



BAVV703 КУРСОВ ПРОЕКТ
към курс „Бизнес анализ”

**БИЗНЕС АНАЛИЗ НА МОЗ ООД –
ФИРМЕН И ПАЗАРЕН ПРОФИЛ;
КОМПОНЕНТИ НА КОМПЛЕКСНИЯ
БИЗНЕС АНАЛИЗ**

**АВТОР: ХРИСТИАН ЮРИЕВ ДАСКАЛОВ
ФАК. НОМЕР 44967**

Преподавател:
доц. д-р инж. Кирил Геннадиев Радев

СЪДЪРЖАНИЕ:

1. ВЪВЕДЕНИЕ.....	2
2. АНАЛИЗ НА ФИРМЕНИЯ И ПАЗАРЕН ПРОФИЛ	3
2.1. ФИРМЕН ПРОФИЛ	3
2.2. ПАЗАРЕН ПРОФИЛ	4
2.3. ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВИТИЕ.....	4
3. ПРЕГЛЕД НА КЛЮЧОВИ ЕЛЕМЕНТИ ОТ БИЗНЕС АНАЛИЗА	5
3.1. АНАЛИЗ НА КАЧЕСТВОТО И ОСОБЕНОСТИТЕ НА УСЛУГИТЕ.....	5
3.2. АНАЛИЗ НА ОСИГУРЕНОСТТА И ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ПЕРСОНАЛ.....	7
4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	10
5. ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ.....	12

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящата публикация има за цел да представи на практика приложението на методологията и научния инструментариум в сферата на бизнес анализа като използва комплексния подход при анализа на елементите и факторите, оказващи влияние върху крайните резултати от дейността на стопанската организация и в резултат на това оцени на практика приложимостта на тези методи за анализ.

В първата част на анализа са анализирани методически фундаментите, стоящи в основата на резултатите от дейността на организацията – нейният фирмен профил и профилът на пазара и в частност на отрасъла, в който тя оперира. Този анализ на стратегическите позиции на предприятието позволява в последствие, в рамките на втората част, вниманието да се съсредоточи изцяло върху два от най-важните елементи от комплексния бизнес анализ, изведени в частност за конкретния обект на наблюдение.

Елементите, които са оценени като такива с най-голяма важност за разглеждане в настоящата публикация, въз основа на профила на фирмата и пазара са: а.) *анализът на осигуреността с персонал и неговото използване* и б.) *анализът на качеството и асортиментните особености на продуктите и услугите, предоставяни от организацията*. Те са и същинският предмет на изучаване от гледна точка на особености, взаимовръзки и структура. Следва да бъде направено уточнението, че техният анализ като относително самостоятелни подсистеми е непълен, тъй като не са разгледани в детайли взаимозависимостите им с останалите компоненти на комплексния бизнес анализ, но това би било предмет на обследване в едно много по-широко и пространствено изследване, каквито не са целите на настоящата публикация.

1. АНАЛИЗ НА ФИРМЕНИЯ И ПАЗАРЕН ПРОФИЛ

Микро и малките предприятия са съществен елемент от националната икономика. Нещо повече, една от особеностите в профила на българския стопански сектор е високият им относителен дял и активно пазарно присъствие. Същевременно с това, те се сблъскват с множество трудности и перипети, свързани с неопитността на техния мениджмънт, трудностите при определянето на правилната организационна и продуктова структура, механизмите на интеракция в рамките на фирмата и по повод на присъствието ѝ на пазара, самият пазар и отраслите, в които тези фирми оперират, със собствените си несъвършенства, и не на последно място – с кадрите, които са потребни за успеха на фирмата, особено във високо-технологичния сектор.

Необходимостта от съсредоточаване на по-голямо научно-практическо внимание на специалисти, изследователи и консултанти върху мениджмънта на микро и малкото предприятие като своеобразен „гръбнак”, макар и твърде грехък, за българската икономика, е причината, поради която фирма „МОЗ” ООД¹ е избрана за обект на изследване в настоящата публикация като типичен представител на този клас предприятия, осъществяващи своята дейност в условия на комплексна и динамична външна среда, чието влияние върху резултатите на организацията също не е подминато. Именно в малкото предприятие работещият човек (сътрудник, работник) е решаващият, но и „най-проблемен” фактор в производството.² Готовността и способността за постижения пък, намиращи своето практическо проявление в качеството на услугите, които фирмата предоставя, са другия основен предмет на интерес в настоящата публикация като важни елементи от комплексния бизнес анализ. Предвид факта, че всяка една бизнес организация е отворена система, то тези две подсистеми са разгледани в систематична взаимовръзка с факторите на външната среда на пазар и в отрасъла, в които МОЗ ООД оперира, което е и причина за обстойния анализ на тази среда, направен в първата част на публикацията.

