

**ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ -СОФИЯ**  
**СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ**  
Катедра “Икономика, индустриален инженеринг и мениджмънт”

**КУРСОВА РАБОТА**  
**ПО**  
**СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ**

Фак.№000000000  
Специалност: Индустриален мениджмънт

ТЕМА:

**АНАЛИЗ НА ВЪНШНАТА СРЕДА**

изготвил: Иван Иванов Иванов  
I курс магистратура, I гр, ф.№ 000 000 000

Проверил:.....  
/доц.Димков /

СОФИЯ 2007

# I. Теория

## АНАЛИЗ НА ВЪНШНАТА СРЕДА

### Въведение

Анализът на външната среда преминава през няколко етапа, които позволяват да се направи цялостна оценка на характера на външната среда на БО. Тези етапи са следните;

1. Преразглеждане на влиянията на външната среда;
2. Оценка на характера на външната среда;
3. Определяне на ключовите въздействия на външната среда;
4. Определяне на благоприятните въздействия и заплахите, идващи от външната среда;
5. Определяне на конкурентната позиция на БО

При преразглеждането (ревизията) на влиянията на външната среда се установява, кои от влиянията на външната среда са въздействали върху развитието ѝ до момента, кои действат понастоящем и се прогнозира, кои биха могли да повлияят в бъдеще

При оценката на характера на външната среда се определя, до каква степен тази среда е неопределена. Тази информация ще помогне да се определи акцента на понататъшния стратегически анализ.

Чрез определянето на ключовите въздействия се цели чрез структурен анализ да се посочат онези въздействия, които са критични за оцеляването на БО и се обясни защо те са такива.

На етапа определяне на благоприятните въздействия и заплахите, идващи от външната среда, ключовите въздействия се анализират по-подробно и се преценява, кои от тях могат да породят благоприятни възможности и кои - заплахи

На етап определяне на конкурентната позиция на БО се съпоставя дейността на БО с тази на конкурентите от отрасъла, групирани по определени признаци, и се посочва от къде може да се очаква постигане на конкурентно предимство

### Преразглеждане на влиянията на външната среда (PEST анализ)

Процесът на анализ на влиянията на външната среда (PEST анализ) преминава през два етапа;

1. Определяне на основните външни фактори, които са повлияли и влияят върху дейността на БО.

2. Определяне на онези фактори, които имат най-голямо влияние и в настоящия момент и които биха имали такова влияние и в близкото бъдеще

Факторите на външната среда могат да се групират в четири основни групи икономически фактори, технологични фактори, социо-културни фактори, политически фактори

Икономическите фактори включват цикъл на рецесия, тенденции за промяната на брутен национален продукт, паричен поток в обръщение, инфлация, процент на безработицата, реални доходи на населението, цени на енергоносителите и т.н.,

Технологичните фактори включват размер на държавните разходи за изследвания, отношение на държавата и индустрията към технологичните промени, брой на

откритията и изследователските програми, скорост на трансфер на технологии, степен на морално остаряване на индустриалните технологии и т н,

Социо-културните фактори включват Демографска структура на населението, разпределение на доходите, социални свободи, отношение към труда и свободното време, влиятелност на сдруженията и съюзите на потребителите, степен на образованост на населението и т н ,

Обществено-политическите фактори включват антитръстово (антимонополно) законодателство, екологично законодателство, данъчна политика на държавата, степен на стабилност на държавното устройство и т н

### **Определяне на характера на външната среда**

Стратегическите решения се вземат в условия на неопределеност и това е един сериозен проблем за мениджърите. Чрез подходящи анализи обаче, тази неопределеност може значително да се намали. При определяне на характера на външната среда, трябва да се имат пред вид следните обстоятелства

1 Неопределеността на външната среда нараства, с нарастване на нейната сложност и динамика. Най-ниска е неопределеността при проста и статична външна среда,

2 Сложността на анализа на характера на външната среда се дължи на множество причини, по-важните от които са разнородност на външните фактори, огромен обем информация за външната среда, сложни механизми на взаимодействие на външните фактори и т н

