



НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ
ДЕПАРТАМЕНТ ПО БИЗНЕС АДМИНИСТРАЦИЯ

**Комплексен анализ на състоянието на
управленската система на „ЮМЛ Турс 93“ ЕООД
и извеждане на възможности за нейното
усъвършенстване**

КУРСОВ ПРОЕКТ ВАВВ 720
КЪМ КУРС „ПРОЕКТИРАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИ СИСТЕМИ”

Автор: Христиан Даскалов, Ф44967
Дипломант в БП «Бизнес администрация»

Преподавател:

ас. д-р Виктор Аврамов

06.06.2013г.,

гр. София

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ.....	3
ИЗЛОЖЕНИЕ	4
1. ОПИСАНИЕ НА ОБЕКТА НА ИЗСЛЕДВАНЕ.....	4
2. ОСНОВНИ БИЗНЕС ХАРАКТЕРИСТИКИ.....	6
3. ПАЗАРНА СТРУКТУРА И СРЕДА	8
4. АНАЛИЗ НА СЪСТОЯНИЕТО	11
4.1. СТРАТЕГИЧЕСКИ	12
4.2. СТРУКТУРЕН	15
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	18
ИЗТОЧНИЦИ.....	19

ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящата публикация с предмет на изследване състоянието на управленската система на „ЮМЛ Турс 93“ ЕООД и извеждане на възможности за нейното усъвършенстване цели да аргументира и защити практическата приложимост на научните постулати в сферата на проектирането на управленски системи и организационното развитие.

За тази цел ще бъде извършено описание на обекта на изследване – малко предприятие, предоставящо транспортни услуги с пътнически автобуси, ще бъдат разгледани неговите характеристики и тези на средата – в текущ план и в перспектива, за да се придобие практическа представа за конкретните особености на бизнеса, тенденциите в бранша и на база на това да се аргументират предимствата на избраната форма на организационно структуриране и управление, в условията и според спецификите за правене на бизнес, които предопределят избора на най-добра управленска алтернатива.

Ще бъде разгледат практически казус, свързан с реализирането на лизингова сделка като съгласно теорията и практиката в управленския сектор, ще бъде направен разрез на процеса на вземане на решение в организацията, съобразно вида организационна структура и влиянието на нейните характеристики спрямо конкретната ситуация.

В последната част на анализа ще бъдат направени изводи и препоръки за вземането на управленско решение от страна на мениджмънта на „ЮМЛ Турс 93“ ЕООД в посока поведение на мениджмънта, съобразно необходимостите от развитие на бизнес организацията, състоянието и перспективите пред оптимизацията на управленската система и тези на външната среда.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Описание на обекта на изследване

Историята на фирма “ЮМЛ Турс – 93” ЕООД датира от 1993г. Тя е лицензиран превозвач за вътрешни и международни пътнически превози, съгласно разпоредбите на Министерството на транспорта, информационните технологии и съобщения (МТИТС)¹. Автобусите на фирмата са лицензирани и категоризирани съобразно международната класификация на автобусите за туризъм². Мениджмънтът на фирмата се стреми същите да отговарят на най-взискателните вкусове на своите клиенти. Системните прегледи и проверки на техническото състояние на автобусите са залог за безпроблемно пътуване, а добрият имидж на фирмата, на който се гради нейният бизнес модел, се гарантира в комбинация с високата квалификация и професионализъм на шофьорския екип, който се старее максимално да улесни тур-операторските фирми, екскурзоводи и организатори на пътувания в техния стремеж да предоставят на клиентите си лукс, комфорт и добро настроение – фактори за успех в сектора на превоз на пътници във всичките му форми.

През изминалите години фирма ”ЮМЛ Турс – 93” ЕООД, благодарение на културата на обслужване и високото качество на транспортните услуги, успява да развие и съхрани контактите си с много фирми и организации, основани на добро взаимодействие и взаимноизгодни отношения, с което успешно преминава през годините на криза в цялостния икономически и по-конкретно туристически и транспортен сектор на страната. Тази тенденция продължава и днес, като политиката на фирма ”ЮМЛ Турс – 93” ЕООД е ориентирана към все по-голямо усъвършенстване на услугите, които предлага, както и разширяване кръга на партньорството с нови фирми и организации, запазвайки обаче своя профил на малка регионална компания, с ясна представа за своите възможности и ограничения.

