



# СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ

- *Би ли ми казал кой път да взема оттука?*
- **Зависи накъде отиваш** – *отвърна Котака.*
- *Все едно накъде...* - *каза Алиса.*
- **Тогаз все едно е кой път ще вземеш** – *рече Котака.*
- *... само да стигна някъде* – *добави Алиса, за да се поясни.*
- **О, сигурно ще стигнеш** – *рече Котака, - но трябва да вървиш доста дълго...*

*Луис Карол, “Алиса в страната на чудесата”*

# ПЛАНИРАНЕ

- **основна функция на управлението**
- **систематичен и непрекъснат процес на изясняване на развитието на дадена система в бъдеще чрез:**
  - **анализ на състоянието и тенденциите на развитие на външната среда на системата**
  - **комплексна оценка на нейните ресурси и възможности**
  - **формулиране на целите на системата и определяне на пътищата за тяхното постигане**
  - **създаване на предпоставки за реализация на предвижданото развитие**
  - **контрол на постигнатите резултати.**

# ПРЕДИМСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ НА СИСТЕМИТЕ, КОИТО ПЛАНИРАТ

19.3.2008 г.

- Създава предпоставки за получаване на по-пълна картина както за системата като цяло, така и за отделните ѝ дейности и за връзките помежду им.
- Позволява да се разкрият връзките на системата с външната среда, да се оцени значението на отделните елементи на тази среда за нейното развитие.
- Разкрива и обосновава измененията, които трябва да бъдат направени в системата с оглед нейното адаптиране, оцеляване и развитие.
- Създава условия за по-пълно и ефективно използване на съществуващия потенциал на системата.
- Подпомага персонала по-добре да характера на дейността на системата и да си изясни своето място в нея.
- Осигурява необходимите предпоставки за осъществяване на ефективен контрол върху дейността на системата. Въз основа на плана се формират стандартите за оценка на постигнатите резултати.

# ВЪЗМОЖНИ ПРОБЛЕМИ И ОГРАНИЧЕНИЯ

- Планирането изисква значителни ресурси – човешки, материални, финансови, информационни. Това налага системата да търси варианти за оптимизиране на разходите за планиране, като отчита сложността и важността на решаваните планови проблеми.
- Възможен проблем е забавянето на определени дейности. Продължителното проучване, обсъждане и подготовка на решения по възникнали проблеми могат да забавят ритъма на работа.
- Усложняването и силното формализиране на планирането, прекомерното детайлизиране на разработките и показателите, недостатъчната гъвкавост при изпълнение на плановете могат да намалят инициативата и творчеството на персонала.
- Недостатъчна обосновааност на предвижданията относно тенденциите на развитие, на очертаващите се възможности и опасности в бъдеще.

# ПРИНЦИПИ НА ПЛАНИРАНЕ

- **Холизъм** – изисква подчиняване на частите на цялото.
- **Оптималност** – от всички възможни варианти за развитие в дадена област се избира този, който в най-голяма степен осигурява постигането на поставените цели.
- **Непрекъснатост** – свързан е с постоянните и все по-динамични изменения на външната и вътрешната среда на системата и възникването на обстоятелства, които не са били предвидени при разработването на плана.
- **Планирай-Изпълнявай-Проверявай-Подобрявай (PDCA: Plan-Do-Check-Act)** – изразява цикличния характер на плановия процес. Тук планирането е обвързано с внедряването, контрола и подобряването на дейността на системата.
- **Участие** – предполага привличане и включване в плановия процес на възможно по-широк кръг лица, чиито интереси в една или друга степен са засегнати.

# БЮДЖЕТНО ПЛАНИРАНЕ

- **30-те години на XX век**
- **Обхваща основните икономически показатели на фирмата**, които отразяват разходите, приходите, печалбата, производителността, възвръщаемостта на инвестициите, обемите, ликвидността и др. Акцентът е поставен върху формирането и разхода на парични средства.
- Основна цел на фирмата и съответно на планирането е **да се използват максимално разполагаемите ресурси**, така че да се постигне възможно най-висока печалба, което и главният индикатор за просперитет.
- **Масовизиране, специализация и стандартизация на производството**, за да се приложи масов продукт на ниска цена като главно условие за успех в конкурентната борба.
- **Основни техники** на планиране са пофакторният анализ и екстраполацията, т.е. установяване на проявилите се тенденции (трендове) в миналото, набелязване на необходими корекции и продължаване в бъдещето.