Действието на огромното множество фактори във външната среда, които изпълват съдържанието на стратегическия анализ, може да се сведе до три основни ситуационни модела, които е много по-лесно да се изучават в детайли проста и статична външна среда, динамична външна среда, сложна външна среда

Изследване на проста и статична външна среда. Такава е външната среда за БО, които оперират в добивните отрасли на индустрията и БО, които прилагат масов тип производство. Бизнес процесите на тези БО са установени, пазарите са фиксирани, конкурентите са малко на брой и са добре познати, всяка стратегическа промяна в отрасъла се забелязва веднага. При такава външна среда, лесно се определят въздействията ѝ, и най-вече тези с ключово значение

Изследване на динамична външна среда. При този тип външна среда промените протичат много бързо. В такава среда трябва да се събират данни както за миналото, така и за бъдещето, т е трябва да се прави прогнозиране. Трябва да се прилагат широко т н "сценарийни" методи, които се базират на всички възможни ситуации за бъдещето

Изследване на сложна външна среда. При този тип външна среда, външните въздействия трудно могат да се разкрият, определят и разберат, още повече ако имат динамичен характер Такава е външната среда за БО които оперират в сферата на компютрите, комуникациите, електрониката, автолинни те и др. В зависимост от причините за сложност на средата, могат да се прилагат различни подходи - организационни или информационни. Най-подходящ метод за анализ в този случай са различните финансови симулационни модели, които имитират външната среда.

## Структурен анализ на конкуренцията в отрасъла, в който оперира БО

Определящ фактор за вида на алтернативните стратегии, които може да възприеме БО, е конкурентната структура на отрасъла в който ще се реализират тези стратегии.

Световно известният учен Майкъл Портът убедително доказва, че отрасловата конкуренция зависи от пет конкурентни сили Той създава един модел, който описва сумарното въздействие на тези сили и определя възвръщаемостта на инвестициите в този отрасъл.

Когато се говори за отрасъл, трябва да се разбира множество от БО, които произвеждат приблизително еднакви (заместващи се) продукти.

Конкурентната борба между участниците в отрасъла води до намаляване на възвръщаемостта на инвестициите, която може да достигне една специфична за отрасъла минимална стойност Всяка БО, която достигне пределната граница на възвръщаемост е заплашена да отпадне от отрасъла. Постигането на възвръщаемост по-висока от базовата в други отрасли, е стимул за инвестиции в този отрасъл. Този стимул се проявява или чрез проникването на пришълци, или чрез увеличаване на инвестициите от страна на резидентните в отрасъла БО Съгласно модела на Портър конкурентните сили са пет;

1. Заплаха от навлизане на пришълци в отрасъла;
2. Интензивност на съперничеството между резидентните БО в отрасъла
3. Заплаха от продуктови заместители;
4. Договорна сила на потребителите;
5. Договорна сила на доставчиците на ресурси

### **1. Заплаха от навлизане на пришълци в отрасъла.**

Пришълците навлизат в един отрасъл с цел да завоюват пазарен дял. Често те притежават значителни ресурси за постигане на тази своя цел. Доколко голяма е заплахата от пришълци, зависи от следните два фактора бариерите срещу навлизане, реакцията на резидентните в отрасъла БО.

Бариерите изразяват всички обстоятелства, които възпрепятстват или силно затрудняват нахлуването. Бариерите могат да се групират в 7 основни- групи икономии от мащаб на производството, продуктова диверсификация, изисквания за капитал при навлизане, разходи за смяна на доставчик на ресурси, достъп до дистрибуторски канали, индиректни ценови бариери, правителствена политика.