За запазването и развитието на изградените позиции, обаче, са необходими постоянни инвестиции, свързани с обвоняване на автобусния парк – нещо, което да

¹ НАРЕДБА № 2 от 15.03.2002 г. за условията и реда за утвърждаване на транспортни схеми и за осъществяване на обществени превози на пътници с автобуси и леки автомобили; НАРЕДБА № 11 от 31.10.2002 г. за международен автомобилен превоз на пътници и товари

² За повече информация вж. тук: <http://www.aebtri.com/Default.aspx?Layout=Layouts/AEBTRInside&Page=PageAD>

подсигури обстоятелството, че „ЮМЛ Турс 93“ ЕООД ще запази изградените вече конкурентни предимства, които се основават на качеството на услугата по автобусен транспорт в нейната цялост. За целта фирмата трябва да направи обстоен анализ на съществуващите алтернативи преди да пристъпи към своя избор, така че съхраняването и развитието на един от елементите на качествената и конкурентна услуга, която се предлага, да не засегне друг. Особено, когато става въпрос не само за наличието на високи вътрешно-фирмени стандарти за качество, но и за административно регулирани такива. Така например, за издаването на лиценз за международен превоз на пътници е необходимо наличието на благонадеждност³, професионална компетентност⁴ и финансова стабилност на фирмата. Що се отнася до последното, финансово стабилно по смисъла на изискванията на нормативната уредба е юридическо лице, което разполага с достатъчно ресурси, с които може да гарантира за нормалното стартиране и функционирането на транспортното предприятие. В тази връзка, всяко финансово решение, свързано с привличането на заеман капитал /и не само/, следва да бъде обект на внимателен анализ, тъй като може да постави в риск не просто финансовата стабилност, а да доведе до отнемане на лицензията ѝ за извършване на транспортна дейност или отказ от преиздаване.

Въз основа на направените до тук констатации може да заключим, че ЮМЛ Турс 93 ЕООД представлява класически тип „предприемаческа структура“. В случая асоциацията не се прави в контекста на размера на организацията, според който тя приспада към групата на малките предприятия. Точно обратното - обединително за предприемаческите структури се явява обстоятелството, че те са организации, ориентирани към растежа и разчитащи основно на възможностите си, отколкото на контролът върху ресурсите. Тяхната структура преди всичко се характеризира с малък брой йерархични равнища, висока гъвкавост и мрежов строеж. В организационен аспект предприемаческите структури се изграждат на основата на индивидуалната инициативност, не както при традиционните организации – на основата на координираността. Нещо повече, концентрираното развитие се заменя с развитие по

³ Според нормативните документи, изискванията за благонадеждност са изпълнени, когато ръководителят на транспортната дейност във фирмата не е осъждан за умишлено престъпление от общ характер или не е лишен с влязла в сила присъда от правото да упражнява превозна дейност.

⁴ Изискванията за професионална компетентност се считат за изпълнени, когато ръководителят на транспортната дейност притежава познания и опит, придобити чрез посещения в курсове за обучение или усвоени в транспортната практика, успешно е положил писмен изпит по предмети, определени в специално приложение към административните наредби и има най-малко основно образование.

множество направления, които в случая на ЮМЛ Турс се явяват и структуроопределящи за управленската система на организацията. Поради това при тези структури индивидуалната компетентност е водеща и приоритетна пред организационната. Водещи и ключови фактори са хората и притежаваната от тях квалификация. Групите от своя страна, т.нар. ядра, всяко от които е предназначено и съобразено с условията на определен пазар, където предприемаческата организация реализира част от своите продукти и/или услуги, се разглеждат като центрове на приходи и именно поради тази причина около тяхното оптимално обособяване се съсредоточава голяма част от настоящия анализ. Това обособяване е аргументирано неколккратно в публикацията, включително и чрез разглеждането на практически казус по повод на стъпките в процеса на вземане на организационни решения.

2. Основни бизнес характеристики

Фирма ЮМЛ Турс 93 ЕООД, на база богатия си опит на пазара на автобусни превози, предоставя богато и диверсифицирано портфолио от услуги, което включва, но не се ограничава само и единствено до следното:

-Трансфери в рамките на гр. София (от аерогара София до хотел, от хотел до ресторант и др.);

-Трансфери извън рамките на гр. София;

-Трансфери в цялата страна;

-Превоз на организирани групи по предварително зададени маршрути с цел туризъм, спортно или културно мероприятие в страната и чужбина;

-Превоз на деца от дома им до училище и обратно по определен от наемателя маршрут;

-Превоз на деца за ски училище или зелено училище;

-Превоз на служители на фирми и организации до работното място и от работното място в рамките на цялата страна.

