

ГЕНЕРИРАНЕ НА СТОЙНОСТ ОТ ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ. СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ДЕЙНОСТТА

Лекция 7

Бизнес предприемачество
Лидия Гълъбова ©
Стопански факултет

СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ДЕЙНОСТТА

„Стратегията означава да се разграничиш от конкуренцията. Това не означава да си по-добър в това, което вършиш - това означава да си различен в това, което вършиш.“

Майкъл Портър

ОСНОВНИ МОМЕНТИ

- ◉ Основни аспекти на управлението на предприятия от предприемачески тип;
- ◉ Процес на генериране на стойност;
- ◉ Основни стратегически подходи за управление на предприемаческата дейност
 - Концепция за превъзходство на основата на конкурентните пазарни сили и
 - Концепция за превъзходство на основата на достъпа до ресурси.

УПРАВЛЕНСКИ ПРОБЛЕМИ НА ПРЕДПРИЕМАЧИТЕ

- Следване на тенденциите на пазара
- Предварително планиране
- Управление на паричните потоци и управление на финансите
- Разрешаване на проблеми
- Подбор на правилните системи
- Умения и отношение
- Нагласа за промяна

УПРАВЛЕНСКИ ПРОБЛЕМИ НА ПРЕДПРИЕМАЧИТЕ

- Тенденции на пазара
 - Маркетинговите проучвания не са еднократен акт, а непрекъснат процес.
 - Бизнес средата се мени постоянно и трябва да бъде проучвана непрекъснато, за да има актуална информация.
 - Успехът не остава незабелязан от конкуренцията.
 - **Всеки продукт / услуга неизбежно остарява!!!**

УПРАВЛЕНСКИ ПРОБЛЕМИ НА ПРЕДПРИЕМАЧИТЕ

- Как да следим тенденциите на пазара?
 - Публикации в пресата - дават информация за пазара и тенденциите.
 - Личен опит - става все по-ценен с годините!
 - Изграждане на подробен профил на клиента.
 - Потребности и желания
 - Поведение
 - Маркетингови подходи

УПРАВЛЕНСКИ ПРОБЛЕМИ НА ПРЕДПРИЕМАЧИТЕ

○ Предварително планиране

- Плановете трябва периодично да се актуализират.
- С разрастването на стопанската дейност (бизнеса) стратегията трябва да се развива, за да отговаря на променените условия.
- Нови възможности.
- Анализ на различни стратегически възможности.

УПРАВЛЕНСКИ ПРОБЛЕМИ НА ПРЕДПРИЕМАЧИТЕ

○ Управление на паричните потоци и управление на финансите

- Ефикасно управление на наличните финанси.
- Всеки разход от оперативния капитал трябва да бъде контролиран внимателно, за да се максимизира свободния паричен поток.
- Ефективно управление на кредитите и просрочените дългове.
- Управление на складовите запаси.
- Намаляване на срока за доставяне.
- Планиране на необходимите финанси в бъдеще.

УПРАВЛЕНСКИ ПРОБЛЕМИ НА ПРЕДПРИЕМАЧИТЕ

○ Разрешаване на проблеми

- Справяне с проблема постоянни кризи – „непрекъснат аварийен режим“.
- Следене за съществените проблеми и правилно приоритизиране на проблемите.
- Определяне на ключовите двигатели на растежа.
- Дисциплиниран управленски подход на лидерство, развитие на управленския екип и изграждане на бизнес стратегия.

УПРАВЛЕНСКИ ПРОБЛЕМИ НА ПРЕДПРИЕМАЧИТЕ

◉ Подбор на правилните системи

- С разрастване на стопанската дейност без добра управленска информационна система е почти невъзможно да се управлява.
- Документооборот, политики и процедури:
 - Добре разработени договори;
 - Ясни условия;
 - Ефективни процедури за назначаване.

УПРАВЛЕНСКИ ПРОБЛЕМИ НА ПРЕДПРИЕМАЧИТЕ

◉ Умения и отношение

- Уменията, които са необходими при създаване на нова стопанска дейност са различни от тези, които са необходими за нейното разрастване.
- Правилно делегиране - доверие в управленския екип.
- Управление на времето.
- Умение да се слуша и да се приемат съвети.