¹ Авторът на настоящата публикация е управител и съдружник във фирма МОЗ ООД от създаването ѝ през 2007г. до преустановяване на дейността през 2010г.

² Илиев Й., Нейкова П. и Маринова, Ю. Организация на малкото предприятие, НБУ 2008г.

2.1. ФИРМЕН ПРОФИЛ

Фирма МОЗ ООД, гр. Перник е на пазара от 2007г. и за този период е добре запозната и ориентирана в търсенето и предлагането на онлайн базирани информационни и др. услуги за електронна търговия и проекти, таргетирани към малки и средни предприятия и публични институции; за реализация на комуникационни инструменти по проекти по оперативните програми; в неправителствения сектор и др.

Воден от амбицията за постоянно усъвършенстване, екипът на МОЗ ООД се цели във всяко следващо ниво на професионализъм и качествено обслужване. "МОЗ" притежава уникален стил, визия и идеи, които постоянно се развиват и прилагат във всеки един проект. Фирменото мото е: „Всичко е-възможно” и символизира липсата на граници и бариери пред иновативността и въображението, които „МОЗ” влага при изпълнението на своите проекти, далеч от представите за типичната бюрократизирана организация, с либералното съдържание на структурите, целите, стратегиите и властовите отношения вътре в организацията и взаимоотношенията ѝ с външната среда. За целите на настоящия анализ е използван организиращият подход на стратегическото мислене. Мислене, изискващо постигането на пълно разбиране от страна на ръководството на МОЗ ООД и относно развитието на процесите в стопанската дейност в отрасъла и изучаването на самата организация във вътрешно-фирмен аспект. Обединяването на тези две „разбирания” е в основата на изграждането на анализ, който да отговаря адекватно както на спецификите на компанията, така и на структурата на пазара, в който тя оперира.

Целта на дадена фирма представлява се определя в икономическата теория като предварително заложен ориентация за бъдещ резултат, към който се стреми организацията. Съществуването и развитието на тази организация зависи пряко от целите, които си поставя, което пък рефлектира върху нейното цялостно поведение на пазара. Трябва да бъде отбелязано също така, че фирмите са с многоцелева характеристика, но независимо от това многообразие във всяка организация се формира главна цел, която може да бъде определена като нейната мисия. Чрез нея

организацията създава символна представа за себе си пред другите организации и външния свят. Колкото мисията е по-точно формулирана, толкова по-лесно се избират и средствата за нейното постигане, продуктовата, ценовата и иновационната политика. Целта на МОЗ ООД не е била никога да бъде най-голямата или да претендира, че е най-модерната фирма на пазара, защото бизнесът не е тези неща - бизнесът е да създаваш решения, които са разумни и носят печалба, към каквото се стреми МОЗ ООД. Ето защо политиката на фирмата за продуктова диференциация не е свързана с нейн приоритет за постигане на монополни позиции. Приоритетите на фирмата са написани още в самото ѝ начало – да работи добре и винаги да надминава очакванията на клиентите си. Каква е фирмената философия за клиента? – такава, че гарантира, че той ще получи най-доброто, независимо от бюджета и че никога няма да му бъдат предложени или предостави технологии или услуги, които не са потребни.

2.2. ПАЗАРЕН/ОТРАСЛОВ ПРОФИЛ

Структурата на пазара се отнася както до броя на фирмите-конкуренти на МОЗ ООД в рамките на съответната стопанска дейност, така и до тяхната относителна големина. Една фрагментирана стопанска дейност се състои от множество фирми, никоя от които не е доминираща в сектора, каквато е ситуацията, в която МОЗ ООД оперира на пазара. Броят и големината на купувачите е друг важен въпрос за пазарната структура. Има важно значение дали фирмата продава продукта на множество купувачи или на един или двама едри купувачи. В случая МОЗ ООД има ограничена от редица обстоятелства, на които детайлно ще се спрем, таргет-група. В цялостния анализ на параметрите на пазарната структура и поведение на фирма МОЗ ООД трябва да имаме в предвид, че това е фирма с регионален обхват на дейност, чието пазарно позициониране от географска гледна точка не си поставя за стратегическа цел излизането на национално ниво в краткосрочен и средносрочен план. От тази гледна точка, изследването не претендира за припокриване със спецификите на онова, което се случва на национално ниво в ИТ сектора и носи по-скоро структуроопределящите характеристики на местната икономическа среда, от колкото на националната такава в бранша.