Икономии от мащаб на производството възникват вследствие на снижаването на производствените разходи при нарастване на абсолютния му обем. Тази бариера действа като принуждава пришълците да инвестират огромни СУМИ за да преодолеят реакцията на резидентните БО в отрасъла (които ползват редица привилегии поради по големия обем продукция, която произвеждат) или да навлязат скромно при по-неблагоприятни производствени разходи. Продуктовата диференциация е бариера, която се базира на лоялността на потребителя към определена фирмена марка. Лоялността на потребителя е резултат от предхождаща система от организационни действия като реклама, обслужване на потребителя и т. н. Тази бариера действа като принуждава пришълците да правят крупни разходи за преодоляване на лоялността на потребителите. Изискванията за капитал се проявяват чрез необходимостта да се инвестират огромни суми за да се осигури оборотен капитал. Трябва да се осигурят финансови средства не само за производството и продажбите, но и за редица дейности по обслужването на клиентите като потребителски кредити, лизинг и т. н. Разходите за смяна на доставчик се изразяват в допълнителните разходи, които БО би направила при

преминаване от един доставчик към друг. Това са разходи за тестване на продукта на новия доставчик, за допълнително спомагателно оборудване, свързано с новия продукт, за пренастройване на информационната система на БО и т. н. Достъпът до дистрибуторски канали изразява възможността на пришълците да реализират продуктите си. Барьерата действа поради обстоятелството, че резидентните БО вече са заели дистрибуторските канали, затова пришълците трябва да хвърлят значителни средства за да убедят някои от дистрибуторите да ги предпочетат. Собствената дистрибуторска мрежа е най-мощното противодействие на тази бариера. Индиректните ценови бариери се проявяват чрез допълнителните разходи, които пришълците трябва да направят вследствие на недостъпност на технологии, рецепти и марки защитени с патенти, недостъпност до суровини, завоювани вече от резидентите, недостъпност до пазари, на които резидентите са се настанили, невъзможност да се преодолее придобития от резидентите опит. Правителствената политика е много сериозна бариера, защото правителствата имат властта да ограничават или забраняват достъпа до конкретен отрасъл. Това става под формата на лицензиране, национални стандарти, държавен монопол и т. н.

Освен разгледаните вече бариери, пришълците трябва да се съобразяват и с реакцията на резидентните в отрасъла БО. Индикациите за евентуална мощна съпротива от страна на резидентите са следните съществувала в миналото бурна съпротива при навлизане на пришълци, съществуване на значителни свободни ресурси за осъществяване на защита срещу навлизане, ако в отрасъла са ангажирани скъпо струващи силно специализирани производства, от които резидентите не биха могли да се освободят ако оттеглят от отрасъла.

Барьерите срещу проникване на пришълци в отрасъла имат три основни свойства:

1. Те не са неизменни, след определен период от време може да отпаднат,
2. Не се пораждат само от волята на резидентите, но и от външни за отрасъла фактори,
3. Могат да се преодоляват сравнително лесно от по-мощни финансово БО.

## **2. Интензивност на съперничеството между резидентните БО в отрасъла.**

Съперничеството между резидентите в отрасъла се изразява в съперничество за позиция и в стремеж за избутване на съперника. Прилагат се ценова конкуренция, рекламни битки, гаранционни схеми за обслужване на продуктите, усъвършенстване на обслужването на продуктите и т. н. Съществува силна зависимост между ходовете на конкурентите в отрасъла. Факторите, от които зависи характера на съперничеството са следните;

1. Когато конкурентите са многобройни, съществува баланс по-между им
2. При бавен растеж на отрасъла, конкурентната борба е насочена към завоюване на пазара и е по-ожесточена;
3. При относително голям дял на постоянните разходи, има стремеж за по-пълно натоварване на производствените мощности, респективно конкуренция, чрез висок обем на продажбите и по-ниска печалба;
4. При липса на диференциация на продукта конкурентната борба се насочва към дейности по обслужване на продукта;
5. Бурното разрастване на производствените мощности, може да породи за кратко време свръх производство, което може да има тежки последствия.

## **3. Заплаха от продукти заместители.**

По принцип резидентните в определен отрасъл БО се конкурират с други отрасли, които създават продукти заместители. Колкото по-привлекателно е отношението "качество-цена" на заместителя, толкова заплахата от него е по-голяма.