обезпечаване на услугата, фирмата разполага със собствени автобуси и бусове марки “Setra” и “Mercedes”, с които се стреми да задоволи всички изисквания за приятен и удобен транспорт. Автобусите разполагат със съвременни екстри, удобства и

комфорт. Те преминават регулярно през технически прегледи, гарантиращи сигурност и безопасно пътуване. Категоризацията на автобусите е извършена съгласно изискванията на Системата за международна класификация на автобусите за туризъм, създадена от Международния съюз по автомобилен транспорт (IRU).⁵ Всички автобуси отговарят на задължителните условия за категоризация (1 звезда), които са:

Съотношение мощност на двигателя/тегло най-малко 7.4 kw/t; Допълнителна спирачна система – устройство за намаляване на скоростта – хидравлично или електрическо, антиблокираща система (ABS) и др.; Минимално разстояние между седалки разположени - седалки разположени в една посока – 68 см; - седалки разположени срещуположно – 130 см; Минимална височина на облегалката – 52 см; Брой на подлакътниците - най-малко един; Отопление независимо от двигателя; Вентилационна или климатична система вътре в салона; Озвучителна инсталация: 1 високоговорител за 8 седалки, микрофони за шофьора и екскурзовода; Място за ръчен багаж вътре в автобуса; Колани на приоритетните седалки.

Говорейки за фирмени характеристики, не може да пропуснем и някои ключови за успеха на фирмата елементи, които в последствие ще анализираме как влияят на структурирането на организационните и управленски системи в рамките на един по-широк анализ на състоянието. На първо място това е персоналът и мениджърският състав на фирмата, който вече споменахме, че трябва да отговаря на високи изисквания за професионална компетентност и благонадеждност. На следващо място, цялостното фирмено „имиджово” присъствие също следва да бъде анализирано, тъй като има своето влияние върху резултатите в бизнес, в който „опаковката” в действителност прави впечатление и донякъде продава. Това присъствие започва от шофьорската униформа и отношение към клиента и стига до цялостното обслужване на пътниците по време на курса и тяхното общо възприятие за своето пътуване и удовлетворението от него. В това отношение фирма ЮМЛ Турс 93 има изградени традиции и политики по качество, както и по контрол на качеството, които включват, но не се ограничават до използването на методи и техники за контрол като „таен клиент”. Приложението на вътрешния код в организацията в тази връзка е не просто пожелателен за прилагане елемент в рамките на управленската система, а постоянно насочван и регулиран

⁵ Асоциацията на българските предприятия за международни превози и пътищата (АЕБТРИ) е упълномощена да извършва тази категоризация на територията на България. Определянето на категорията комфорт на автобуси на транспортни фирми, извършващи международни пътнически превози, каквато фирма е и „ЮМЛ Турс 93“ ЕООД, се извършва чрез ежегодни прегледи.

процес. Споменавайки процесите в организацията, те са не само важна част от комплексния анализ на състоянието на управленската система, но и важна фирмена характеристика, допълваща цялостната оценка на клиента спрямо фирмата, когато говорим за измеренията на тези процеси в публичното пространство (*за пример – практиките и процедурите, прилагани в преговорния процес от мениджмънта, обслужването на запитвания и заявки от административния сътрудник, промоционални и др. активности за нови или лоялни клиенти и тн.*)

3. Бизнес среда и сектор

Комплексният анализ на състоянието на управленската система не би бил точен ако не се направи цялостен преглед на съществуващите слабости и силни страни на фирмата, както и на рисковете и възможностите пред нея, в контекста на алтернативите за организационно, процесно и цялостно бизнес развитие и свързаното с него управление на промяната.

SWOT анализът, като субективен метод за идентифициране и определяне на силни и слаби страни, възможности и заплахи за обекта, дейността или проекта, е добър инструмент, който да се използва за извличане на допълнителна аналитична информация от отрасловата структура и среда. Систематизирайки наличното знание както за фирмените характеристики, така и за ситуацията на пазара на автобусни услуги, може да констатираме следното:

- **Слаби страни:** - ЮМЛ Турс 93 ЕООД оперира на пазар при наличието на конкуренция на територията, на която осъществява своята дейност, при това масирана, произтичаща от въздействието на столицата като притегателен за предприемаческата инициатива център, включително и в сферата на автобусния транспорт.; - Недостатък е и ограничената материална база, с която разполага фирмата, поради консервативната финансова политика, водена от мениджмънта до момента – реинвестиция на печалбата, без ползване на дългови инструменти за финансиране. Това не позволява предприемането на каквито и да било експанзионистки ценови и цялостни бизнес-стратегии и ограничава в голяма степен управленските ходове за развитие на фирмата до такива, следващи лидерите на пазара и търсещи нишови пазари и пазарни сегменти.
- **Силни страни:** - Неудовлетвореността на потребителите от качеството на транспортната услуга, осъществявана от конкурентите (твърде често опортюнистично

настроени и хищнически ориентирани), изтъкват качествата и предимствата на фирма ЮМЛ, която, макар и малка, е с богат опит и традиции; - Превозите се извършват с нови и категоризирани автобуси, макар и малко на брой, снабдени с необходимото оборудване, осигуряващ спокойно и комфортно обслужване.