# ПАЗАРНО ПЛАНИРАНЕ

- **50-те години** на XX век
- Бюджетното планиране се обогатява с идеята за програмно-целевото планиране.
- Извършва се **преход от краткосрочно към дългосрочно планиране**.
- **Планът започва да обвързва вътрешните движещи сили и възможности на фирмата с потребностите на пазара.** Това поражда създаването на нов вид стратегии, свързани със създаването на нови продукти, диверсификация и заемане на по-широки пазарни позиции.
- Планирането се осъществява с **отчитане на потребителското търсене** и цели обвързване на производството с продажбите.

# СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ

- **60-те години на XX век**
- **Идва в отговор на настъпващите сложни и динамични промени в околната среда** на фирмите, настъпването на несигурността и потребността от бързи промени, изострящата се конкурентна борба.
- **Енергийна криза, двуцифрена инфлация, икономическа стагнация, японското чудо, дерегулирането на ключови отрасли в САЩ**
- **Традиционното дългосрочно планиране е заменено от стратегическото планиране** и то става хит в управленската практика на големите корпорации.

# СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ

Процес, в резултат на който се създава стратегията на фирмата.  
(Игор Ансоф)

Стратегия – комплекс от правила за вземане на решения, направляващи поведението на фирмата:

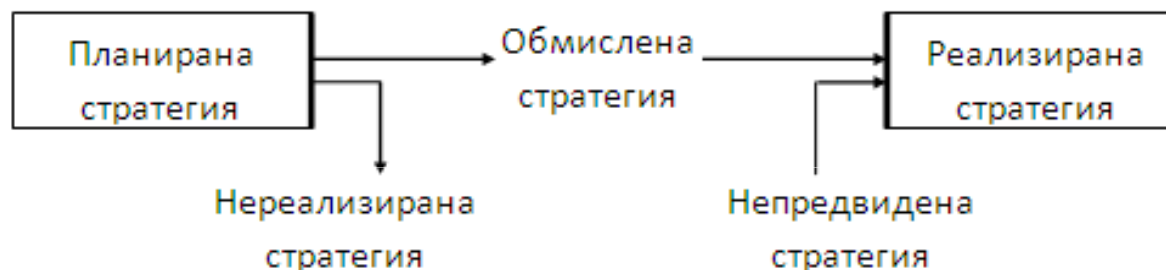
- Правила за **оценяване на настоящото и бъдещото състояние**. Целите показват достигнатият етап от развитието на фирмата.
- Правила, които **установяват връзките на фирмата с нейната околна среда** – какви продукти да произвежда, къде и колко да продава, как да се бори с конкуренцията (продуктово-пазарна стратегия).
- Правила, които **установяват вътрешните връзки и взаимодействия** (организационна концепция).
- Правила за **организиране и извършване на ежедневната дейност** (операционна фирмена политика).

## ВИЖДАНИЯ ЗА СТРАТЕГИЯТА

- Стратегията **формулира бизнеса**, в който работи или възнамерява да работи фирмата, нейното настоящо и желано бъдещо състояние.
- Стратегията е “съвкупност от функционални политики, с които се възнамерява **постигане на поставените цели**”.
- В рамките на фирмената стратегия намират място **ресурсите**, разпределени по подходящ начин във времето и пространството, и подходящата организация, които максимално да благоприятстват процеса на достигане на целите.
- Като важна особеност на стратегиите се посочва тяхната **ориентация към търсене на съответствие между фирмата и нейната околна среда**.