УПРАВЛЕНСКИ ПРОБЛЕМИ НА ПРЕДПРИЕМАЧИТЕ

◉ Нагласа за промяна

- Самодоволството може да се окаже основна бариера пред разрастването на дейността;
- Редовно преразглеждане и обновяване на бизнес плана;
- Примерни промени, които са необходими:
 - Смяна на доставчиците с такива, които могат да растат с теб;
 - Предоговаряне на договорите;
 - Обучение и развитие на служителите;
 - Нови технологии.

СТРАТЕГИЯ

❶ **Защо е необходима стратегия на предприятието?**

- Ясен поглед в бъдещето;
- Концентрация на ресурсите;
- Балансираност на управлението.

СТРАТЕГИЯ

❷ **Правилната стратегия позволява да се подредят и използват ефективно ресурсите на организацията на база:**

- Вътрешна компетентност;
- Прогнозиране на промените във външната среда;
- Отчитане възможностите и действията на конкурентите.

СТРАТЕГИЯ

❸ **Стратегическа конкурентоспособност** се постига, когато дадено предприятие успешно формулира и внедри стратегия, която гарантира генерирането на стойност.

❹ **Стратегия - интегриран и координиран набор от ангажименти и действия предназначени да експлоатират ключовите компетенции и да постигнат конкурентно предимство.**

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- **Стратегическото планиране на предприемаческата дейност** е целенасочен избор за това, **как предприятието ще генерира стойност** и ще подкрепя дейностите, които създават уникална стойност.
- В съвременната икономика стратегическото планиране на предприемаческата дейност е успешно само, когато предприятието се научи да така да интегрира активите си, че да създава стойност за клиентите по-висока от тази на конкурентите.

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- Когато разработват своята стратегия предприемачите трябва да направят избор между различни алтернативи.
- **Предприятието има конкурентно предимство, когато внедрява стратегия, която конкурентите не могат да повторят или намират за твърде скъпа за имитация.**
- Скоростта, с която конкурентите успяват да придобият необходимите умения, за да повторят ползите от стратегията, която генерира стойност определя, колко дълго ще продължи конкурентното предимство.

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- **Критерии за оценка на стратегията**
 - Яснота и разграничаване;
 - Вътрешна съгласуваност;
 - Съвместимост със средата;
 - Обезпеченост с ресурси;
 - Приемлива степен на риск;
 - Приложимост;
 - Поддръжка на инициативата;
 - Концентрация и гъвкавост;
 - Съответствие на личните ценности на целите на организацията;
 - Координирано и отговорно ръководство.

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- ◉ **Възвръщаемост над средната** - възвръщаемост на инвестициите, при която инвеститорите (в случая предприемачите) очакват да получат допълнителна възвръщаемост, която надвишава средната възвръщаемост при същите условия на риск.
- ◉ **Риск** - несигурността на инвеститора относно икономическите печалби или загуби, които произтичат от дадена инвестиция.

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- ◉ **Предприятия, които търсят възвръщаемост над средната**, е важно да разберат какво им дава конкурентното предимство и доколко то е устойчиво във времето.
- ◉ **Предприятия, които нямат конкурентно предимство**, или които оперират в слабо развиваща се, слабо разрастваща се или свиваща се индустрия, реализират, в най-добрия случай, *средна възвръщаемост*.

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- ◉ **Процесът на стратегическо планиране** е пълният набор от ангажменти, решения и действия, които е необходимо да направи дадено предприятие за да постигне стратегическо конкурентно предимство и възвръщаемост над средната.
- ◉ Възвръщаемостта обикновено се изчислява на база счетоводни данни като възвръщаемост от активи, възвръщаемост от продажби и др.
- ◉ При стартиращите предприятия от предприемачески тип, развитието на предприятието може да се измерва чрез равнището и скоростта на растеж (напр. годишни продажби).

ГЕНЕРИРАНЕ НА СТОЙНОСТ

- Характерно за успешните предприемачи е, че те обръщат внимание на т.нар. „допълнителна стойност“ на продукта/услугата.
- *Допълнителна стойност* може да се съдържа в персоналното, приятелско обслужване или в репутацията на бизнеса, а също така и във високото качество на продукта или услугата или в статуса за притежаване на нещо единствено.

ГЕНЕРИРАНЕ НА СТОЙНОСТ

- Стойността се измерва чрез основните характеристики на продукта/услугата и неговите/нейните параметри, за които клиентите са готови да платят.
- Предприятията, които имат конкурентно предимство, предлагат стойност на клиентите, която надвишава стойността, предоставена от конкурентите.
- Предприятията създават стойност, като обвързват по нов и нетрадиционен начин своите ресурси и увеличават силата на своите способности.