2.2.1 Анализ на концентрацията в отрасъла

Що се отнася до заплахата от конкуренти, тя е детайлизирана и обособена в две направления - на заплахата от появата нови продукти и на нови конкуренти. Важно е да се отбележи, че днес повече от всякога е необходим проактивен подход за справяне с тези проблеми пред развитието на организацията. Осъзната е необходимостта МОЗ ООД да извършва дейности, насочени към изменение на самата среда или поне на някои от ключовите ѝ фактори - конкурентните структури вече подлежат на видоизменение. И в резултат на това, постиженията на предприятията вече не са обусловени единствено от структурите на пазара, на който действат, което прави предизвикателството още по-голямо. Този корелация е тясно свързана с броя на фирмите в отрасъла, сегментацията на пазара, степента на диференциация на продуктите. В случая наблюдаваме ниска концентрация, което не предполага създаването на предпоставки за пазарен монопол. Стратегии за поведение на МОЗ ООД в тази насока биха били погрешно. По-нататък са разгледани някои специфични иновативни продукти на фирмата (бизнес и продуктов он-лайн каталог за местния бизнес), които се предлагат на местния бизнес и които по своята същност предствалват успешна практика за налагане на икономии от мащаба. Това е доказателство, че иновационния процес може да бъде определят за печалбата на фирмата, а не обратно-възприеманата корелация – печалбата – определяща нивото на иновации и иновативно поведение на фирмата на пазара.

2.2.2 Барииери за влизане / излизане от отрасъла

Както всички знаем, стартовите барииери се отнасят до нещата, които затрудняват новата фирма да започне своята дейност или да стъпи на нов пазар и наличието на конкурентни предимства за вече действащите фирми. Също така предпазват съществуващите компании от конкурентния потенциал на тези, които тепърва биха навлезли в конкретния отрасъл. От гледна точка на икономическата теория подобни ограничения не съществуват единствено при наличието на съвършенна пазарна структура. Колкото по-малки са те, толкова по-лесно е за диверсификацията на отрасъла да създаде и катализира вътрешните конкурентни сили, водещи до повишаване на качеството на продукцията и до загуби за ниско ефективните фирми,

рефлектиращи и върху последващото им напускане на пазара. От друга страна, високите бариери защитават печалбите на фирмите зад тях, правейки съответната дейност още по-привлекателна за онези, които вече са в нея и не толкова приветлива за оставащите отвън. Като нова фирма, пропряваща си път на пазара, МОЗ ООД се възползва положително от съществуващите сравнително ниски бариери за влизане, свързани предимно с необходимостите от първоначални инвестиции в дълготрайни активи (офис, техника, софтуер и др.) и намира постоянно-засилващата се конкуренция за стимулираща и прогресивно-насочена. Едно конкурентно предимство на фирмата е наличието на он-лайн медиен продукт, който позволява налагане на фирмената марка на пазара и намалява разходите за реклама пред останалите конкуренти, водещо до повишаване на бариерите за влизане на пазара.

2.2.3 Пазарна сила / мощ на фирмите в отрасъла

Основен индикатор на пазарната сила е възможността за поддържане на цени на продукцията пределните разходи, при условие, че се гарантират потребителите и печалбата, въз основа на подобна стратегия. Такава обаче е трудно приложима за МОЗ ООД и не се търси реализирането ѝ. Все още значителна част бизнес (предимно в малките и средно-големите градове) приема уеб каналите за комуникация между фирмата, клиентите, институциите, или останалите представители на бизнеса, като „екстри“, които допълват цялостната управленческа и маркетингова стратегия, а не като необходимост, каквито всъщност са, а он-лайн рекламата – като всяко „виртуално“ и „нематериално“ начинание без реални измерители за неговия успех (макар, че статистиките, които интернет-системите предоставят са далеч по-приложими за извличане на информация за потребителския интерес и поведение спрямо марката, в сравнение с инструментите за изследване и анализ, които стандартните медии предоставят). На този пазар не е приложимо като нецелесъобразно и непечелившо агресивното или хищническо ценообразуване, продажби, с цел блокиране входа за нови фирми иили прилагането на др. подобни поведенчески тактики. Тъй като ценовата еластичност е висока, това ограничава пазарната сила на фирмата. Потребителите са твърде чувствителни към цената на предлагания продукт, особено във времена на икономическа депресия, склонни са към отлагане на инвестицията, каквато се явява изработката на корпоративен уеб сайт или система, и

следователно пазаранта сила на фирмата е по- слаба. Като основна бариера за излизане може да се определи задължението на фирмата към нейните контрагенти. МОЗ ООД работи по дългосрочни договори за поддръжка на клиентските продукти, което от една страна е ползотворно и носещо печалби на фирмата и лоялност на клиентите към нея, но от друга може да се отрази неблагоприятно при загуба на рентабилност по поддръжката на даден продукт, свързана с повишаване на разходите и ресурсите, отделяни за конкретния уеб проект.

