

## 1. Изработване на заключение за връзката на външните и вътрешните фактори

Динамичните пазарни условия, глобализацията и непрекъснатите технологични новости и други промени са едни от най-важните фактори, влияещи върху успеха на съвременните организации. Успехът, от своя страна, е свързан със способността на всяка организация да реагира своевременно и адекватно на промените в средата ѝ. И макар традиционно да се отделя по-голямо внимание на факторите извън съответната организационна единица, не по-маловажни са и тези, произтичащи от самата нея, а именно - собствените фактори като човешки ресурси, материална и техническа база, развитие и използване на високи технологии и т.н. Ролята на вътрешните променливи е в това, че при правилно управление позволява да се справят с проблемите и събитията извън техните граници.

Тази важна връзка между вътрешните и външните фактори на организациите се изразява най-добре чрез един широко разпространен способ, известен като "матрицата SWOT" според популярната абревиатура на английски като израз на ключовите за всяка реална структура "моменти"\*: **Сила** /Strengths/; **Слабости** /Weaknesses/; **Възможности** /Opportunities/ -; **Заплахи** /Threats/. Същността на анализа се състои в съпоставяне на елементите на определена и желана за конкретната организация околна среда, с нейните собствени способности, ресурси и капацитети.

Първите два аспекта на матрицата са свързани с характеристиката на самата организация и произтичат от нейното вътрешно състояние. "Силните" и "слабите" страни се определят въз основа на проучването на задълбочена информация за критичните за постигане на успех вътрешни фактори и по-конкретно за:

- качеството на предлаганите на пазара стоки и/или услуги;
- качеството на наличните "фактори – ресурси" – както на физическите и човешките, така и на финансовите и информационно-технологичните.
- способностите за обновяване;

Всичко това определя уникалния облик на дадената организационна единица и формира нейните отличителни способности.

Втората част от анализа обхваща характеристиката на средата във всички нейни възможни аспекти и особено тези, които са наречени в другата тема на учебника "вътрешна" или "специфична" среда и се представляват предимно от:

- Клиенти;
- Конкуренти;
- Регламенти;
- Организационни групи от социални агенти (съюз на потребителите, екологични организации, синдикати и т.н.).

Резултатите от анализаторската дейност позволяват на управляващите да насочат своите усилия към развиване на перспективните звена и дейности, чрез развитието на които организацията ще може да се възползва от предимствата си и да се справи с недостатъците си, за да не се съчетават те с възникващите външни заплахи. Наред с това да се открият *ключовите фактори за успех*, характерни за конкретно въздействащата **специфична среда**, извлечена от цялото съществуващо разнообразие от външни фактори. Това на свой ред изисква да се определят "силните" и "слабите" страни на организацията именно спрямо "собствената" среда, т.е. да се направят *многопосочни* вътрешни анализи, съответно да се съставят *различни* SWOT-матрици с последващо определяне на целите и задачите на управлението и успешните и

---

\* Тук понятието "моментум" не се използва в пълния му смисъл като термин от математиката и физиката, а само възможност, дадена на управляващите да "задвигат" в съответна посока действията си.

подходящи за тяхното постигане, независимо от възникналите внезапно или като трайни тенденции вътрешни и външни промени.

По-нагледно, цялостният процес на този анализ би могъл да се представи чрез илюстрираните в **таблица 2** взаимодействия на външните и вътрешните фактори. Затова с нейна помощ може да се направи конкретен анализ на съперниците и без да се разполага със строго количествени данни, макар това да продължава да бъде трудна задача - особено за структурни формирания с раздробени на части предмети на дейност. Следователно изработването на стратегическите профили на организациите представлява конкретна форма на проявление именно на описаният по-горе анализ.

Изработването на “резюме” по линията *сила-слабост-възможности-заплахи* се състои в обобщаване на констатациите относно конкурентността на организацията или на способността ѝ да генерира и/или да поддържа своите конкурентни предимства. Така чрез концентрирането им в един или друг вид графична или таблична техника може да се получи представа как те ще съотнасят към външните заплахи и предоставяните възможности така, че стратегията да постигне адекватно съгласуване между вътрешния капацитет и външната конкурентна позиция.

Изследванията на влиянието на външните фактори трябва да ориентират управляващите в заобикалящата ги среда, за да открият благоприятните за бъдещото развитие на фирмата възможности и да бъдат подготвени компетентно да реагират на също така идентифицираните външни опасности за успешен бизнес. По-нататък вече ще се направи и преценка за възможността да се комбинират съответните външни и вътрешни фактори, за да се изработи списък на възможните стратегии, наричани при групирането им по отношение на взаимната корелация “опции” (избори) на стратегическите алтернативи.

След дефиниране на водещите променливи може да се обосноват крайните заключения в т.нар. “доклад за резултатите от *SWOT*-анализа, представен във вид на таблица за външните възможности и опасности (полета в първия стълб), вътрешните предимства и слабости (първият ред във втори и трети стълб) и тяхната корелация, получена в средните комбинации между външните и вътрешните фактори.