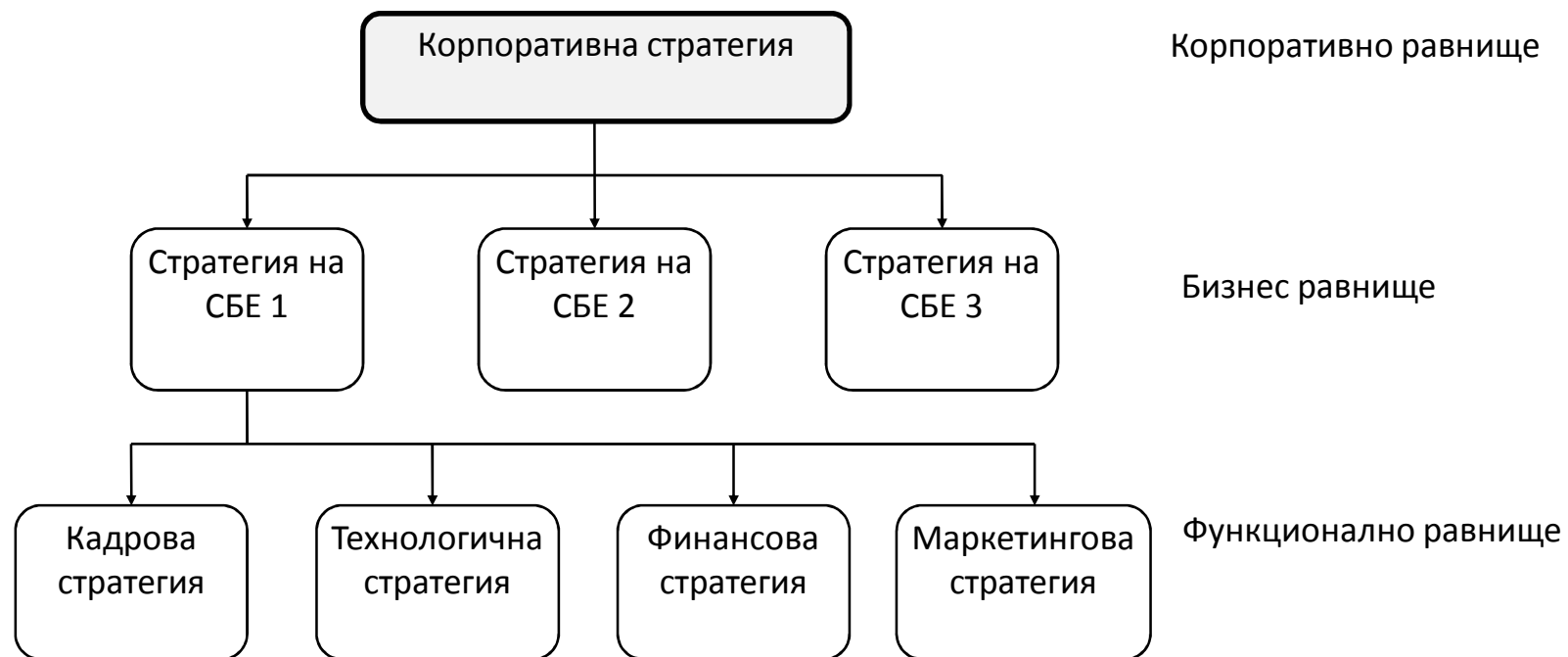
# КОНЦЕПЦИЯТА “5П”

- **пример** - поведение, ориентирано към резултата
- **план** - съзнателно определен комплекс от действия, ръководна насока за реагиране в дадена ситуация
- **похват** - ход, маневра, използвана да надхитри конкурента



- **позиция** - средство за напасване между предимствата и недостатъците на организацията и заплахите и възможностите на нейната околна среда
- **перспектива** - установен подход за възприемане на света и изграждане на собствен образ и място в неговите рамки, насочени към бъдещето

# ФИРМЕН СТРАТЕГИЧЕСКИ КОМПЛЕКС



19.3.2008 г.

# ПРОЦЕС НА СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ

1. Идентифициране на **стратегическите единици**, които по-нататък ще представляват обекти за анализ, основа за формиране на фирменото технологично и продуктово портфолио и база за сравнения и оценки.
2. **Диагностичен и сравнителен анализ** за установяване състоянието на вътрешната и външна среда и съизмерване позициите на фирмата спрямо основните конкуренти и средните за отрасъла равнища на развитие. **Прогнозиране** тенденциите и темповете на изменение на влияещите фактори и вероятната поява на нови такива.
3. Формулиране на **комплекса от цели** чрез съпоставяне на резултатите от проведените аналитични процедури и желаното бъдещо състояние на технологичната фирмена база.
4. Генериране на **стратегически алтернативи** и **избор на варианти** за осигуряване изпълнението на поставените цели чрез собствена научно-изследователска и развойна дейност, закупуване на готови технологични продукти или осъществяване на съвместни проекти.