- **Възможности:** - Привличане на нови клиенти в пост-кризисните години при възстановяване на част от производствата и разкриване на нови възможности в услугата специализиран превоз с оглед на развитието на икономиката в Югозападния планов регион, свързана и с изграждането на нова инфраструктура, включително транспортна, и чуждестранни инвестиции; - Разширяване на дейността, стига фирмата да успее да постигне конкурентни предимства на база добрата стартова позиция, в която се намира – със сравнително стабилен мениджмънт и запазване на досегашната ценова политика, което изисква избраната форма на финансиране на инвестиции в разширяване на авто-парка да не ѝ се отрази драстично⁶.

- **Опасности:** - Поява на нови конкуренти, окрупнени и експанзионистично настроени, с хищнически ценови стратегии; Ръст на инфлацията и/или стагнация на икономиката вместо очакваното възстановяване и растеж.

Редом с прилагането на субективния SWOT анализ, за извеждането на качествени и цялостни препоръки, следва да се направи и обективен PEST анализ на средата, в която фирмата оперира. Той разглежда *социалните, технологичните, икономическите и политическите* фактори, които имат влияние върху транспорта.

- Сред *социалните* безспорно е продължаващата социална и икономическа криза в региона, в който фирмата оперира.

- Що се отнася до *технологиите*, обновяването на автобусния парк на фирмата излиза на дневен ред, с което и възможността за „оглеждане“ на алтернативни технологични решения, които да доведат до намаляване на разхода на гориво –

⁶ Цената, макар и без да се навлиза в детайли на този етап от анализа, е сред най-добрите на пазара в района на гр. София и Югозападния регион за планиране (включващ още Перник, София област, областите Благоевград и Кюстендил), тъй като фирмата работи директно със своите клиенти, без посредници по веригата. Преди навлизане в детайли, за общия случай може да бъде обобщено, че мениджмънтът прилага различни методи за ценообразуване, комбинирани според вида на услугата, пазарната конюнктура и собствените си конкурентоспособност на местния и регионален пазар (без цел да се конкурира в национален или международен план).

основният компонент в калкулирането стойността на транспортната услуга. Такива са например автобусите с метанова уредба⁷.

- **Икономическите фактори** безспорно не предвещават бурен растеж през 2013 и 2014, но въпреки това предсказват постепенно възстановяване и излизане от кризата, особено за сектори с висока степен на иновативност. Това повдига на преден план идеи, свързани със иновации в управленския процес, предоставяните услуги или модел на бизнес-развитие, редом с технологичните иновации, свързани с обновяване и развитие на авто-парка.

- Не на последно място, **политическият фактор** е жизнено-важен за устойчивото развитие на фирма ЮМЛ Турс 93 и предприемането на инвестиционни начинания. Той предполага стабилна местна административна среда и предвидимост в договорните отношения по повод на вече изпълняваните линии, както и прозрачни търгове за процедури по ПЧП, свързани с бъдещи възможности, без значение от политическата конюнктура. Политическата макросреда на национално ниво, свързана с нормативната уредба и нейното правоприлагане също е от изключително значение, защото нелегалният транспорт, нелоялната конкуренция и заниженият контрол от органите на Държавна автомобилна инспекция също влияят негативно, а редом с тях се „прокрадва“ и сянката на корупционни и др. некоректни търговски практики, които допълнително забавят възстановяването и растежа на фирмата.

Изводите както от SWOT-, така и PEST анализа са основа за планиране на отворена организационна система по модела „*отвън-навътре*“, при който сканирането на външната среда е средството, което определя нуждите и натиска върху основния целеви процес, след което се взема предвид динамичното взаимодействие между средата и системата и най-накрая се разглежда конкретния целеви процес. По този модел са изведени и анализирани и основните моменти от управленската система в ЮМЛ Турс 93 – процедурите по вземане на стратегически организационни решения, организационното структуриране като такова и предизвикателствата пред мениджмънта в социален, организационен и функционален аспект.

⁷ Цената на горивото при автобуси с метанова уредба на 100км. по общи изчисления е близо 2 пъти по-ниска в сравнение с дизелови или бензинови двигатели. В абсолютни стойности, изследване на казуса със закупуването на 10 метанови автобуса от фирма „Бургасбус“ ЕООД през 2008г. показва, че на всеки 100 км метановият автобус икономисва около 40.00 лв. в зависимост от пробегата и експлоатационните условия.. Друго предимство е това, че газовото гориво удължава живота на автомобилния двигател до 2 пъти, а срокът за ползване на маслата се удължава 1,5 пъти.

