трудности при издаване на разрешително за работа на квалифицирани хора с висока международна репутация. В същото време в страната ни почти безпрепятствено влиза ниско квалифицирана работна сила от трети страни. Колкото повече искаш да играеш по правилата, толкова по трудно ти става, е мнението на директора на фирмата. Според него едно по-добро законодателство би решило повечето от тези бюрократични, абсурдни проблеми.

3. КОНСУЛТАНТСКАТ ФИРМА 'GOPA' /Handwerk AusbMung Bulgarien

Работно сдружение ГОПА/ХАНВЕРК представлява германо-български образователен проект. Филиалът в София съществува от няколко години, но на практика дейността му започва от началото на тази година. Подобни представителства фирмата-майка има в Румъния и няколко други източноевропейски страни. Основните дейности, с които се занимава фирмата в България са в няколко направления. Първата е създаване на професионални школи. В тях ще се обучават лицата, които са работили и са се завърнали от Германия и лица, които желаят да заминат за Германия, за да намерят работа. Чрез този проект, от една страна, германското правителство иска да създаде заетост на хората, които желаят да работят в Германия, и от друга - да обучи и развие у тези хора професионални умения, които ще им помогнат да намерят по-квалифицирана работа в България.

Други консултации, които фирмата осигурява, са разширяване и подпомагане на съществуващия бизнес на някои дружества (напр. в Стара Загора, Пазарджик и др.)- Естествено, GOPA няма капацитета да покрие цяла България в оказваните консултантски услуги. Проектът за подпомагане е разработен съвместно с Министерство на промишлеността и германското

правителство. Състои се в предоставяне на безплатна консултантска помощ за 80 избрани български фирми в областта на вътрешното реструктуриране, избор на стратегия на фирмата, маркетинг, финансови въпроси, информационни технологии и обучение на мениджъри и специалисти. Българските фирми, които ползват услугите на GOPA, разчитат на международната репутация на фирмата и на опита ѝ при решаване на специфичните проблеми на дружествата. Те напълно са доволни от изпълнението на условията на заданието, което е започнало в края на миналата година и продължава до сега. Смятат, че резултатите от консултацията до голяма степен ще допринесат за развитието на фирмата в бъдеще. В изследвания случай услугата се заплаща от чуждестранния партньор - Банка за възстановяване - Германия.

В момента се разработва проект за създаване на центрове за двугодишно обучение на пълен работен ден. Курсистите в тези центрове ще могат да получат професионално обучение и развитие на професионални способности и умения. Методът на обучение ще се състои в провеждане на семинари, на теоретически и практически курсове с продължителност от 24 седмици. Създадени са 3 центъра, всеки от които има различен предмет на дейност. Първият център се намира в Пазарджик и ще се занимава с модерни технологии, организации в областта на промишлеността и търговията, водене на книжа и маркетинг. Вторият център за обучение е в Плевен и ще работи по придобиване на инженерни специалности и строителни професии, като обучение на зидари, дърводелци, бетонджии и техници. Третият център е разположен в Стара Загора и осигурява професионални умения при работа с метали, като леярство, автомеханика, поддържане на селскостопански машини, хигиенизиране. Планира се през октомври тези три центъра да започнат работа.

Друга дейност, извършвана от GOPA, е в областта на подпомагането на хората, които искат да започнат свой собствен бизнес. Помощта е главно в техническата област - съдействие при производството или услугите. Препоръки и съвети се дават и на хора, които имат вече собствена фирма - помощ при закупуване на машини, подпомагане в техническата и организационната област. Трети вид консултация е свързана със съветите, които GOPA дава за начина, по-който желаещите могат да създадат

собствена фирма. GOPA при определени условия може да отпусне кредит ма хора, които започват бизнес, като клиентите се наблюдават, съветват и подпомагат от консултанта. По мнението на директорите на GOPA от голяма необходимост за промяната на системата и за изграждане на конкурентноспособни фирми и работна ръка в България е обучаването на хората и прилагането на опита, който развитите държави могат да осигурят. Според тях всеки един човек - специалист или работник, се нуждае от консултация и подпомагане, всеки трябва да научи нещо, за да се справи с настъпилите промените в обществото.