ГЕНЕРИРАНЕ НА СТОЙНОСТ

- Целта на успешните предприемачи е да определят правилно и да разрешат някакъв съществен и важен за техните потенциални клиенти проблем, в резултат на което да си осигурят печалба, която носи възвръщаемост на направените инвестиции над средната за отрасъла.
- Удовлетворяването на клиента е свързано с получаването на стока с определено *качество*. Тази стока има съответстваща *стойност*, за която клиентът трябва да заплати.

ГЕНЕРИРАНЕ НА СТОЙНОСТ

- **Стойност** - измерва се на основата на работните характеристики на продукта и неговите свойства, за които клиентите са готови да платят.
- Въз основа на анализа на отношенията **предприятие - клиент** се стига до заключението, че съществува разлика между разбирането на клиента за **качество** и **стойност** на продукта, който би искал да получи, и **качеството** и **стойността**, които предприятието му предлага.

ГЕНЕРИРАНЕ НА СТОЙНОСТ

- **КАЧЕСТВО НА КЛИЕНТА (КК)** - Съвкупност от всички изисквания на клиента към продукта, включително и неговите “скрити” потребности, които той рядко показва, но очаква да получи, а също и някои потребности на клиента, които той пропуска да спомене, защото ги смята за технологично неизпълними. Този термин включва и новите потребности и желанията, които производителят може да предизвика у клиента в резултат от внедряването на иновации.

ГЕНЕРИРАНЕ НА СТОЙНОСТ

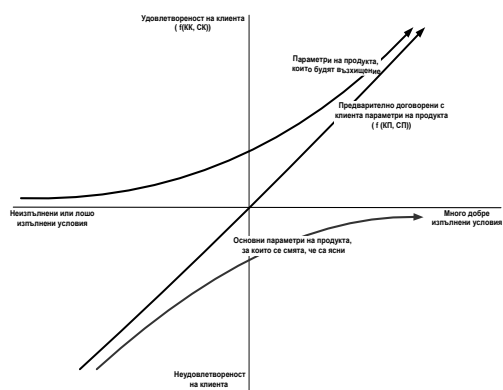
- **КАЧЕСТВО НА ПРЕДПРИЯТИЕТО (КП)** - Постигнатите характеристики на продуктите, които предприятието произвежда съгласно зададени технически изисквания и условия.

ГЕНЕРИРАНЕ НА СТОЙНОСТ

- **СТОЙНОСТ ЗА КЛИЕНТА (СК)** - Индивидуалната оценка на потребителя за цената на конкретен продукт.
- **СТОЙНОСТ ЗА ПРЕДПРИЯТИЕТО (СП)** - Съвкупността от разходите, свързани с производството на продукта, които обхващат целия процес от възникването на идеята до прекратяване на производството.

ГЕНЕРИРАНЕ НА СТОЙНОСТ

- Представа за взаимовръзката между желанията на клиентите и реално предложените от предприятието продукти дава моделът на Кано за определяне на удовлетвореността на клиента на база на параметрите на продукта (фиг.2).



Фиг. 1 Модел на Кано

ГЕНЕРИРАНЕ НА СТОЙНОСТ

- За да се постигне максимално приближаване между „стойността за клиента” и „стойността за предприятието”, продуктът трябва:
 - да притежава „основните параметри, за които се смята, че са ясни”;
 - да отговаря във възможно най-голяма степен на „предварително договорените с клиента параметри на продукта”;
 - да притежава възможно най-голям брой „параметри, които будят възхищение”.

ОСНОВНИ КОНЦЕПЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ

- **Концепция за превъзходство на основата на конкурентните пазарни сили**
 - М. Портьър (1980) Конкурентна стратегия: Техника за анализ на индустрии и конкуренти.
- **Концепция за превъзходство на основата на достъпа до ресурси**
 - (Румелт, 1984; Барни, 1986)
- **Концепция за превъзходство на основата на знания**
 - (Свейби, 1997; Стюарт, 1997)

СТРАТЕГИЧЕСКИ ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- Ако дадено предприятие прави това, което правят и неговите конкуренти, то, дори и да го прави по-добре от тях, няма собствена стратегия (Портьър, 1980; 1985), а само функционира по-ефикасно.
- Правилният избор на стратегия за управление на предприятия от предприемачески тип е важна и отговорна задача. Стратегиите са в основата на търсенето на конкурентен потенциал за тези предприятия и постигане на възвръщаемост над средната.