4. Анализ на състоянието /с фокус върху перспективите/

Безспорно силно влияние върху състоянието и развитието на управленската структура на ЮМЛ Турс 93 оказват екзогенните фактори. От тази гледна точка основната перспектива пред организацията, която би наложила промени както в организационно-структурно отношение, така и в управленско е тази, свързана с разрастването мащаба на дейността ѝ. Фокусирането на вниманието на настоящия анализ върху тези перспективи го прави динамичен и такъв, извеждащ изводи за състоянието на управленската система през оценка на нейната подготвеност за промяна по отношение на два елемента: а.) процедури по вземане решения от стратегически характер (*за развитието на фирмата*), б.) структурни решения (*по отношение на модела на организиране и управление на системата*).

Най-важното и стратегически-значимо условие да се случи развитието, около което е съсредоточен анализът на състоянието, касае клъстеризацията на българския бизнес и в частност – на транспортния бранш. Това би допринесло за откриване на нови възможности със споделяне на риска на принципа на т.нар. *joint-ventures*, което е най-добрата алтернатива за малка, но добре ситуирана на пазара фирма, която не бива да предприема резки промени в своята фирмена политика и практика.

Както знаем от юридическата и административна практика, законът предвижда определени форми сдружаване на предприятията, с цел постигането на синергични ефекти и икономии от мащаба, с оглед подобряването на показателите от дейността, повишаване ефективността на капитала, създаване на благоприятни възможности за развитие, иновации и реализирането на по-голяма конкурентноспособност. Сдружаването може да бъде “хоризонтално” и “вертикално”. Юридическата форма на едно „хоризонтално сдружаване” може да бъде съгласно ТЗ - “консорциум”⁸, или клъстер, регистриран съгласно съответните подзаконовни нормативни документи като ЮЛНЦ.

⁸ Консорциумът представлява договорно временно обединение на предприятия (държавни, частни или държавни и частни – публично-частно партньорство), с цел реализирането на обща цел, в т.ч. обща инвестиционна политика, усвояване на нов продукт или технология, разработване на нови продукти или технологии и др.

В конкретния случай на дневен ред пред ЮМЛ Турс 93 ЕООД е развитието на клъстерното обединение „Транспортен клъстер Перник“, което цели да мобилизира собствените (*на фирмата*) и външни ресурси за информационно и иновационно подпомагане на развитието на търговията и услугите в бранша, да съдейства на членовете на клъстера за въвеждане на водещи практики, достъп до нови пазари, разширяване на бизнес нишата (*особено за фирма с нишов профил като ЮМЛ*). Бъдещото дружество ще предоставя и консултантски и информационни услуги, включително по повод на ценообразуването и цялостните бизнес стратегии на своите членове, които да изградят алианс между конкуриращи се, но сътрудничащи си партньори като по този начин ги направят конкурентоспособни както на националния, така и на регионалния пазар в тази част на Балканите с оглед на развитието на туризма.

И тъй като отрасловата клъстързация се насърчава от ЕС, това предполага възможност за възползване от по-изгодни условия на финансиране чрез подкрепа по фондове и програми на Европейския съюз както за фирмите-членове, така и за съответния клъстер⁹. Това от своя страна премахва онези трудности, свързани с осигуряването на външно финансиране, които бяха коментирани в началото на публикацията, но от друга страна извежда на дневен ред въпроса за алтернативите при вземането на подобно инвестиционно решение. Тези алтернативи и тяхната оценка ще бъдат обект на практически анализ от гледна точка на процедурите и процесите по вземане на стратегически организационни решения в ЮМЛ Турс 93 ЕООД.

4.1. Стратегически организационни решения

/практически казус/

Както знаем от теорията, ако конкретна ситуация възниква често, може да бъде изработена рутинна процедура за разрешаването ѝ. – т.нар. „програмни решения“. Програмирани са тези решения, които са свързани с повтарящи се и рутинни проблеми. В случая обаче става въпрос за комплексно и стратегически-значимо „*непрограмно*“ решение, което ще бъде анализирано обстойно от гледна точка на това как организационната и управленческа структура на ЮМЛ Турс 93 влияят на процеса на вземане на решение. Процесът започва с определяне на цели и методи за измерване на

⁹ 37,88% от всички анкетираните компании в цитираното по-рано проучване на портала „Моите пари“ вече са ползвали финансиране по насърчителни програми, дялово финансиране или са заели средства от небанкови финансови институции. След покупките на лизинг най-много тези фирми са се възползвали от средствата по линия на еврофондовете – програма „Конкурентоспособност“.