2.2. ПЕРСПЕКТИВИ ЗА ФИРМЕНО И ОТРАСЛОВО РАЗВИТИЕ

Както знаем от теорията, основният фирмен двигател за иновации се оказва икономическият – понижена възвращаемост при производството в условия на повишена конкуренция и предпоставки за навлизането на нови конкуренти на пазара карат сектора да се развива. В случая обаче, има още един основоопределящ фактор за воденето на интензивна иновационна политика, а именно фактът, че по своята същност иновацията е прилагане на практика на съществуващите научно-технически новости, на което е базиран целият пазар – и като търсене на он-лайн системи и платформи и като предлагане от страна на фирмите-производители и търговците. Всъщност всеки отделен продукт на МОЗ ООД се явява иновация за фирмената дейност на купувача. Сайтовете, електронните магазини и платформите са иновативни решения за бизнеса с практическо приложение. По своето същество такава е и всяка внедрена във фирмата новост като средство за създаване на конкурентно предимство. За технологичния успех на една фирма са необходими най-вече ефикасен и адаптивен маркетинг и мениджмънт. От тази гледна точка фирма МОЗ ООД и нейните конкуренти се стремят както да реализират такива политики в производствения процес, така и чрез крайния си продукт, насочен към клиента, да предоставят такива. Техническите и технологичните нововъведения в използвания софтуер и интернет-технологии са ежедневие за фирмите от бранша. Същевременно те са взаимнозависими от степента на развитие на иновационните процеси в продукцията, която е Освен това МОЗ ООД се стреми да обновява уменията и знанията на своя екип, отговорен за технологичното ниво на производството и продуктите на организацията, посредством участието в множество тематични семинари, обучения и конференции в сферата на интернет маркетинга, софтуерната разработка и фирменото управление. И тук, с голямо

внимание трябва да се анализират някои от най-често разпространените причини за провал на иновациите – силно фрагментиран пазар, както и съкращаването на времето за разработка. И двете обстоятелства до известна степен са на лице в пазарната структура.

Една специфична за отрасъла в региона пречка или спънка пред успеха от иновациите може да бъде откритоена – все още сравнително ниската информираност и ниво на запознатост с тенденциите за развитие в интернет технологиите и ползите от он-лайн търговското и маркенингово позициониране от страна на голяма част от бизнеса. Това е фактор, с който екипът на МОЗ ООД нееднократно се е сблъсквал и се стреми да преодолява в ежедневната си дейност. Успешен пример за иновативен продукт на фирма МОЗ ООД, привличащ голям интерес към себе си е електронният каталог на пернишкия бизнес, интегриран с продукта на Google – Google maps, и съчетаващ каталогизиране на търговските, офис и производствени обекти на територията на град Перник по категории, географско местоположение и др., с маркетинговия елемент на рекламно позициониране в интернет-пространството, което се заплаща на абонаментен принцип от фирмите-участници в каталога. Подобна иновация като цяло увеличава обема на производство на фирмата и намалява производствените разходи, свързани основно с необходимостта от технологично време за разработка на интернет-страниците по отделно. Разбира се, всяка една фирмена страница в каталога може да бъде развита в отделен напълно функционален уеб сайт, като в тази светлина проектът служи за разширяване на пазарното присъствие сред по-широка част от местния бизнес. Печалбата на фирмата-инноватор е неимоверна, тъй като производствените разходи за разработка и внедряване на конкретната технология са еднократни, сродни с разработването на др. вид софтуерен он-лайн продукт, а ползите и финансовите постъпления от новопостъпили клиенти – многократни.

3. ПРЕГЛЕД НА КЛЮЧОВИ ЕЛЕМЕНТИ ОТ БИЗНЕС АНАЛИЗА

3.1. АНАЛИЗ НА КАЧЕСТВОТО И АСОРТИМЕНТНИТЕ ОСОБЕНОСТИ НА ПРОДУКТИТЕ И УСЛУГИТЕ НА МОЗ ООД

Модерният и ориентиран потребител на уеб услуги обръща голямо внимание не само на опаковката и дизайна на продукта, но и на стандартите, по които е разработен този продукт - дали съществува в интегритет с други продукти и системи, дали неговата функционалност позволява модификация, надграждане, осъвършенстване, дали е с потребителски-приятелски интерфейс и пр. Потребителят обръща внимание и на въпроса отговаря ли продуктът на качествата, предварително оповестени в рекламата, съпоставя го с други продукти и търси дълбочина на разбиране в привидните разлики, а и прилики. С оглед на тези важни уточнения може да се заключи, че съвременните маркетингови концепции на фирмите в сектора, в това число и тези, прилагани от МОЗ ООД, все повече изоставят своята първостепенна в миналото пласментна ориентираност, за да се насочат към задоволяването на високите и уникални по своето естество изисквания на потребителя, превръщайки продукта в «бутикова», но достъпна концепция. Тази стратегия, прилагана и в работата на фирма МОЗ ООД неминуемо води до значителни различия с теорията и практиката в сферата на масовото производство и влияе на резултатите от приложението на класическия асортиментен анализ както от гледна точка на измерване и анализ на качество на продукцията, така и от гледна точка на анализ на конкурентоспособността на продукцията.