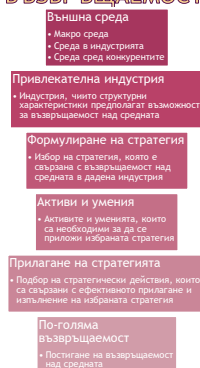
СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- Целта на стратегическото планиране на стопанската дейност е **създаването на различие между позицията на предприятието и неговите конкуренти.**
- За да се позиционира по различен начин дадено предприятие, неговото ръководство трябва да реши дали:
 - *ще извършва стопанската дейност по различен начин?* или
 - *ще извършва различни дейности?*

ОСНОВНИ КОНЦЕПЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ

- 1900 - 1980-те - **външната среда е основният фактор, който определя стратегиите**, които да избере предприятието, за да има успех.
- **Модел на индустриалната организация, осигуряващ възвръщаемост над средната (I/O model of above-average returns)** - обяснява доминантното влияние на външната среда върху стратегическите действия на предприятието. Моделът определя индустрията, в която предприятието ще се конкурира!

МОДЕЛ НА ИНДУСТРИАЛНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ, ОСИГУРЯВАЩ ВЪЗВРЪЩАЕМОСТ НАД СРЕДНАТА

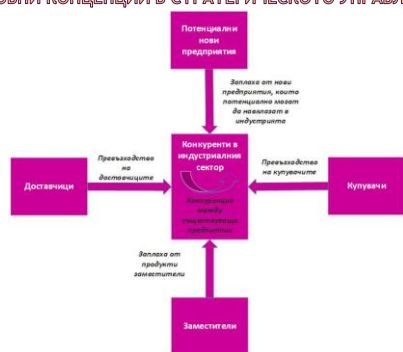


ОСНОВНИ КОНЦЕПЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ

● Концепция за превъзходство на основата на конкурентните пазарни сили (Market based view) - насочена навън:

- Разглежда различни фактори на външната среда и как предприятието отговаря на предизвикателствата, които произтичат от тяхното въздействие;
- В основата е идеята за позиционирането в конкретна индустриална област, където се разглежда позиционирането на пазара и постиженията на предприятието спрямо неговите конкуренти, доставчици и купувачи.

ОСНОВНИ КОНЦЕПЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ



Фиг. 2 Модел на 5-те конкурентни сили на М. Портър

КОНЦЕПЦИЯ ЗА ПРЕВЪЗХОДСТВО НА ОСНОВАТА НА КОНКУРЕНТНИТЕ ПАЗАРНИ СИЛИ

● Теорията на Портър (1980):

- отчита основно **въздействието на външната среда** и приема, че то предопределя стратегията, която дадена организация трябва да следва;
- е силно повлияна от **индустриалния сектор**;
- акцентът е върху **продуктите или услугите**.

ОСНОВНИ КОНЦЕПЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ

- **Концепция за превъзходство на основата на достъпа до ресурси** - ориентирана е към вътрешната среда на предприятието

- Предприятието трябва да изгради стратегията си на основата на достъпа си до специфични ресурси и
- способността на предприятието да определя, защитава и използва уникалните си умения и ресурси.

ОСНОВНИ КОНЦЕПЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ

- **Концепция за превъзходство на основата на достъпа до ресурси** засяга въпросите, свързани с **ресурсите на предприятието и неговата способност да извлече полза от тях** по най-ефективния и най-ефикасния начин.

- **Стратегическа гъвкавост** - набор от **способности**, които се използват, за да се отговори на различното търсене и възможностите, които съществуват в динамичната и несигурна конкурентна среда.

КОНЦЕПЦИЯ ЗА ПРЕВЪЗХОДСТВО НА ОСНОВАТА НА ДОСТЪПА ДО РЕСУРСИ

- **Ресурси** - входове в производствения процес като: материални ресурси, финанси, информация, човешки ресурси - умения, знания.
- **Компетенции (Capability)** - възможността да се използват и съчетават набор от ресурси за изпълнение на дадена задача или дейност.
- **Ключови компетенции** - възможности, които служат като източник на конкурентно предимство на дадено предприятието спрямо неговите конкуренти.