Идентифицирането на заместителите е твърде труден процес, защото може да засяга твърде далечни отрасли. По принцип, от най-голямо внимание се нуждаят заместителите, които подобряват отношението "качество-цена" или са вторични производства на високо рентабилни отрасли. При влошаване на конюнктурата във високо рентабилния отрасъл, авторите на заместителите ще акцентират на тях с цялата си финансова мощ и ще се превърнат в заплаха.

#### **4. Договорна сила на потребителите.**

Потребителите въздействат върху определен отрасъл чрез стремежа си да договарят по-ниски цени, за по-високо качество. Единственото последствие от тяхното поведение е снижаването на нормата а печалбата в отрасъла. Силата на потребителите се определя от група характеристики, изразяващи пазарната ситуация и значимостта на покупките, които те правят за цялостната дейност на БО.

Договорната сила на потребителите е висока в следните случаи;

1. Ако потребителят купува голяма част от продуктите на производителя. Това особено се отнася за производители с голям дял на постоянните разходи, от цената на продукта;

2. Ако купуваните продукти са значителен дял от разходите на потребителя В тези случаи потребителите са склонни непрекъснато да сменят производителите на купуваните от тях продукти, само и само да постигнат най-добри ценови и други условия;

3. Ако потребителят закупува стандартни продукти. В тези случаи потребителят знае, че може да намери множество алтернативни доставчици на продукта;

4. Ако разходите за преминаване към алтернативен доставчик (производител) на продукта са ниски;

5. Ако печалбите от продажби на потребителя не са добри и той търси начини за снижаване на разходите си, респективно увеличаване на маржа на печалбата;

6. Ако потребителят е в състояние сам да произвежда продукта, който купува но не го прави, поради чисто икономически причини;

7. Ако елементът, който се купува малко допринася за качеството на произвеждания от потребителя продукт;

8. Ако потребителят е отлично информиран за търсенето, пазарните цени и производствените разходи на продукта.

#### **5. Договорна сила на доставчиците.**

Доставчиците на ресурси, могат да представляват реална заплаха за резидентните БО в един отрасъл, най-вече чрез възможността им да увеличават цените или да снижават качеството на предлаганите от тях ресурси.

Условията, които правят доставчиците силни са следните;

1. Ако в отрасъла оперират малък брой доставчици;

2. Ако отрасълът не е важен потребител за доставчика, който продава в повече от един отрасли;

3. Ако няма алтернативни заместители на доставяния продукт

4. Ако доставяния продукт е важен елемент от продукта на БО има решаващо значение за качеството му;

5. Ако разходите за преминаване към друг доставчик са големи;

6. Ако доставчикът е в състояние сам да произвежда по-обобщени части от крайния продукт на БО (възли, групи, агрегати и т. н.).

## **Определяне на конкурентната позиция на БО**

Всяка БО има в строго определена позиция спрямо конкурентите си в борбата за спечелване на потребители. По тази причина е важно да се знае, на какво БО дължи конкурентната си позиция. Определянето на конкурентната позиция, може да стане по различни начини, но преди това трябва да се изясни, какво движи съперничеството между конкурентите. Чрез ревизиране на влиянията на външната среда трябва да се определят онези ключови фактори, които движат конкурентната борба в отрасъла. След разкриването им по-нататък, може да се анализира, доколко всеки конкурент може ефективно да реагира на всеки ключов фактор. Независимо, че такъв подход спомага да се характеризира всеки конкурент, това не е достатъчно. Необходима е по-широка основа за анализ. Затова в мениджърската практика се прилагат следните три метода за анализ изследване на еволюционния (жизнения) цикъл и естеството на пазарите, анализ на отрасъла по стратегически групи, анализ на значимостта и структурата на пазарите.