# СЪДЪРЖАНИЕ НА СТРАТЕГИЯТА

## ОБЩА ЧАСТ

1. Мисия и дългосрочни цели на фирмата
2. Технологични области, в които фирмата се развива
3. Стратегически технологични единици
4. Фирмено технологично портфолио

# СЪДЪРЖАНИЕ НА СТРАТЕГИЯТА

## АНАЛИТИЧНА ЧАСТ

### I Диагностичен анализ

#### 1. Вътрешна среда

Технологичен одит

Анализ на дейността на звената за изследователска и развойна дейност

Оценка на индустриалната собственост

#### 2. Външна среда

Фактори на макроравнище

Отраслов анализ - договорна сила на доставчиците и купувачите; бариери за мобилност; вертикална и хоризонтална интеграция; заплаха от продуктови и технологични заместители

Анализ на основните конкуренти – конкурентен профил; стратегически групи

Анализ на пазара. Потребителски пазари и пазар на технологии - пазарна структура; размер и динамика; модел на потребителско поведение; механизъм за вземане на решение за покупка.

### II Сравнителен анализ

1. Възможности и заплахи на външната среда

2. Силни и слаби страни на фирмата

3. Сравнителни конкурентни предимства и технологични компетенции

# СЪДЪРЖАНИЕ НА СТРАТЕГИЯТА

## ПРОГНОСТИЧНА ЧАСТ


**I - Основни допускания** и предположения за промени във влиянието на съществуващите фактори и за появата на нови такива

### **II - Целеполагане**

1. Формулиране характера на стратегията
2. Дългосрочни цели в подкрепа на фирмената мисия
3. Цели за развитие на стратегическите бизнес единици
4. Цели на отдела за изследователска и развойна дейност
5. Цели за защита и използване на индустриалната собственост

**III - Стратегически алтернативи** за технологично и продуктово развитие

1. Видове технологични иновации
  - продуктови
  - процесни
2. Подходи за осъществяване на иновационна дейност
  - собствени изследвания и развой
  - адаптиране на готови технологични продукти
  - участие във форми на междуфирмено коопериране
3. Степен на иновативност
  - усъвършенстване на съществуващата технологична база
  - развитие на технологичните компетенции



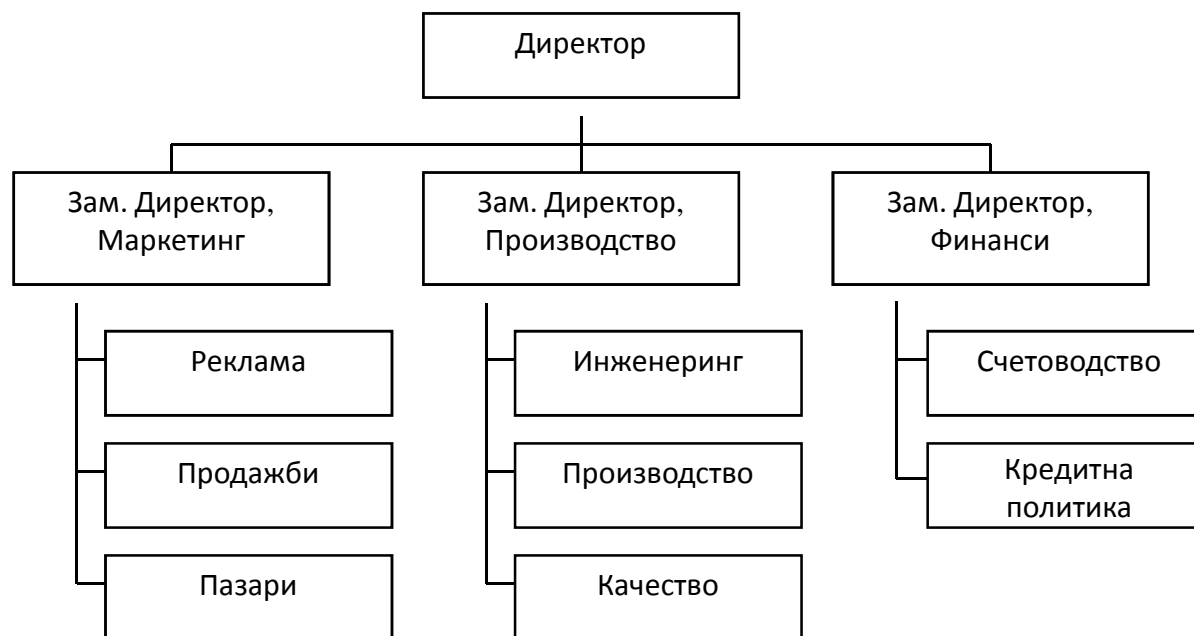
# **ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ В ПОДКРЕПА НА ФИРМЕНАТА СТРАТЕГИЯ**