И все пак, ние ще направим опит да приложим съществуващата методология и научен инструментариум. За да бъдат определени правилните насоки на продуктовата политика, МОЗ ООД анализира внимателно продажбите на отделните стокови групи и асортименти на услуги, които предлага, а те не са малко:

- Уеб дизайн - Проектите се разработват спрямо нуждите на клиента и неговата дейност: *Фирмен сайт, Блог сайт, Личен сайт, eCV (електронна автобиография), Портфолио, Новинар, Каталог, Електронен магазин, Сайт за рекламна и информационна кампания, Вътрешен фирмен сайт.*

- Оптимизация - *Сърч енджън оптимизацията*, също известна като SEO е изкуството и науката да се направи един сайт привлекателен за търсачките. Колкото по-добре е оптимизирана една страница, толкова по-висока позиция ще постигне във резултатите на търсачките, което гарантира предимство пред конкуренцията и повече популярност сред целевата група.
- Поддръжка и редизайн - Поддръжката на сайт е не по-маловажен аспект от активното присъствие и дейност в интернет. Много често готовите сайтове не биват обновявани и достатъчно добре поддържани, и не достигат ефективността, за която са проектирани. Поради тази причина МОЗ ООД предлага цялостни и частични възможности за професионална поддръжка на всеки готов сайт.
- *Интранет услуги* – он-лайн базирани вътрешно-фирмени системи за управление и комуникация. Модули за корпоративна сигурност.

Навлизането в детайли на анализа в това направление е изключително необходимо, защото продажбите по отделните групи-услуги и софтуерни и уеб-продукти се характеризират със специфично поведение, включващо различна нива на разходите и вложения труд, който ще анализираме в следващата глава. Освен това те имат различно място и различна значимост за формирането на общия обем на продажбите и за реализирането на функционалното предназначение на фирмената дейност, нейната социална роля и значимост. За постигането на по-голяма яснота е дадена следващата таблица, в която групите-услуги са обозначени с букви, а зададените бройки са насочващи:

Услуга/ Продукт	План		Отчет		Признат брой (PrB)	Коригиран план	Признат брой на коригирания план
	Брой (P1B)	Относителен дял, %	Брой	Относителен дял, %			
A	20	10	18	7.76	18	19	19
B	10	5	14	6.03	14	13	13
C	50	25	40	17.24	40	48	48
D	120	60	160	68.97	160	150	150
I	СУМА= 200	100	232	100	232	СУМА= 230	СУМА= 230

* Легенда: A(корпоративен сайт); B (динамичен CMS продукт); B (банер-реклама); D (SEO)

Впечатление в горната таблица, взаимствана от стандартния модел, с цел да обрисова някои асортиментни особености е, че за разлика от масовото производство, тук няма разлики между отчетения и признат брой. Продукт, изготвен за един клиент, може да послужи, в случай, че не бъде предаден, като база при разработването на последващ, но не и да бъде отчетен като „брак”, какъвто на практика не може да съществува поради спецификата на производствения процес.

Що се отнася до *анализа на качеството на продукта* и ефекта от промените в качествената структура на произвежданата продукция, спрямо крайната цена на този продукт, тук нещата отново стоят по-различно в сравнение с общоприетото в управленческата теория. Категория „качество” няма и средна цена (P_0) според структурата на качеството по план, или P_1 – според структурата на качеството по отчет - няма. Има ценова диверсификация на продуктовото портфолио според *сложността, ресорсоемкостта и нормовремето за единица продукт*, но той сам по себе си следва да бъде на най-високо качество, съгласно техническото задание. Както теорията ни учи, цените са сложна икономическа категория, в която се отразяват противоречивите интереси на участниците в пазара - продавачите, които се стремят да реализират своите продукти на по-високи цени и потребителите, които винаги търсят качествени стоки на ниски цени. За очертаването на добра ценова политика ръководството на фирма МОЗ ООД анализира някои от основните ключови моменти в процеса: стреми се да открие онези фактори, които определят оптималната по целесъобразност цена на продукта³; дефинира цената от гледната точка на потребителя; взема в предвид как цената рефлектира върху имиджа на компанията и нейното позициониране; оценява ефекта на конкурентите върху ценовата политика; избира оптималната ценова стратегия, пречупена през призмата на параметрите на структурата на пазара.

³ Важен момент, който трябва да бъде споменат е и, че ценообразуването в МОЗ ООД е съобразено с факта, че някои от продуктите, предоставяни от фирмата са взаимосвързани и намаляването на търсенето към един от тях, води до намаляване на търсенето към другия допълващ го продукт. Конкретен пример е привличането на нови рекламодатели на страниците на новинарската агенция на МОЗ ООД, с повишаване и набиране на нови клиенти на уеб сайтове, които имат необходимост от популяризация и утвърждаване сред интернет-потребителите. В този аспект, привличането на потенциално дългосрочен рекламодател може да доведе до намаляване на цената за еднократното производство на неговия уеб проект. Ценообразуването тук е сходно с определянето на цените на продукти, които се произвеждат и предлагат в пакет.