### **Изследване на еволюционния (жизнения) цикъл и естеството на пазарите**

Най-често прилаганата база за сравнение на конкурентната позиция на БО с тази на конкурентите, е теорията за еволюционния (жизнения) цикъл. Идеята на модела е, че стадият (от стадий на възникване до стадий на зрялост), в който се намират пазарите на отрасъла, основно влияе на условията на пазара и конкурентното поведение на БО, които оперират там.

Примерно, ако пазарите на БО се разрастват, то трябва да се очаква растеж и на самата БО, за запазване на настоящото конкурентна и позиция. В случай на зрялост на пазарите, или на нулев растеж, разрастването на БО (подобряване на конкурентната позиция на БО) се постига за сметка на отнемане на пазарен дял от конкурентите. Както се вижда, задачите, които се решават в тези два случая са коренно различни, следователно ще изискват различни стратегии.

### **Анализ на отрасъла по стратегически групи**

Анализът на отрасъла по стратегически групи е по-детайлен метод за анализ. Идеята на метода е да се определят по-прецизно различните групи от конкурентни БО. Във всяка група влизат БО със сходни характеристики, стратегии и начин на конкуриране. Групирането на БО се извършва като най-често се използват две или три множества от ключови характеристики. Дефинирането на стратегическите групи, може да се представи графично като матрица.

Най-често ползваните координати на матрицата на стратегическите групи, са производствена гама на БО и вертикалната ѝ интеграция. Стратегическото групиране може да стане и по други характеристики като географска разпръснатост (машаб), брой на обслужваните пазарни сегменти, използвани дистрибуторски канали, маркетингови усилия, качество на предлаганите продукти, технологично лидерство, възможности на изследователската дейност, размер на БО, форма на собственост на БО и др. Кои характеристики ще се ползват, зависи от спецификата на отрасъла. Този тип анализ е ефективен за всички отрасли.

### **Анализ на пазарната мощ на БО и структурата на пазарите ѝ**

Големината на пазарния дял, който заема БО спрямо този на конкурентите ѝ е основното средство за конкуренция. Пазарният дял е не само основно мерило за пазарната мощ на БО, но и важно понятие за определяне на структурата на пазарите и относителната мощ на конкурентите в тази структура.

Структурата на пазара се определя, като той се разбива на сегменти и се определя пазарния дял на БО за всеки сегмент. Степента, до която една БО владее даден сегмент, влияе върху уязвимостта ѝ от заместители, върху договорната ѝ сила с доставчици и

потребители, върху реакцията ѝ срещу пришълци на пазара, върху конкурентната ѝ борба с останалите БО резидентни в отрасъла.

Сегментацията има важно значение и при оценката на стратегическите възможности, затова заслужава да ѝ се обърне сериозно внимание. Възможно е количествено да се определи, как е сегментиран един пазар и кои конкуренти в кои сегменти оперират. Затова е необходимо количествено да се определи големината на пазарните сегменти и какви са дяловете на конкурентите във всеки сегмент.

Основното в случая, най-важно от гледна точка на стратегическия мениджмънт, е начина на разделяне на пазара на сегменти. Значимостта на това действие се дължи на следните обстоятелства чрез сегментирането се показва кои сегменти са по-конкурентни (важни) от други, чрез сегментирането се разкриват нови възможности за диференциация на продукта, чрез сегментирането се показва, защо едни сегменти растат, а други - не или защо едни сегменти са по-големи от други.

Важно е да се отбележи също, че сегментирането на пазара може да стане по различни начини, но всеки от тях дава възможност да се оценяват благоприятните възможности, които предоставя външната среда.

### **Анализ на силните и слабите страни на БО, на благоприятните възможности и заплахите за дейността ѝ (SWOT анализ)**

Ако влиянията на външната среда и вероятните бъдещи промени в нея са открити, анализирани и прогнозирани, въз основа на резултатите могат да се определят както заплахите, така и благоприятните случаи (стратегическите възможности) които възникват от външната среда.

Целта на SWOT анализа е стратегическия мениджмънт е да определи, в каква степен стратегията използва благоприятните случаи, които предлага външната среда и до каква степен позволява да се заобиколят заплахите, които тя поражда.