# УПРАВЛЕНСКИ СИСТЕМИ

	Механистична Управление на рутинни процеси в условията на стабилна среда	Органична Управление на иновационни процеси
Разпределение на труда	формално	неформално
Информационни потоци	предимно вертикални	предимно хоризонтални
Вземане на решения	централизирано	колективно
Разпределение на задачите	регламентирано	индивидуално
Контрол	търсене на виновни за грешките	търсене на решение на проблемите
Мотивация	икономически стимули	признание, израстване

19.3.2008 г.

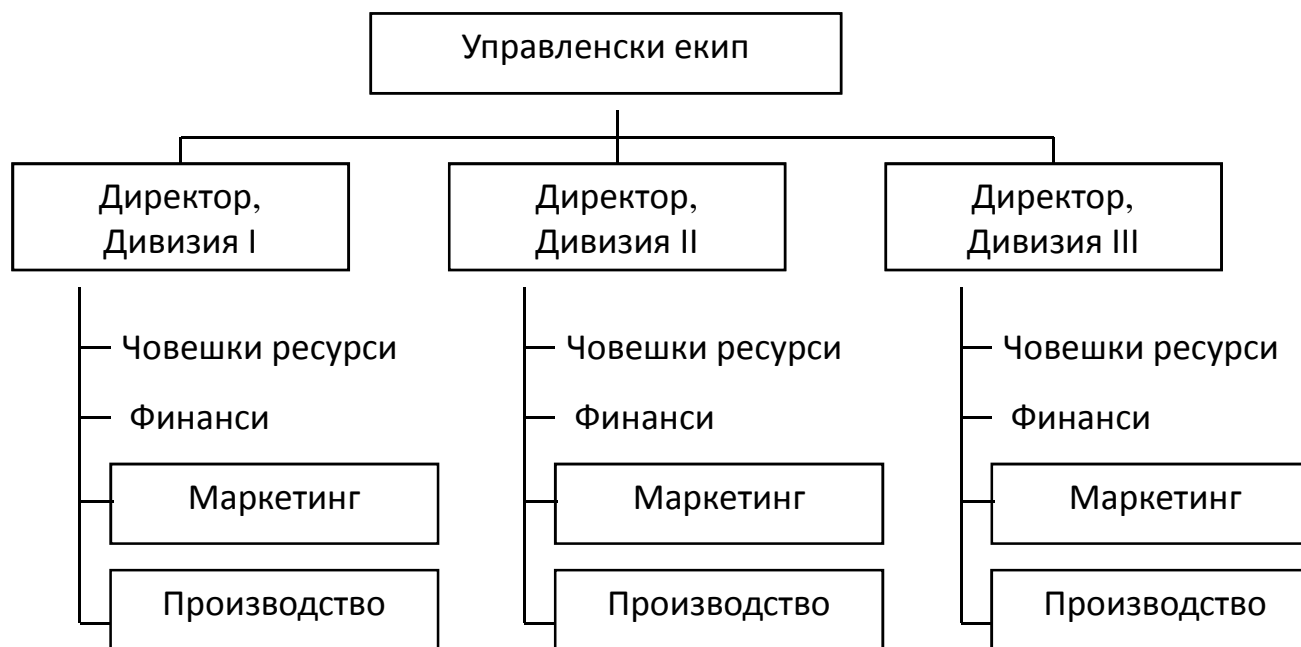
# ФУНКЦИОНАЛНА ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА



19.3.2008 г.