Един от видовете курсове, които GOPA провежда, е целодневен курс по DUAL-system, който осигурява на обучаващите се основни теоретични и практически знания, както и частични познания, свързани със законодателството. Това обучение би помогнало на хората да започнат да работят самостоятелно. В тази връзка фирмата поддържа контакти с производствени дружества, където курсистите имат възможността да се обучават както теоретични, така и практически. Този вид обучение е за младежите, които завършват средно образование, а също и хората, притежаващи вече професия, но желаещи да я сменят, поради липса на перспектива за в бъдеще.

Основните клиенти на GOPA са частни фирми. Естествено е в този момент на стагнация голямата част от държавните фирми да са изпаднали в неплатежоспособност. От друга страна малко от тях считат, че специалистите в една консултантска фирма могат да решат проблемите им, особено ще се отнася до управлението и маркетинга. Почти всички консултирани държавни дружества са ползвали тези услуги по нареждане или поръчка от съответното министерство.

Едно от намеренията за бъдеща дейност на GOPA е да работи съвместно с асоциации и големи организации, като Търговската палата, за да бъде подпомогната работата на фирмата.

ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА НА ЧУЖДЕСТРАННИ ФИРМИ, ИЗВЪН
ИЗСЛЕДВАНИТЕ, ЧИИТО ПРЕДМЕТ НА ДЕЙНОСТ ВКЛЮЧВА
КОНСУЛТАЦИИ

1. A.C.O. BULGAR

1505 СОФИЯ, БУЛ. "КЛ. ГОТВАЛД" 4, TEL. 43-341, 443-296, FAX 871-
793 ПРЕДСТАВИТЕЛ ЛЮБОМИР МАРИНОВ /2.1.3/ ГЕРМАНСКА
ФИРМА А.С.О. COMPUTER SYSTEM GMBH КОМПЮТЪРНИ
СИСТЕМИ В ОБЛАСТТА НА ЕЛЕКТРОНИКАТА,
МАШИНОСТРОЕНЕТО, СТРОИТЕЛСТВОТО

2. ATLAS CONSULT

1606 SOF, УЛ "БУЗЛУДЖА" 2 ЕТ 4
TEL.522-834, 519-133; FAX 522-569
ДИРЕКТОР ЖАК КОЛЕВ /2.1.4/
БЕЛГИЙСКА ФИРМА
УПРАВЛЕНСКО КОНСУЛТИРАНЕ И ОБУЧЕНИЕ, ВНЕДРЯВАНЕ НА
ЕВРОПЕЙСКИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО, ОЦЕНКИ И
ПРИВАТИЗАЦИОННИ ПРОГРАМИ НА СТОПАНСКИ ОБЕКТИ,

3. AUGUSTA

4180 ХИСАРЯ УЛ."СТРЯМА" 4
TEL 0337/26-84, 30-75, 24-74; FAX 032/552-223
ИВАН ИВАНОВ ТЕЛ 0337/27-50
БЪЛГАРО-ИТАЛИ Д НСКА
ВСИЧКИ ВИДОВЕ ОЧИЛА, МЕТАЛНИ ИЗДЕЛИЯ, КАУЧУКОВИ,
ПЛАСТМАСОВИ ИЗДЕЛИЯ

4. GROSSNER

1421 SOF УЛ. "БИСЕР" 2
TEL 658-037
ГЕОРГИ КОЛАРОВ
ГЕРМАНСКО АРХИТЕКТУРНО БЮРО

5. IBS - BG GMBH

1407 SOF УЛ. "Д. БАУЧЕР" 51
TEL 688-034
БОРИС ИВАНОВ
ГЕРМАНСКА ФИРМА
ЕНЕРГЕТИКА, МАШИНОСТРОЕНЕ, СЪОБЩЕНИЯ, ЛЕКА ПРОМИШЛЕНОСТ