**Таблица 2.** Съпоставяне на идентифицираните вътрешни и външни фактори за успешно функциониране на организацията

<b>ПОТЕНЦИАЛНИ СИЛНИ ВЪТРЕШНИ СТРАНИ</b>	<b>ПОТЕНЦИАЛНИ СЛАБИ ВЪТРЕШНИ СТРАНИ</b>
Задоволителни капацитети	Липса на ключови умения или способности
Висши технологични способности и ресурси	Изоставане в изследвания и развитие
Собственост на главната технология	По-ниска средна рентабилност
Предимства в разходите	По-високи разходи за единица продукция
Икономия на мащаба	Слабост в дистрибуторската мрежа
Добри рекламни кампании със социална насоченост	По-ниски от средните способности за маркетинг
Висок имидж на пазара	Нисък имидж на пазара
Способности за обновяване на продукта	Ограничен портфейл на продуктите
Добре диференцирани и запазени марки за продуктите и услугите	Недостатъчна последователност във внедряването на стратегията
Организационна гъвкавост	Остарели инсталации и екипировка
Добре проектирани специфични и функционални стратегии	Твърде много вътрешни оперативни проблеми (неефикасни системи)
Управленски способности	Липса на опит и управленски талант
Лидер на пазара	Няма ясно стратегическо управление

Благоприятна позиция в кривата на опита	Други
Защита от силни конкурентни влияния	
Добър производствен капацитет	
<b><i>ПОТЕНЦИАЛНИ ВЪНШНИ ВЪЗМОЖНОСТИ</i></b>	<b><i>ПОТЕНЦИАЛНИ ВЪНШНИ ЗАПЛАХИ</i></b>
Навлизване в нови пазари или сегменти	Навлизване на прищълци с по-ниски разходи
Обслужване на допълнителни групи от клиенти	Нарастване на продажбите от заместващите стоки/услуги
Разширяване на гамата от продукти и/или услуги за комплексно обслужване	Нарастваща мощ на търговията на клиентите или доставчиците
Диверсификация на свързаните продукти	Изменение на потребностите и вкусовете на клиентите
Бързо нарастване на пазара	Бавно нарастване на пазара
Вертикална интеграция	Уязвимост от рецесията и жизнения цикъл
Отстраняване на търговските бариери в атрактивни външни пазари	Нарастване на бариерите и на скъпо струващите регламентирани реквизити
Благосклонност сред съперническите си организации	Неблагоприятни промени във валутния курс и търговската политика
Други	Неблагоприятни демографски промени

Практическото развитие на подобна матрица се извършва, като се прецени всеки неин квадрант самостоятелно - например, първият от тях с характеристика “*сила - заплахи*”, ще идентифицира всяка от двете характеристики така, че да бъде анализирана всяка пресечна точка като **възможна стратегия** на бъдещите действия и така те да се изучат не само в аспекта на тяхното извършване, но и преди всичко по отношение на непосредствените и по-отдалечени последиците от нейното изпълнение.

При формулиране на цялостната стратегия на организациите обикновено се следва вариант от последователно извършвани действия според логиката на процеса на вземане на решение. Но осъществената с описаният инструментариум външна и вътрешна диагностика позволява на управляващите да получат по-пълна представа за бъдещите си дейности, вземайки под внимание своеобразието на стопанските дейности в публичната сфера и данните за параметрите, представящи всеки пазарен сектор.

**Таблица 3. Съдържателна характеристика на примерните опции за стратегия**

	<p><b><u>Вътрешни предимства</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Търсена стоки/услуги с голям пазарен дял в региона</li> <li>2. Пълен цикъл на предлагане на продукцията</li> <li>3. Въвеждане на нови изделия в продуктовата гама и линия</li> <li>4. Следпродажбено обслужване за ключовите клиенти</li> </ol>	<p><b><u>Вътрешни слабости</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рентабилност под средната за отрасъла</li> <li>2. Изостаналост в изследванията</li> <li>3. Слаба осъществимост на избраните стратегии</li> <li>4. Липса на нови свежи инвестиции</li> </ol>
<p><b><u>Външни възможности</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Политическа стабилизация на политическата среда</li> <li>2. Увеличи на търсенета на екологично чисти изделия</li> <li>3. Зона на пресичане на пет главни еврокоридори</li> <li>4. Нарастване на социалната престижност на бизнеса</li> </ol>	<p><b><i>Предимства/Възможности</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличаване на капацитета за производството на изделия и/или създаване на услуги</li> <li>2. Предимствено развитие на екологосъобразна продукция</li> <li>3. Възстановяване на социалния образ на организацията пред лоялните клиенти и партньори</li> </ol>	<p><b><i>Слабости/Възможности</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Въвеждане на система от регламентирани планове и срочни измерители</li> <li>2. Неясни критерии и санкции за изпълнение на отделните задачи по звена и длъжности</li> <li>3. Формализиране структурата на управление и въвеждане на софтуер за автоматизация на анализа</li> </ol>
<p><b><u>Външни заплахи</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Свито платежоспособно търсене на потребителите</li> <li>2. Повишаване цените на материалите и горивата</li> <li>3. Влошена демографска структура</li> <li>4. Стабилни позиции на основните конкуренти</li> </ol>	<p><b><i>Предимства/Заплахи</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимание за гарантираността на разплащанията с клиенти и доставчици</li> <li>2. Минимизиране на ефекта от недостига на инвестиции</li> <li>3. Гъвкаво ценообразуване</li> <li>4. Засилване на контрола на разходите за ресурси</li> </ol>	<p><b><i>Слабости/Заплахи</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Намаляване на ефекта от свитото търсене чрез нови конкурентни предимства и заемане на голям пазарен дял.</li> <li>2. Неадекватна ценова стратегия поради слаби пазарни сигнали</li> <li>3. Слабо популяризиране на социалните отговорности</li> </ol>

Вашата задача е:

- 1) Да изберете световна или българска бизнес организация и да проучите публично достъпните данни за нея.
- 2) Да изясните силните страни, слабите страни, възможностите и заплахите и аргументирано да ги опишете. (може допълнително да ги сложите на кратко в таблица, но само таблицата не е решение на заданието).
- 3) Да направите съответната разширена SWOT таблица (пример: таблица 3 по-горе), съдържаща предложения за действия и очаквани резултати при комбинацията на елементите на SWOT. Отделно от таблицата аргументирайте предложенията си.
- 4) Предаватے заданието както е указано и в указания срок.