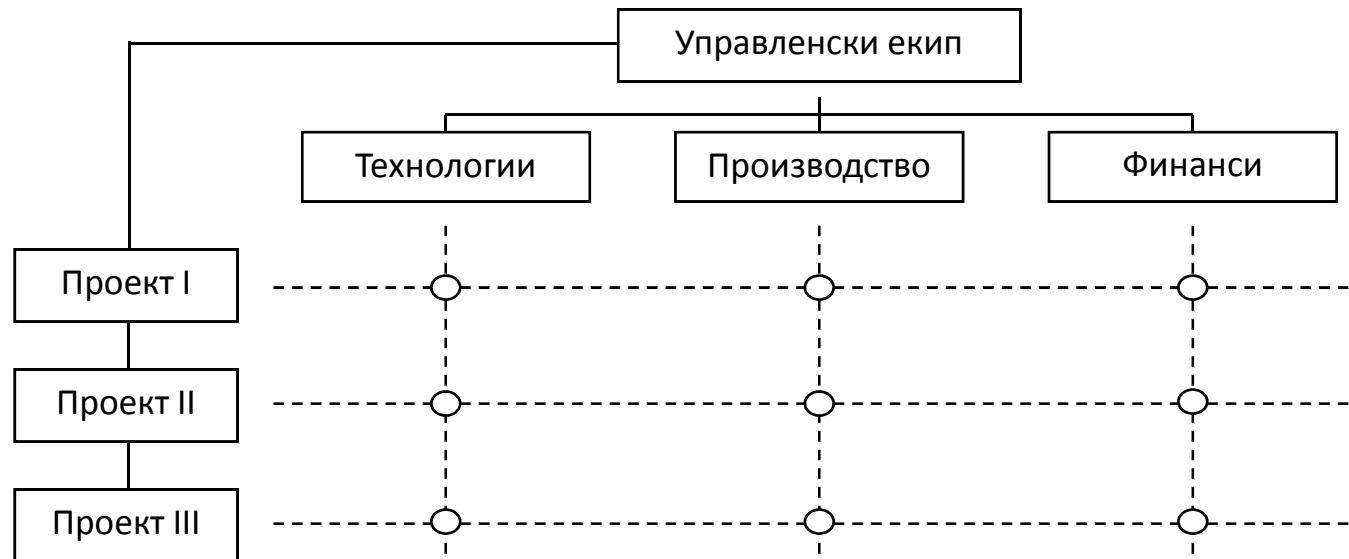
<i>Предимства</i>	<i>Недостатъци</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Ефективност чрез специализация</li> <li>▫ Липсва дублиране на правомощия</li> <li>▫ Простота на взаимоотношенията</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Централизация при вземане на решения</li> <li>▫ Не стимулира екипната работа</li> <li>▫ Неадаптивна при динамична околна среда</li> </ul>

# ДИВИЗИОНАЛНА ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА



<i>Предимства</i>	<i>Недостатъци</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Концентрация на вниманието върху най-важните пазари, продукти или технологии</li> <li>▫ Относителна свобода на обособените дивизии</li> <li>▫ Управление, съобразено с дивизионалните специфики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Дублиране на функции между отделните дивизии</li> <li>▫ Липса на взаимодействие между дивизиите</li> <li>▫ Междудивизионално съперничество при разпределяне на фирмените ресурси</li> </ul>