ОСНОВНИ КОНЦЕПЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ

- От гледна точка на **Концепцията за превъзходство на основата на конкурентните пазарни сили** стратегията е „позициониране на стопанската дейност, така, че да се максимизира стойността на способностите на предприятието, които го отличават от неговите конкуренти“ (Porter, 1980).
- Концепцията за превъзходство на основата на достъпа до ресурси** описва стратегията като „напасването, което дадено предприятие прави между неговите вътрешни ресурси и уменияи възможностите и рисковете, създадени от външната среда“ (Hofer and Schendel, 1978).

МОДЕЛ НА ОСНОВА НА РЕСУРСИТЕ



СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- Изборът на стратегия зависи, както от **възможностите и заплахите на външната среда**, така и от **силните и слабите страни** на предприятието, очертани чрез неговите **ключови компетенции**.
- Ключови компетенции** - способности, които са източник на конкурентно предимство:
 - Ценни
 - Рядко срещани
 - Скъпи за имитация
 - Незаменими

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- Обхватът на конкурентоспособността е свързан с целта на пазара, която бива тясната и широка.
- Предприятията, чиято пазарна цел е широка, искат да приложат конкурентното си предимство в рамките на цялата индустрия.
- Предприятията, чиято пазарна цел е тясна, искат да приложат конкурентното си предимство в рамките на тясна целева група от клиенти.

УПРАВЛЕНСКИ ПРОБЛЕМИ НА ПРЕДПРИЕМАЧИТЕ

- Всяка стратегия на равнище стопанска дейност помага на предприятието да създаде и експлоатира дадено конкурентно предимство в рамките на определен обхват на конкурентоспособност.
- Как предприятията интегрират дейностите, които изпълняват в рамките на всяка една от тези стратегии показва, как те се различават едно от друго.

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- Целенасочените стратегии дават възможност на предприятието да избере сегмент или група сегменти в дадена индустрия и напасва стратегията, така че да ги обслужва по начин, който да изключва останалите конкуренти.
- Целенасочените стратегии са подходящи за купувачи със специални потребности или купувачи, които се намират в специфични географски региони.

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- Когато избират стратегия на равнище стопанска дейност, предприятията оценяват два типа потенциално конкурентно предимство:
 - по-ниски разходи от тези на конкурентите; или
 - способността за диференциране и налагане на цена, която надвишава допълнителните разходи, свързани с тази дейност.

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- **По-ниските разходи произтичат от способността на предприятието да изпълнява дейността си по различен начин от конкурентите.**
- Възможността на предприятието да **диференцира** показва способността му да **изпълнява различни (и ценни) дейности.**
- В зависимост от характера и качеството на вътрешните си ресурси, способностите си и ключовите компетенции предприятието се стреми да постигне една от посочените стратегии като основа.

ВИДОВЕ СТРАТЕГИИ



Фиг. 3 Пет стратегии на равнище стопанска дейност

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- **Предимство на основата на по-ниски разходи** - набор от интегрирани действия, предприети, за да се произвеждат стоки или услуги с параметри, които са приемливи за клиентите при **възможно най-ниски разходи спрямо тези на конкурентите**.
- **Стратегия на разграничаване** - набор от интегрирани действия, предприети, за да се произведат стоки или услуги (при приемливи разходи), които **клиентите възприемат като различни по начин**, който е важен за тях.

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- **Стратегия на фокусиране** - интегриран набор от дейности, които се предприемат, за да се произвеждат стоки или услуги, които обслужват потребностите на определен конкурентен сегмент.
- **Съчетаване на предимство на основата на по-ниски разходи и разграничаване** - включва съчетаване на основни и подкрепящи дейности, които дават възможност на предприятието едновременно да следва стратегия на ниски разходи и разграничаване.

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

- Предприятието може да използва и комбинация от стратегии, когато иска да обслужва целева група, която е по-голяма от тесен пазарен сегмент, но не е чак толкова обширна или не обхваща цялата индустрия.
- Нито една от разгледаните стратегии не е универсална или по-добра от останалите.

ЗА ЛЮБОЗНАТЕЛНИТЕ

- What They Don't Teach in Business School about Entrepreneurship

<https://www.youtube.com/watch?v=mHVJF9VaWfo>

БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!

Лидия Гълъбова
каб.3606
тел. 02 / 965 39 15
E-mail: lgalabova@tu-sofia.bg