резултатите, продължава с идентифициране на проблемите, оценка на алтернативите, избор на алтернатива, осъществяване на решението и завършва с контролиране и оценка на резултатите.

Определянето на цели произлиза от фирмената стратегия, а резултатите и тяхното измерване – от избраните цели. Ако възприемем, че с оглед на бъдещите възможности, които се разкриват след направения обстоен анализ на състоянието на фирмата и бизнес средата, в действителност се изисква инвестиция в разширяването на автопарка, и това е в унисон с фирмената стратегия, то методите за измерване на резултатите са ясни и те са а.) *количествени* - бр. автобуси, добавени към авто-парка и б.) *качествени* – разширен обем от дейности на фирмата.

Идентифицирането на проблеми, което следва, е вече на ниво «проблеми, свързани с различните съществуващи алтернативи», т.е. «възможностни» (*има разбира се и кризисни проблеми, както и рутинни, които не са обект на разглеждане в настоящата публикация*). Така например, като форма за финансиране е възможна тази за изтегляне на инвестиционен заем за закупуване на автобуси, който обаче е съпътстван от редица проблеми, свързани с евентуалните промени на лихвения процент и възможното повишаване на планираните разходи, затварянето на много от възможностите за др. бъдещи заеми (*такива, свързани с по-важни за фирмата оперативни и стратегически решения*) и липсата на предимства при данъчното облагане в една силно турбулентна икономическа и административно политическа среда, в която фирма „ЮМЛ Турс 93” ЕООД оперира със сравнително стабилни икономически показатели и перспективи за развитие. Тези проблеми на практика отхвърлят алтернативата „банков заем” като такава, която не е по възможностите на фирмата.

Изработването на алтернативи като процес на търсене се отнася до анализа на конкретните лизингови форми и инструменти, налични на пазара, които ще бъдат разгледани преди предприемане на инвестиционно действие. Те са две основни - финансов и оперативен лизинг, като различията помежду им са в условията, при които те се предоставят от отделните финансови институции. При оперативния лизинг, за разлика от финансовия, се говори не за закупуване на автобус, а за дългосрочното му наемане. Тук основният момент е свързан с това, че клиентът наема превозното средство за определено време, като след изтичането на срока то се връща на наемодателя/лизингодателя. Към момента у нас тази форма не е толкова

разпространена, защото все българските предприемачи са по-консервативни във финансово отношение¹⁰, а да се работи с активи „под наем” е още по-неортодоксално. Големите фирми в бранша обаче налагат този тип лизингово финансиране все повече поради финансовите облекчения.

Оценката на алтернативите трябва да е съобразена както с предимствата на различните форми на финансиране, общовалидни за сектора, така и с конкретните фирмени характеристики и специфичните условия на пазарната среда. Това е така, защото целите за пазарно разрастване не могат и не бива да навредят на фирмените цели в други посоки. Подобен дисонанс би бил възможен например, ако инвестиционните и лизингови проекти на фирмата не са съобразени с цялостната ѝ маркетингова стратегия и позициониране на пазара и се наложат евентуални промени в ценовата политика на компанията, с цел обезпечаване на договора за лизинг в процеса на изпълнението му. Имайки предвид това, *тази оценка трябва да включва* фактори като: предварителни условия, стойност и начини за изплащане на лизинга, срок за изплащане, допълнителни разходи за клиента, допълнително обезпечение. Трябва да бъде оценено също така обаче и това дали автобусната фирма няма различни потребности за допълнителни автобуси според различните услуги, които предоставя, и ако да – то транспортните средства, които ще се осигурят чрез една или друга форма на външно финансиране, ще оправдаят ли инвестицията в себе си, в случай, че не е предвидена и анализирана именно тази диференциация на групите-услуги и това в конкретната ситуация (и в бъдещ план) къде фирмата може да затвърди и разшири позициите си, и къде не.

Изборът на алтернатива, когато са оценени тези две групи фактори, влияещи на вземането на най-добро инвестиционно решение, става лесен. От практиката знаем, а и в теорията е описано, че оперативният лизинг на нови и употребявани МПС, автобуси в конкретния случай, се е наложил като изключително удобно решение, когато става въпрос за ограничаване на разходите чрез фиксирани месечни наемни вноски, контролируеми разходи за поддръжка и същевременно данъчни ползи. Групирането на услугите от портфолиото на ЮМЛ Турс 93 ЕООД пък показва, че във всички групи (*които ще бъдат разгледани в следващата глава*), като най-добра алтернатива се

¹⁰ Половината от всички анкетирани в споменатото вече проучване на сайта „Моите пари” твърдят, че не ползват никакво банково финансиране. 28,57 на сто от фирмите изобщо не са кандидатствали за кредит. Други компании са се отказали от тази възможност заради високите обезпечения и лихви.