6. ITC TRADE & CONSULTING GMBH

1504 SOF УЛ "В. ТЪРНОВО" 28
TEL 444-428, FAX 441-421
НЕЛИ МАРИНОВА
ГЕРМАНСКА ФИРМА
ТРАНСФЕР НА ТЕХНОЛОГИИ, МЕТАЛООБРАБОТВАНЕ, ПРОГРАМИ ЗА
СОЦИАЛНА ОСИГУРОВКА, СЕЛСКОСТОПАНСКО МАШИНОСТРОЕНЕ

7. CARGOBUL - BULGARIA

2210 ДРАГОМАН

TEL 884-570, FAX 99717/2460

ХАНС ДАН ШНИК

БЪЛГАРО-ГЕРМАНСКА

ТОВАРНИ АВТОМОБИЛИ - ПРОИЗВОДСТВЕНИ СРЕДСТВА

8. CONTINENTAL INFORMATION

1202 СОФИЯ, УЛ "ЦАР СИМЕОН" 98

TEL 834-072 FAX 835-601

НАТАЛИЯ КЪНЕВА

ДАТСКА ФИРМА

МЕНИДЖМЪНТ, КОМПЮТЪРНО ПРОГРАМИРАНЕ, РАЗРАБОТКА НА
СОФТУЕР, ПРОУЧВАНЕ НА ПАЗАРА, КОМПЛЕКТУВАНЕ НА ЛИЧНИЯ
СЪСТАВ

9. MILLEX SS CO. LTD.

1000 СОФИЯ, БУЛ "П. ЕВТИМИЙ" 8

КИРИЛ НЕДЕВ

АВСТРИЙСКА ФИРМА

ГАЗОПРОВОДНИ И ВОДОПРОВОДНИ ВЕНТИЛАЦИОННИ ИНСТАЛАЦИИ

10. MOORE STEPHENS OOP

1414 СОФИЯ ПЛ. "БЪЛГАРИЯ" 1

TEL 543-341, 519-020 FAX 541-051

ПАПАДАКИС, ВЕНЦЕСЛАВ ДИМИТРОВ ТЕЛ 543-341

БРИТАНСКО-ГРЪПКА

СЧЕТОВОДСТВО, БАЛАНСИ, ПРАВНИ ФОРМИ ЗА СТОПАНСКА ДЕЙНОСТ

11. MUCH-NET - SOFIA

1408 СОФИЯ УЛ "Я. ВЕШИН" 7

ВАСИЛ ИВАНОВ

ГЕРМАНСКА ФИРМА

ЕЛЕКТРОННА ОБРАБОТКА НА ДАННИ, ПРОМИШЛЕНА И
ПРОИЗВОДСТВЕНА АВТОМАТИКА, КОМУНИКАЦИИ И КОМПЮТЪРНИ
ИНСТАЛАЦИИ

12. ФАГ КУГЕЛФИШЕР

1527 СОФИЯ БУЛ "БИРЮЗОВ" БЛ.10 ВХ А ЕТ 6

TEL 465-149, FAX 463-034

ФАНЯ МАРКОВА

ГЕРМАНСКА ФИРМА

САЧМИ, ЛАГЕРИ, ИЗМЕРВАТЕЛНИ УРЕДИ, ВЪЗЛИ ЗА МЕТАЛОРЕЖЕЩИ
МАШИНИ

ACCOUNTANCY/CONSULTANCY FIRMS

1. ARTHUR ANDERSEN

NDK MAIN BLDG, 4TH FLOOR
MR MARCUS DELOUCHE MR
TODD MADDEN TEL 525-118, 650-
233 FAX 523-392

2. COOPERS & LYBRAND

3 POSITANO ST.
MR MARTIN ZAIMOV
TEL 815-576, 652-392 FAX 661-761

3. DELOITTE & TOUCHE

135 ARAKOVSKIST MR
NIC GERRA TEL 888-683
FAX 887-769

4. NEW-i/ERNST & YOUNG

6 GURGULIYAT BLVD.
MR JOHN AYERST
TEL 543-005, 518-616 FAX 542-908

5. PRICE WATERHOUSE

10 ST. KARADJA
MR BERT DAMSTRA
MR CHRIS BUTTERS
TEL 880-122, 879-710 FAX 872-461

6. TMF SERVICES

10 ST. KARADJA
MR PETER NOLEN
TEL 814-974/71 FAX 814-958