SWOT анализът за целите на стратегическия мениджмънт преминава през следните етапи:

1. Разкриване, анализиране и оценка на стратегиите, които БО е следвала до момента. Оценката трябва да се дава въз основа на това, как те са реализирани, а не как са замислени;
2. Определяне на всички значими (ключови) промени във външната среда на БО, които са настъпили до момента
3. Определяне на всички ключови фактори на вътрешната среда, които са повлияли върху дейността на БО до момента. Те се разглеждат в две групи: ключови възможности (способности, силни страни) на БО и ключови ограничения (слабости);
4. Описване на всички проблеми, свързани с външната среда, които имат отношение към настоящата стратегия респективно към силните и слабите страни на БО;
5. Съпоставяне на оценките за настоящата стратегия за силни и слаби страни на БО една спрямо друга.

SWOT анализът в стратегическия мениджмънт предлага механизъм за системно мислене основано на представата за действието на външната среда. Този механизъм обаче, изисква и отлично познаване на ресурсите на БО, т.е. на вътрешната и среда.



## **II. Практическа част**

### **1. Изходни данни за фирмата.**

**Информация за фирмата и лични данни за предприемача – собственик(мениджър)**

**1.1.1Име на фирмата-** “Коркови тапи” ЕООД – променила името си на “Querqus-top”ЕАД

#### **1.1.2.Адрес на фирмата**

Офис- Ямбол ул.”Преслав” №2 ПК8600 тел.0889188100

E-mail:arnaudov@top-cap.bg

Уеб страница- www.top-cap.bg

**1.1.3Фирмена регистрация-**Фирмата е регистрирана като ЕООД в

Окръжния съд град Ямбол,

Основната дейност на фирмата е бизнес с коркови изделия.

#### **1.1.4.Данни за предприемача-собственика (мениджъра)**

Георги Арнаудов

гр. София

Студентски град бл.54 вх.В ст.409

Тел. 0878188114 GSM 0889188100

Образование: Бакалавър

#### **1.1. Описание на предмета на дейност и продукта**

1.2.1 Предмет на дейност на фирмата - производство на коркови тапи, тапи за алкохолни напитки (вино, шампанско и др.)

1.2.2. Описание на продукта- тапи за бутилки използвани най-вече при производство на обикновени бели, червени и пенливи вина.

1.2.3. Постепенно производство и дистрибуция на строителни материали от корк

### **2. Описание**

Фирмата “Коркови тапи” ЕООД с седалище град Ямбол решава да преразгледа алтернативните насоки за бъдещото си развитие. През 2001 година фирмата е направила избор на базова (типова) стратегия разходно лидерство. Понеже коркът е в доста лимитирани количества, фирмата разви маркетинговата си стратегия във всички възможни насоки. Бяха сключени множество договори, които осигуриха необходимото количество поръчки за бъдещото увеличение на производството.

И понеже фирмата е доста малка за българския пазар и има голяма конкуренция на пазара тя избира и Базова (типова) стратегия на фокусиране като избира ниша от пазара да продължи да развива производството на коркови тапи за все по увеличаващия се пазар.

След което чрез избор на базова (типова) стратегия диференциация БО взима в свои ръце и дистрибуторската дейност на своята продукция. Поради това тя отваря офиси и складове в редица български градове. Спецификата на корковите изделия които се изработват от лимитирана суровина и стремежа да се оптимизира дейността на специализираната мрежа, наложиха необходимостта от натрупване на значителни складови наличности в централния склад на фирмата в София и в складовете в Свободна безмитна зона. Тя разполага с най-големия ресурсен капацитет от коркови изделия на балканския регион.