Фирма МОЗ ООД – анализ на фирмения и пазарен профил и два от компонентите на комплексния бизнес анализ

Говорейки за нормовреме, промените в нормовремето (Vh) и промените в произведената продукция на един нормочас (VQ/h) са два много важни за резултатите на фирмата показатели, тъй като заплащането в сектора по световен стандарт (особено, когато се наемат външни т.нар. freelance се изчислява на час) и именно времевия хоризонт е най-добрия показател за прогреса на проекта доколкото той е строго определен по договор с клиента, когато става въпрос за уеб разработка.

Измененията за които говорим ще онагледим чрез следващите три таблици:

Таблица 1

Услуга/ Продукт	Брой			За едно изделие	
	План	Отчет	Откл. +/-	Цена, лв.	Нормовреме, h
A	20	18	- 2	1500	80
B	10	14	+ 4	3000	160
C	50	40	- 10	200	15
D	120	160	+ 40	400	40
X	200	232	+ 32	-	-

Таблица 2

Услуга/ Продукт	За всички изделия					
	Стойност, лв.			Нормовреме, h		
	План	Отчет	Откл. +/-	План	Отчет	Откл. +/-
A	30 000	27 000	- 3 000	1 600	1 440	- 160
B	30 000	42 000	+ 12 000	1 600	2 240	+ 640
C	10 000	8 000	- 2 000	750	600	-150
D	48 000	64 000	+ 16 000	4 800	6 400	+ 1 600
I	118 000	141 000	+ 23 000	8 750	10 680	+ 1 930

Таблица 3

Показатели	План	Отчет	Откл. +/-
Произведена продукция, лв.	118 000	141 000	119.49
Нормовреме, h	8 750	10 680	122.06
Произведена продукция за един нормочас, лв. (1:2)	13.48	13.20	97.92

Факторният анализ, който използва данните от тези три таблици показва следното:

А) Промени в нормовремето, h

$$Vh = 8\,750 \times 13.48 = 117\,950 \text{ лв.}$$

Б) Промени в произведената продукция за един нормочас

$$VQ/h = 10\,680 \times 0.28 = 2\,990.40 \text{ лв.}$$

В) Комплексно влияние на промените

$$V_k = V_h + V_{Q/h} = 120\,940 \text{ лв.}$$

Извод:

1. От теорията знаем, че тогава, когато V_h намалява следва, асортиментната продукция се трансформира в посока на по-малко трудоемка. В случая е точно обратното. Изменението сочи, че структурата се превръща в по-времепоглъщаща, респективно – по-малко е производството за един нормочас.

Що се отнася до **анализа на конкурентоспособността на продукцията**, тук отново има разминавания в управленската практика с постулатите в научните среди що се касае до производствената сфера. Фирма МОЗ ООД използва метода на приспособяване на цените на услугите, които предоставя, към тези на конкурентите, тъй като противното – рязкото понижаване на цената, спрямо аналогични конкурентни услуги на регионалния пазар, представлява форма на ценова конкуренция, какъвто пазарен подход не е предпочетен за сметка на продуктовата диференциация на услугите, предоставяни в портфолиото на МОЗ ООД като начин за оказване на въздействие върху цените. Фирмените ръководители се насочват именно към продуктовата диференциация, защото тя е изключително актуален способ за неценова конкуренция, доказал мястото и ползите си в бизнеса през последните години⁴.

⁴ За успешното ѝ приложение обаче, се изискват добре разработени маркетингови стратегии относно качеството, марката, имиджа и рекламата на МОЗ ООД, каквито са разработени в сътрудничество с консултантска агенция, запозната със спецификите на местния пазар.

3.2. АНАЛИЗ НА ОСИГУРЕНОСТТА С ПЕРСОНАЛ И НЕГОВОТО ИЗПОЛЗВАНЕ

В модерно управляваните компании от веб-бранша доминира един коренно нов стратегически ресурс. Докато подчинението на финансовите ресурси и цели бе основоопределящо преди години, днес ситуацията е далеч по-различна от максимата: “печалбата преди всичко”. Според ръководството на МОЗ ООД, за да бъде конкурентна, фирмата трябва да си поставя за цел “*хората преди печалбата*”.

Продажбите на фирмата, които са от основоопределящо значение за печалбата на МОЗ ООД, са подложени на непрекъснати изменения, бидейки изключително динамични, поставени под влияние на множество фактори, които следва да бъдат анализирани. От една страна това са вътрешно фирмените фактори на заангажиране на експертния човешки ресурс, който е изключително ограничен (*към фирмата работят на трудов договор трима веб разработчици и двама графични дизайнери и административен сътрудник, а на граждански - двама журналисти и двама търговски представители*), организацията на техния труд и на режима на работното им време, както и оптимизирането на изпълнението на отделните проекти и поръчки.

