
Анализ на
вътрешнофирмената среда

Насоки за вътрешнофирмен анализ

Анализът на силните и слаби страни оценява факторите на вътрешната среда с цел да определи фирмените предимства и недостатъци.

1. Финансово състояние
2. Пазарни позиции
3. Маркетингови възможности
4. Потенциал в областта на изследователската и развойна дейност
5. Човешки ресурси

Финансово състояние

Анализът на финансовото състояние предлага възможност за оценка на икономическото здраве на фирмата като цяло или на отделни функционални области.

Подходи за измерване на финансовата стабилност и капацитет за развитие:

- ❑ Динамичен анализ - сравнение на финансовите показатели за текущото състояние със съответните им величини за минали периоди
- ❑ Бенчмаркинг – сравнение с основните конкуренти в отрасъла
- ❑ Сравнение с оптималните за отрасъла значения по видове финансови показатели

Финансово състояние

Източници на информация

- Секторни анализи
- Годишен финансов план
- Баланс на активите и пасивите
- Отчет за приходите и разходите

Насоки за анализ на финансовото състояние

- Капиталова структура
- Ликвидност
- Обращаемост
- Рентабилност
- Възвръщаемост

Пазарни позиции

- Дефиниране на пазарите
- Потребителски предпочитания
- Пазарна динамика
- Пазарен потенциал
- Пазарен дял по видове пазари
- Прогнозиране на продажбите
- Стратегии за навлизане на нови пазари
- Международни пазари

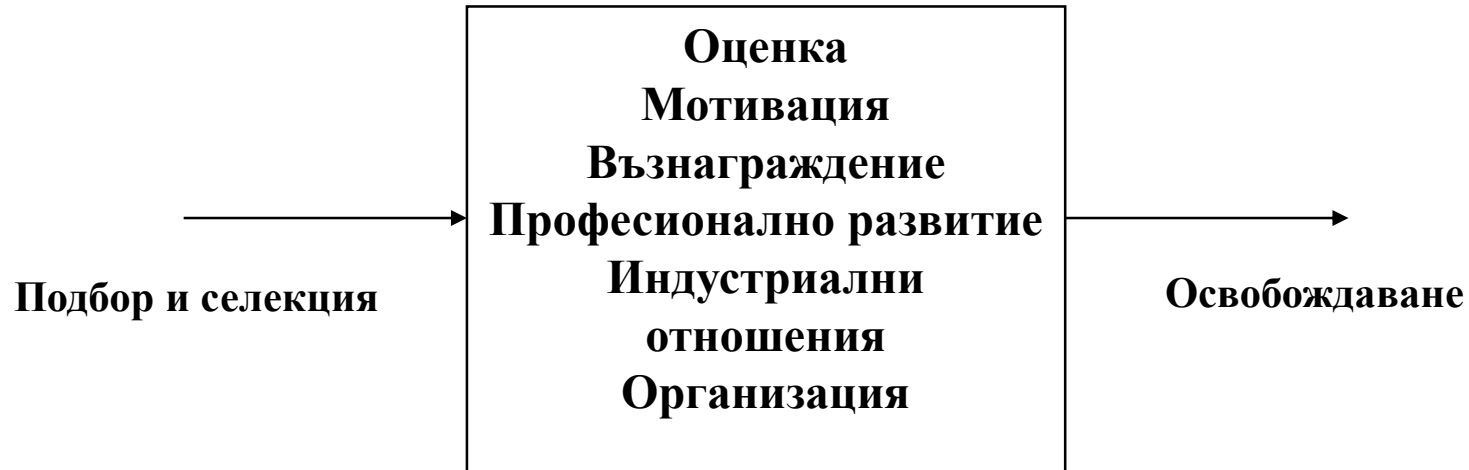
Маркетингови възможности



Потенциал в областта на изследователската и развойна дейност

- Звена за НИРД
 - място в организационната структура
 - потенциал
 - ефективност на осъществяваните проекти
- Продуктови и процесни иновации
- Интелектуален капитал
- Технологично портфолио
- Участие във форми за технологичен трансфер
- Междуфирмено коопериране