До 2004 год. фирмата избира насока “да не се предприема нищо”, но придобила печалба и огромен финансов ресурс организацията получава възможност да закупи и основния си доставчик на суровината “корк” - португалската фирма “Queqrus Suber L” (назована на името на дървото от което се извлича материала). Това подпомага “Коркови тапи” ЕООД, развие дейността си и да избере насока “разработване на нов продукт”, който да развива в страната. Така се появяват и строителните материали от корк които все повече се търсят от клиентите поради доказаните си техникоикономически възможности. “Коркови тапи” ЕООД избира и насока за разработване на нов пазар. След като е придобила португалската фирма “Queqrus Suber L” тя има възможността да развива и в Португалия своята визия и дейност.

Фирмата “Коркови тапи” ЕООД променя името си на “Queqrus-тор”ЕАД. Увеличилите се задължения на фирмата налагат промени и във вътрешното развитие. Това налага допълнително обучение на сътрудниците на организацията, така са изпратени най-отговорните сътрудници на специализация в Португалия.

Днес номенклатурата на предлаганите изделия надвишава двеста разновидности на различните групи коркови изделия. Някои от които са:

- Подови настилки;
- Стенни облицовки;
- Технически корк;
- Черен технически корк;
- Гумиран корк;
- Корков гранулат;
- Коркови аксесоари:

Изделията се предлагат в 27 обекта в цялата страна. Част от изделията на организацията се предлагат и в магазините на Mr.Bricolage и Practis в страната. Професионалната реализация се осъществява от архитектурни и дизайнерски бюра, строителни фирми и др.

### **3. Отговори на въпроси:**

#### **3.1 Структурен анализ на конкуренцията в индустриалния сектор посредством моделна на петте конкурентни сили:**

##### ***Заплаха от навлизане на пришълци в отрасъла;***

Тези равнища, с които се развива организацията в последните години и натрупания капитал дават увереност на ръководството в добрите успехи на фирмата. Бяха постигнати огромни икономии от мащаб на производството, особено след поглъщането на португалската фирма доставчик и поемането под контрол на дистрибуторските канали. Марката е вече добре позната на потребителите. Това дава увереност от ръководството, че ако се наблюдават пришълци в отрасъла, то те нямат да имат икономическата основа да развият по-добре бизнеса си от тази организация. Заплаха все пак има, защото материяла е трудно достъпен и малко организации се занимават производство, и пласмент на готова продукция, т.е. конкуренцията е малка.

##### ***Интензивност на съперничеството между резидентните БО в отрасъла***

При бавен растеж на отрасъла, конкурентната борба е насочена към завоюване на пазара и е по-ожесточена. В действителност пазара в моемнта се развива с голяма скорост, защото отрасъла е с бавен разтеж. При тези положения имаме доста голяма и ожесточена борба за завзема на пазарен дял от конкурента. Най-голям конкурент в тази област е "Еко строй 94", които притежават огромна продукция на склад и предлагат и имат подобни модели предлагани на пазара които наподобяват доста продукцията на "Querqus-top"ЕАД.

##### ***Заплаха от продуктови заместители;***

Заплахата от продукти заместители се отнася до това Колкото по-привлекателно е отношението "качество-цена" на заместителя, толкова заплахата от него е по-голяма. По принцип при корковите тапи заместители все още не са намерени, понеже изискванията към материяла от който се произвеждат са доста големи. Единствено Пластмасовите тапи правят някаква конкуренция на нашия продукт, но те са само за производство на продукцията която ще се консумира веднага след производството. При строителните материали въпроса стои по малко по различен начин, защото там има и други видове продукти съставени от друг материал, които изпълняват почти същата задача. Тук вече е въпрос на предпочитания и изискванията на клиентите и техните финансови възможности. Защото строителните материали от корк не са толкова евтини колкото изкуствените. И въпреки акцентиранието на конкурентите

върху финансовите аспекти (ниски цени), при тях качеството и издръжливостта на материала не е на толкова високо ниво.

#### ***Договорна сила на потребителите;***

Потребителите въздействат върху определен отрасъл чрез стремежа си да договарят по-ниски цени, за по-високо качество. Единственото последствие от тяхното поведение е снижаването на нормата а печалбата в отрасъла. Силата на потребителите се определя от група характеристики, изразяващи пазарната ситуация и значимостта на покупките, които те правят за цялостната дейност на БО.