Що се отнася до заплащането във фирмата, в наши дни видимо се е променил начинът на обвързване на индивида с компанията. Служителите на МОЗ ООД (*общо 10 на брой*) са по-скоро «асоциирани» към нея, отколкото «подчинени» поради отворената и слабо-йерархична организационна и управленска система. За типичната бюрократизирана организация от миналото и нейният служител бе възприето той да бъде покорен и изпълнителен, тревожейки се за своята икономическа несигурност, да не приема риск в една предпочитано йерархичната структура, да бъде на строго определено място в компанията и да избягва самостоятелност, решавайки рутинни проблеми и подчинявайки се на стандартите. Коренно противоположен е «асоциираният служител», каквито са и членовете на екипа на МОЗ ООД - те не са така «болезнено» привързани към организацията, не се страхуват да поемат риск, изявяват стремеж за постигане на престиж и положение и извън организацията, проявяват мобилност, подчиняват се на правила на екипно взаимодействие, начертани от самите тях. Редом с основния средносписъчен състав, има и спомагателен състав,

зает с основната дейност, според спецификите на моментното състояние и поръчки. Стандартен модел на определяне на заплащането на програмист, работещ върху уеб проект на freelance-принцип е той да получи 30% от договорната стойност на продукта, съчетано с бонуси за бързо и качествено изпълнение, както и процент (*между 10 и 15*) от договорната стойност по проекта при привличане на клиента и последващи негови поръчки. Подобни «гъвкави» форми на заплащане са характерни и за редица други фирми в отрасъла, особено на регионалния пазар. Самите форми за ефективни и продуктивни за бизнеса, но не и за целите на настоящото изследване, тъй като знаем, че бизнес анализът изисква боравене с показатели, които да притежават строго определени съдържателни характеристики. Ето защо в изследването по този елемент на анализа ще се фокусираме изцяло върху основния състав на фирмата.

Анализ на осигуреността на предприятието с персонал по повод на величината и структурата на персонала показва, че няма абсолютната икономия (преразход) на персонала, измерена чрез формулата $A_i(p) = SSB_i - SSB_0$, е равна на нула. Тоест фактическия средносписъчен състав на персонала е равен на базисния/планов.

70% са заетите в основна дейност (7 от 10) и трима са ангажирани със спомагателна (административният сътрудник и двама търговски представители). Коефициентът на основни работници в това отношение, измерен чрез формулата – $K_{oc} = SSB_{oc}/SSB_{0(1)} = 0.7$, докато този на спомагателните – 0,3.

Текущото за наблюдавания период от време (2008-2010г.), измерващо броя на напусналите към броя на средно списъчния състав е може би не най-добрият измерител на процесите в тази сфера, именно поради мрежовия принцип на работа в организацията и „отворените” ѝ системи, включително по повод на човешките ресурси. И все пак, текущото има. Броят на работниците, които напускат, съпоставен със средносписъчния състав, е 2 към 10, т.е. Коефициентът на текущото на работната сила, измерен по формулата $K_{тек} = N_{нан}/N_{ср.сп.}$ е 0,2. Коефициентът на оборота на приетите работници (Коб.пр.) е със същата стойност, респективно наличността на работниците в началото и края на работната година е една и съща $N_0 = N_1$

Фирма МОЗ ООД – анализ на фирмения и пазарен профил и два от компонентите на комплексния бизнес анализ

Анализът на използването на работното време не може да се приложи, такъв, какъвто е описан в теорията – с определяне размера на целодневните загуби на работно време, вътрешносменните загуби и количеството продукция, която би могла да се произведе, ако се допусне подобряване в уплътняването на работното време, тъй като натовареността зависи от броя на поръчките, респективно представените по-горе цифри, касаещи нормовремето, не са константни, а са изведени на база общ брой отработени часове по производството/продукцията на съответните продукти/услуги, разделен на количеството на тази продукция по групи (*т.е. това са осреднени стойности*).

Анализ на квалификационната структура също не е приложим, тъй като персоналят не се категоризира според квалификацията си в квалификационни степени, на всяка от които да съответства съответен тарифен коефициент, така както е в производствения сектор.

На последно, но не по значение, място, ще направим **анализ на производителността на труда и влиянието на трудовите фактори върху изпълнението на производствената програма**. При анализа ще използваме размера на производствената продукция и продажбите, които анализирахме по-рано.