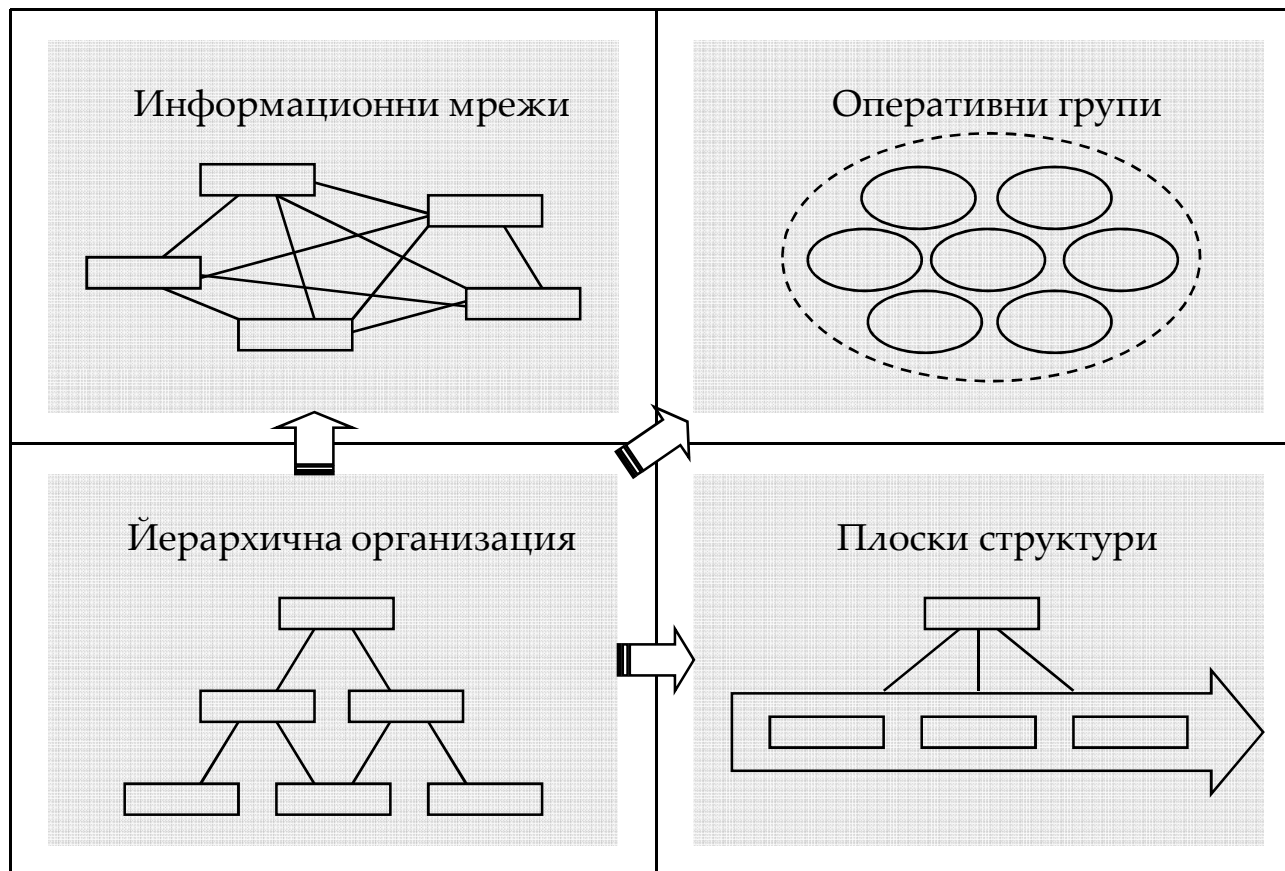
# МАТРИЧНА ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА



19.3.2008 г.

<i>Предимства</i>	<i>Недостатъци</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Проектно ориентирана – осигурява концентрация на вниманието върху критично важни за фирмата проекти</li> <li>▫ Балансира усилията между функционални области и проекти</li> <li>▫ Улеснена координация при изпълнение на взаимно свързани и допълващи се дейности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Възможно объркване и противоречие при изпълнение на задачи, поставени от функционалните и проектни мениджъри</li> <li>▫ Изисква изключителна координация в хоризонтална и вертикална посока</li> <li>▫ Възможно забавяне при вземане на решения</li> <li>▫ Трудно постижима лоялност от служителите</li> </ul>

# НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ИНОВАЦИОННИТЕ СТРУКТУРИ



19.3.2008 г.