В България трудно може да се постигне намаление на цената при същото качество, понеже продукцията за производство е внос и това оскъпява допълните крайния продукт. И потребителите разбират това и въпреки желанията си, поне за сега не могат да сторят нищо кой знае какво. Цените са равнопоставени на тези на конкурентите и само при по качествените стоки се различават от тях.

#### ***Договорна сила на доставчиците на ресурси***

Понеже нашата организация е закупила фирмата доставчик , тя няма никакви проблеми с условията на такива субекти на пазара. Въпреки това, че на пазара оперират твърде малко на брой доставчици. Това я прави доста конкурентно способна и недосегаема в отрасъл където цените постоянно растат. Качеството също е на ниво, защото е под контрол на самата фирма майка “Queqrus-top”ЕАД. А по принцип самият материал е доста скъп и изискванията за качеството му от потребителите са големи.

### **3.2. Анализ на конкурентите в индустриалния сектор**

Всяка БО има в строго определена позиция спрямо конкурентите си в борбата за спечелване на потребители. По тази причина е важно да се знае, на какво БО дължи конкурентната си позиция. Определянето на конкурентната позиция, може да стане по различни начини, но преди това трябва да се изясни, какво движи съперничеството между конкурентите. Чрез ревизиране на влиянията на външната среда трябва да се определят онези ключови фактори, които движат конкурентната борба в отрасъла. След разкриването им по-нататък, може да се анализира, доколко всеки конкурент може ефективно да реагира на всеки ключов фактор. Независимо, че такъв подход спомага да се характеризира всеки конкурент, това не е достатъчно. Необходима е по-широка основа за анализ. Затова в мениджърската практика се прилагат следните три метода за анализ изследване на еволюционния (жизнения) цикъл и естеството на пазарите, анализ на отрасъла по стратегически групи, анализ на значимостта и структурата на пазарите.

В конкретния случай конкурентите в индустриалния сектор не са много на брой като имаме един доста изявен участник с доста голям финансов потенциал. ЕКО-СТРОЙ 94 ООД

### 3.3. Анализ на еволюционния цикъл на индустриалния сектор

Най-често прилаганата база за сравнение на конкурентната позиция на БО с тази на конкурентите, е теорията за еволюционния (жизнения) цикъл. Идеята на модела е, че стадият (от стадий на възникване до стадий на зрялост), в който се намират пазарите на отрасъла, основно влияе на условията на пазара и конкурентното поведение на БО, които оперират там.

Примерно, ако пазарите на БО се разрастват, то трябва да се очаква растеж и на самата БО, за запазване на настоящото конкурентна и позиция. В случай на зрялост на пазарите, или на нулев растеж, разрастването на БО (подобряване на конкурентната позиция на БО) се постига за сметка на отнемане на пазарен дял от конкурентите. Както се вижда, задачите, които се решават в тези два случая са коренно различни, следователно ще изискват различни стратегии

Еволюционния цикъл на този индустриален сектор в момента се разраства, което е доста благоприятно за организацията. Предстои откриване на нови офиси в областните градове където липсват такива, което има за цел засилване на позициите на организацията на основния за нея пазар.

Освен към основните пазари организацията е отправила поглед и към пазари в съседни на нас страни, които нямат чак толкова добро развитие за сега. Затова целта на “Querqus-top”ЕАД е да завладее свободни пазари в съседните на нас страни като Македония и Сърбия. В тези държави сега започва разработването на пазара и на еволюционния му цикъл. Освен това предстоят презентации на нови продукти и модели, които да успеят да докажат лидерската позиция на пазара на “Querqus-top”ЕАД – България.

## Използвана литература

1. доц.Светослав Димков **“Модели на Бизнес стратегии”** София 1999 година
2. доц.Светослав Димков **“Стратегически мениджмънт”** София 2000 година
3. Интернет