Човешки ресурси



- *Обучение през целия живот* – процес на развитие на знания, умения и поведение по начин и в области, които са от полза на фирмата, нейните клиенти и обучаваните. Обучението трябва:
 - да бъде концентрирано върху бизнес целите
 - да поставя конкретни и измерими задачи
 - да посочва ползите и крайния резултат за фирмата

Управление на ключовия персонал

“Ако дефинираш правилно задачите, поставиш точните хора да отговарят за тях и ги обвържеш с правилна система за възнаграждение, не ти трябва да си добър мениджър, за да постигнеш отлични резултати”

Джак Уелш, Президент на “Дженерал Електрик”

Приоритетни въпроси:

- ❑ Селекция, подбор и назначаване
- ❑ Оценка и мотивация
- ❑ Управление на кариерата и развитие
- ❑ Индустириални отношения

Организационна структура

- “Структурата следва стратегията”
- Основни организационно-структурни форми
 - функционална
 - дивизионална
 - матрична
- Съвременни принципи за повишаване ефективността на основните структури
 - създаване на временни групи
 - изграждане на плоски структури
 - развитие на взаимовръзките

Верига на стойността

- Допълнителен целенасочен инструментариум за структуриране на вътрешните предимства и недостатъци
- Декомпозира фирмата на стратегически обособени функционални области от гледна точка на дейностите и задачите, които добавят стойност към продукта в процеса на неговата трансформация

Верига на стойността

Обособени функционални области

Първични – свързани с физическото изменение или преместване на продукта

- Логистика на входящите материални потоци
- Производство
- Логистика на изходящите потоци
- Маркетинг и продажби
- Сервиз и следпродажбено обслужване