откроява именно оперативния лизинг (*с изключение на една група услуги – превозите по утвърдени транспортни схеми, където следва да се приложи финансов лизинг*).

Оттам нататък, *контролирането и оценката на резултатите* зависят и от други елементи на комплексния анализ на състоянието на организационната и управленска система на ЮМЛ Турс 93, които са разгледани в следващите две глави. Принципите, изброени тук, остават същите. Така например, организационната структура трябва да отразява не по-слабо спецификите на отделните специализирани услуги, които фирмата предоставя, при структурирането на наличните ресурси. Няма как иначе инвестиционните решения да се приложат ефективно ако не съществува съгласуваност между процедурите по оценка на алтернативите и избор на най-добрите (*касаещи комбинация от външни и вътрешни фактори*) и принципите на разделение на труда чрез което се определя специализацията, стандартизацията и структурирането на задачите и функциите, свързани с оптималното прилагане и контрола по изпълнение на конкретната инвестиционна алтернатива (*или пък др. стратегическо решение*).

4.2. Структурни решения

Според теорията, организационната структура представлява съвкупност от елементи и взаимовръзки, организирани в определена последователност, позволяваща оптималното постигане на индивидуалните (*подсистемните*) и общите (*организационните/системните*) цели. Предвид характера на връзките и отношенията между комбинацията от приложни функции на организационните системи се различават различни типове структури. Без да изпадаме в подробности, тъй като характерът на настоящата публикация е по-скоро проследяващ процесите в развитие, отколкото статично-дескриптивен, може да се определи, че ЮМЛ Турс е в процес на преход от функционална към дивизионен-тип структура. Всъщност, този преход се налага от условията на средата, която го изисква и е въпрос за структурни решения да бъде приложен. Настоящата глава дава идея как това да се случи, а именно на база на основните услуги (по групи), които организацията предлага, т.е. в рамките на една продуктова департаментализация, ограничена в границите на механичен модел на организация (*характеризиращ се със специализация, единство на ръководството, власт и отговорност*).

За целите на класифицирането на услугите по групи ще се използват дефинициите, зададени в „Наредбата за обществен превоз на пътници и товари на територията на Република България“. Съгласно наредбата, групите транспортни услуги, осъществявани с автобусен транспорт са:

1. Превози по утвърдени транспортни схеми;
2. Специализирани превози;
3. Случайни превози.

1. Превоз на пътници по утвърдени транспортни схеми - Фирма „ЮМЛ Турс 93“ ЕООД осъществява превоз на пътници по утвърдени транспортни схеми на база договорни отношения със съответните общински администрации, след провеждане и спечелване на съответен конкурс. По силата на договорните отношения, фирмата се задължава да поддържа линии от и до труднодостъпни и слабо населени места. Подобен вид превоз сам по себе си би бил неефективен и не би било препоръчително инвестирането в нови автобуси за целите на изпълнението на подобни договори, защото в много от случаите разходите направени за превоза значително превишават приходите. При естествени пазарни условия, на база на направен анализ на местната икономика, географска, демографска и социална среда, подобни маршрути не биха били обслужвани, което от своя страна би лишило местното население от гарантиран и достъпен обществен транспорт. Ето защо общинската администрация, с която фирма „ЮМЛ Турс 93“ ЕООД работи, компенсира загубите на превозвача чрез изплащането на съответните месечни субсидии. Гарантираният месечен доход в това отношение, който е изчислен така, че да покрива загубата на превозвача след продажбата на билети и оперирането при определени по договор минимални нива на печалба, прави в крайна сметка атрактивна тази услуга и нейното извършване¹¹.

2. Специализиран превоз на пътници - Тук следва да се има предвид, че той се извършва въз основа на сключен дългосрочен договор между автобусната фирма и предприятие, учебно заведение или организирана група пътуващи. Навлизайки в спецификата на услугата, може да се заключи, че задълженията на превозвача в това отношение са изключително строги. Част от тях, доколкото касаят автобусния парк на

¹¹ В момента почти 80% от автобусния междуградски транспорт в България се осъществява от частни фирми. Само 20% от него е собственост на общините. Естествено, най-голям интерес за предприемачите представляват маршрутните линии до големите градове и курортни дистанции, но междуселищните линии по договори с местните администрации, макар и нискодоходни, са „нишов пазар“, който има потенциал да бъде развиван.