Показатели	План	Отчет	Отклонение %
1. Персонал общо в т.ч.	10	10	100.00
а) работници в основната дейност	7	7	100.00
б)специалисти	3	3	100.00
2. Произведена продукция (хил. лв.)	118	141	119.49
3. Отработени ч.д. от работниците	2 640	2 600	98.48
4. Отработени ч.ч. от работниците	21 120	20 800	98.11
5. Произведена продукция на 1 лице от персонала (хил. лв.) - (п. 2 : п. 1)	11 800	14 100	119.49
6. Произведена продукция на 1 лице от персонала - работник - (п. 2 : п. 1а)	16 857	20 142	119.49
7. Произведена продукция от 1 работник, хил. лв., за един работен ден - (п. 2 : п. 3)	44.70	54.23	121.32
8. Произведена продукция от 1 работник за 1 ч.ч. (п. 2 : п. 4)	5.59	6.78	121.29

Факторният анализ показва следните резултати:

а.) влияние на промените в числеността на персонала и влияние на промените в броя на работниците няма поради задържането му в едни и същи рамки;

б.) влиянието на промените в произведената продукция, падаща се на едно лице от персонала е:

$$(14100-11800) \times 10 = + 23\ 000\text{лв.}$$

в.) влиянието на промените в производителността на един работник е:

$$(19240-18876) \times 7 = +2\ 547\text{лв.}$$

Извод:

1. Комплексното влияние на факторите води до преизпълнение на програмата за продукцията от 25 547лв. *(което единствено трябва да бъде намалено с неизпълнението в отработените часове и дни поради смените в персонала).*;

2. Като цяло е сравнително ниска стойността на произведената продукция на 1 работник за 1ч.ч., но това не може да доведе до заключение относно необходимост от редуциране на персонал за повишаване на този показател, тъй като ниската стойност на глава се дължи на прекомерно време-конусимиращото ѝ производство. Разбира се, прилаганата технология може да бъде оптимизирана, но това според мениджмънта на компанията ще доведе до отблъскване на клиенти, както и евентуалното повишаване на цените, които да отговарят на вложеното време и ресурс по оптимален начин.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Един от основните изводи, които може да бъде направен, въз основа на анализа на фирма МОЗ ООД по повод на нейния профил и профила на пазара и в отрасъла, в който оперира (по метода „структура-поведение-ефекти”), както и на база на същинския анализ на качеството и особеностите на услугите и на осигуреността със и използването на персонал е, че за да се задържат тези и постигнат бъдещи положителни резултати МОЗ ООД следва да поддържа стратегията на разнообразяване на предлаганите продукти и услуги с оглед обезпечеността на фирмата с високо квалифициран персонал и поддържане на стратегията, както и политика за вътрешно фирмено развитие – увеличаване броя на квалифицираните кадри за поемане на по-големи обеми поръчки, макар че и в момента съществуват такива възможности, но рискът е особено голям при проблем с негативни колебания по повод на изпълнението на производствената програма в случай на засилване на оборота на напусналите работници, респективно текучеството на работната сила. Определени оптимизации, след извършването на цялостен комбиниран бизнес анализ, обхващащ и сектори като анализ на печалбата и рентабилността и анализ на финансовото състояние, ще доведат до намаляване на разходите, увеличаване на оборота и на печалбата и навлизане на нови пазари, което е и главната цел на всяка фирма. Също така ще се разшири и гамата на предлаганите продукти.

На пазара ежедневно се появяват нови конкурентни фирми, той остава все така фрагментиран и високо-конкурентен, като за фирма МОЗ ООД от голямо значение ще има защита на качеството и на търговската марка на предлаганите уеб продукти, както и сътрудничеството с утвърдени бизнес-партньори – настоящи и потенциални клиенти. И за напред, въпреки прекомерните специфики и нестандартности в модела на организационно структуриране и управление на МОЗ ООД, се препоръчва на мениджмънта да се стреми да осъществява своята дейност, използвайки данните от научния анализ и изследването на параметрите на пазарната структура и собственото си поведение, за да оценява с висока степен на точност тенденциите или отклоненията от тях в пазарното търсене, възможните промени във вкусовете на основните клиенти и потребители на он-лайн услуги и информация, за да бъде в състояние да предприеме адекватни действия, изпредварващи конкурентите в приспособяването към тези пазарните изисквания.

5. Използвани източници:

- *Радев, К. Бизнес анализ – лекционен курс, НБУ, 2011г.*
- *Ваклиев, Гр., Кр. Чуков, М. Тимчев, Основи на стопанския анализ на предприятието, С., 1992*
- *Манов, В., Прогнозиране и планиране развитието и функционирането на икономическите системи, С., 2001.*
- *Лашър У., Стратегическо мислене за дребния бизнес и неговите подразделения, С., ЛИК, 2001.*
- *Илиев Й., Нейкова П. и Маринова, Ю. Организация на малкото предприятие, НБУ 2008г.*
- *Благоев, В., Маркетинг – Принципи, сегментиране, анализи, стратегии, маркетингов микс, изд. “Векко”, С., 1998*