Верига на стойността

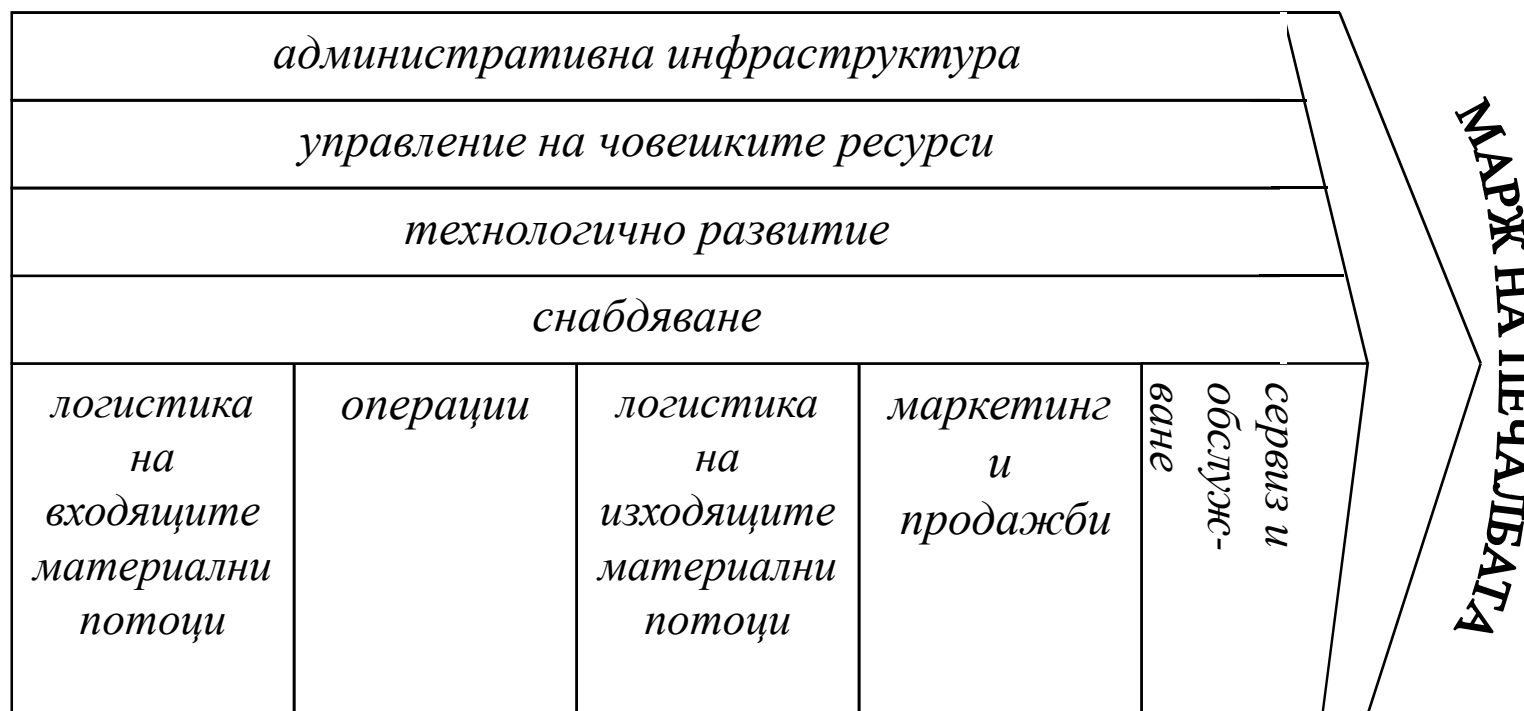
Обособени функционални области

Поддържащи – управленска и информационна инфраструктура, която осигурява осъществяването на останалите функции. Включва дейности с централно и ключово значение, покриващи дейността на цялата фирма

- Снабдяване
- Развойно-внедрителска дейност
- Управление на човешките ресурси
- Административна инфраструктура – общо управление, планиране, финансиране, счетоводство, юридически въпроси, управление на качеството

Верига на стойността

Обща схема



Цялостна оценка за конкурентоспособността на фирмата

Идеята: да се приложи количествен подход за оценка позициите на фирмата спрямо основните конкуренти по набор от критерии и показатели

Как се изразява конкурентоспособността?

Каква методика се прилага?

Какви опасности крие процедурата на оценяване?

Предимства на обобщаващия индекс

Основни типове конкурентно предимство

- *по-ниски разходи*

По-ниските разходи дават възможност фирмата да създава, да произвежда и да продава сходен продукт по-ефективно в сравнение с конкурентите.

- *диференциация*

Диференциацията е способността да се осигури уникална и по-голяма стойност за купувача от гледна точка качеството на продукта, специалните му характеристики или обслужването след продажбата.

И двата типа конкурентно предимство водят до по-висока *производителност* от тази на конкурентите.

Йерархия на източниците на конкурентно предимство според възможността за имитиране

Предимства от по-нисък ред

- ❑ ниски разходи на труд
- ❑ евтини суровини
- ❑ ценови преимущества, дължащи се единствено на икономии от мащаба

Йерархия на източниците на конкурентно предимство според възможността за имитиране

Предимства от по-висок ред

- ❑ собствена технология на процеса
- ❑ диференциация на продуктите
- ❑ репутация на марката, основана на кумулативни маркетингови усилия
- ❑ взаимоотношения с клиентите, поддържани от съображението, че смяната на продавача ще е много скъпа

Имитирането на тези предимства **изисква**:

- ❑ по-авангардни умения и способности – специализиран и високообразован персонал, вътрешни технически възможности, взаимоотношения с водещи клиенти
- ❑ устойчиви и кумулативни инвестиции във физически мощности, специализирано знание, маркетинг, изследване и развитие

Конкурентни предимства от по-висок ред носят по-висока производителност

Причини за загубата на конкурентни предимства

- Промяната често се възприема като парадокс
- Високи разходи за възприемане на нова стратегия
- Организационни трудности
- Необходимата информация не се търси или се филтрира
- Инерция
- Самодоволство

Необходими са отговори на следните въпроси:

- Притежаваме ли конкурентни предимства?
- Как и къде се реализират?
- Какъв е техният източник / източници?
- Инвестираме ли достатъчно в неговото поддържане?
- Към кои нови източници на конкурентни предимства можем да се насочим?