фирмата, включват: - *Да осигурява технически изправни превозни средства /автобуси/;* - *Да замени във възможно най - кратък срок автобусите при повреда по време на път в случай, че водачът не може да отстрани повреда сам;* Не е необходимо да се отбелязва, че неустойките са изключително сериозни при нарушение на едно или няколко от тези задължения, тъй като се касае за персонал на предприятието и огромни загуби на база пропилен нормочасове при евентуални аварии и забавяния. Положителната за превозвача страна на този тип договори е възможността за може би най-сериозна гъвкавост по повод на ценообразуването, или с други думи - тук потенциалните договорни цени в най-голяма степен се доближават до фирмените, тоест до желаните при добри резултати в преговорния процес.

3. *Случаен превоз* - При третия тип транспортна услуга, предоставяна от „ЮМЛ Турс 93“ ЕООД, организацията и изпълнението ѝ започват при предварително издадена фактура за платен превоз като договорът в общия случай е краткосрочен, за целите на конкретния курс. Технологията на услугата и нейните ползи бяха по-рано изяснени, а що се отнася до рисковете, те касаят най-вече тур-операторите и туристически агенции, които са сред най-сериозните партньори на фирмата при изпълнението на договори за случаен превоз. При тях съществуват периода на кризи на ликвидност, които често пъти могат да доведат до забавяния в плащанията. Прекомерното ангажиране на обслужващата транспортна фирма, без диверсификация на риска, чрез наличието на друг тип договори за транспортни услуги, може да „повлече“ и самия превозвач при криза в сектора или конкретния оператор. На подобни събития бяхме свидетели многократно през последните няколко години след кризата от 2008г.

Подобно групиране на дейностите касае разпределението на труда , т.е. диференциацията в хоризонтално и вертикално отношение. Начело на всяко звено има ръководител, координиращ дейността на фирмата в съответното направление, но организационните граници в хоризонтално отношение позволяват гъвкавост (за пример шофьори, ангажирани с курсове-случаен превоз, могат да заместват такива, изпълняващи превоз на пътници по утвърдени транспортни схеми). На практика оперативните мениджъри са онези, които специализирайки се, попадат в определени не толкова гъвкави рамки. Ресурсите, по подобие на матричните структури, са комплексни (ако класифицираме авто-парка като производствен ресурс), но тяхното групиране се извършва специализирано още от момента на закупуване на актива за нуждите на съответното звено – процес, анализиран по-рано. Ако в анализа включим и

администрацията и сервизното звено, то структурата би могла да се характеризира и като хибридна, поради факта, че по повод на тях се прилага изцяло матричен подход, но в случая анализа се съсредоточава конкретно върху основните производствени дейности каквито са тези по организация на транспортната услуга.

5. Заключение

Степента на съответствие на организационната и управленска структура с изискванията на бизнес средата е определящ, но недостатъчен фактор за успеха на фирмата и реализирането на икономическия резултат, към който се стреми фирмата

Другият фактор, който е необходим е прилагането на задълбочен анализ, който да определи точните цели (*отново според средата*) и възможностите и точните решения, които да бъдат приложени.

Ето защо мениджмънтът на ЮМЛ Турс 93 ЕООД трябва преди всичко да се стреми да осъществява своята дейност, използвайки данните от научния анализ в сферата на проектирането на организационни системи – концепции, типове, аспекти на процеса на вземане на решение, както и резултатите от изследването на параметрите на фирмената и пазарна структура и собствената си управленска система, за да оценява с висока степен на точност тенденциите (*или отклоненията от тях*) в пазарното търсене и да бъде в състояние да предприеме адекватни действия в насока постигане на организационна промяна, изпредварващи конкурентите в приспособяването към тези изисквания.

ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Schwarz H., Davis D., Matching Corporate Culture and Strategy, MAP Concept Paper, Cambridge, MA, 1983
- Каменов, К., Хаджиев, Кр. Н. Маринова. (2005). Управленският процес и екипната дейност, НБУ, София.
- Vroom, W. and P. Yetton. Leadership and Decision Making, Pittsburgh, UP Press, 1973
- Шефър, Р., „Грешките, които лидерите не спират да допускат”, Харвърд Бизнес Ревю, 2010
- Ангелов, А. Организационно поведение, С., Тракия – М, 1994г.
- Вълева, Лора. Особенности на ценовата политика в транспортната фирма, 2012г.

НОРМАТИВНИ И АДМИНИСТРАТИВНИ ДОКУМЕНТИ

- Закон за потребителския кредит
- НАРЕДБА № 2 от 15.03.2002 г. за условията и реда за утвърждаване на транспортни схеми и за осъществяване на обществени превози на пътници с автобуси и леки автомобили;
- НАРЕДБА № 11 от 31.10.2002 г. за международен автомобилен превоз на пътници и товари.

ИНТЕРНЕТ ИЗТОЧНИЦИ

- <http://www.yuml-tours93.com>
- <http://avtobusi.com>