

# СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ

Разработил: доц. д-р инж. Тереза Тодорова Тодорова-Соколова

## Външна среда на организациите

С цел да се изяснят факторите на външната среда и тяхното значение и влияние върху дейността и развитието на съвременните организации, в този ресурс от **МОДУЛ 2 /тема3/** се разглеждат познати и намерили практическо приложение методи и техники за анализ и оценка.



Изготвил: **Николай Синоров, 55гр, СФ ИМ, ФН-161219049**

## ЗАДАЧА 1

*“PEST” анализ*

**Анализирайте външната среда на избрана от Вас бизнес организация използвайки “PEST” анализ.**

“Ренесанс” ООД е учредено на 18.12.1990 год. в град София, със седалище и адрес на управление гр. София. Дружеството развива своята дейност в областта на проучването, проектирането, строителството и реконструкцията на обекти с разнороден характер и предназначение - жилищно, търговско-административно, туристическо-развлекателно, промишлено и комуникационно, опазване и възстановяване на околната среда – еко съоръжения и инсталации за ограничаване на вредния ефект от природни замърсители, рекултивация на изкуствени насипи, диги, терени и др. “Ренесанс” ООД членува в Българската Строителна Камара и притежава „Сертификат за изпълнение на цялостна строителна дейност“, а през 2002 е сертифицирано по ISO 9001:2000. Предметът на дейност на „Ренесанс“ ООД е проектиране и строително-монтажни работи, ремонтна дейност, консултантски, проектантски, инженерингови услуги, геодезически услуги, инвеститорска дейност, лаборантска дейност в строителството, 2 проектиране, заготовка и монтаж на отоплителна инсталация в едно- и дву-фамилни сгради, заваръчни и тенекеджийски услуги.

### **Фактори с косвено въздействие:**

1. Политическата среда в България е нестабилна. Събитията, протичащи в политическата среда, оказват силно влияние върху маркетинговите решения. Държавната регулация на заетостта, безопасността, планирането, данъците и дори регламентите на Европейския Съюз са фактори, които се отразяват върху дейността на дружеството.

2. Регионални отношения: Тук значение има жизненото равнище на населението, текущият и разполагаем доход на различните социални групи, обемът на спестяванията. Не е тайна, че много голяма част от населението са с много ниски доходи. Благоприятно влияние на лихвения процент, валутните курсове, бъдещо увеличаване на инфлацията, ниски доходи на населението.

3. Социокултурни отношения: . Всяко общество представлява съвкупност от различни социални слоеве и групи. Те имат различни навици, поведение, специфични интереси и предпочитания в начина на обличане, хранене, труд, почивка и т.н. За фирмата най-голямо значение имат онези потребности, които ще определят тяхното поведение на пазара. Желанията зависят от субективното виждане на индивида, неговия вкус, образование, лични предпочитания, моментно настроение и др. Фирмата се опитва да пригоди своя продукт максимално към изискванията на своите клиенти, а също така и да привлече нови потенциални такива. Именно различните предпочитания и начин на вземане на решение от отделните потребителите биха оказали влияние върху продукта на фирмата. Има големи заплахи от демографска криза и лоша образователна политика, както и от слаб жизнен стандарт.

4. Технологично развитие: В последно време в бранша навлизат все повече нови технологии. Ръчният труд остава на заден план, всичко е компютъризирано, което води до по-малък брой персонал, но за сметка на това – по-квалифициран. Технологичните фактори са: оборудване, техника и компютърни системи.

## ЗАДАЧА 2

### *Външна среда с пряко значение*

**Коментирайте факторите на външната среда, които оказват пряко (конкретно) влияние върху дейността и развитието на организациите.**

Фактори с пряко значение: 1. Потребители Потребители на „Ренесанс“ ООД са частни и бизнес клиенти. Частните клиенти на дружеството са както български, така и чуждестранни. Българските граждани са 80 %, а чуждестранните са 20 %. 11% - българи живеещи в чужбина; 2% - руски граждани; 3% - гръцки граждани и 4% - английски граждани. Профила на частните клиенти показва че 62% от тях купуват с цел живеене, а 38% купуват с инвестиционна цел. Бизнес клиентите на организацията са юридически лица от частния и публичния сектор, общини, министерства и посолства, собственици на микро и малък бизнес, както и чуждестранни организации развиващи дейност на територията на страната. 2. Конкуренти Преките конкуренти на пазара предлагат същите и сходни продукти и услуги. Основните конкуренти на дружеството са фирми като: „Главболгарстрой“ АД; „Енемона“ АД; „Хидрострой“ ООД; „МБилд“ ООД; 3. Доставчици Доставчиците предоставят необходимите ресурси за дейността на фирмата. Това са дружества, които се разделят на финансови, материални, човешки и информационни. Доставчиците на финансови ресурси на „Ренесанс“ ООД са кредитни институции осигуряващи необходимия капитал за осъществяване на строителната дейност. Основното финансиране на проектите се осигурява от „Fibank“ АД, която предоставя кредити за покупка на ДМА, финансиране на строителството на обекти, кредити за придобиване на краткотрайни активи (строителни материали) и финансиране на текущи разходи. Инвестиционното финансиране се осигурява от „Societe Genarale Експресбанк“ АД и е предназначено за закупуване на ДМА, строителство на сгради и съоръжения, предмет на дейността на „Ренесанс“ ООД. Доставчици на информационни ресурси са „Telenor – България“, които предоставят гласови и интернет мобилни услуги, фиксирани офис услуги и интернет базирани гласови услуги. „Vivasom“ е доставчик на високоскоростен оптичен интернет за офиса и производствените цехове, а също така осигурява пакетни информационни услуги. Предприятието използва облачни услуги за съхранението на големи масиви данни. Човешките ресурси на „Ренесанс“ ООД се подбират съгласно действащите нормативно-законови актове на пазара на труда и специфичните изисквания на стопанската й дейност. За подбор на временно заетите работници са ангажирани организации посредници на трудовия пазар на строителни сътрудници и интернет портали за набиране на персонал. За подбора на постоянно заетите сътрудници се използват бюрата по труда и интернет портали за подбор на персонал. Материалните ресурси за строителството на „Ренесанс“ ООД се

произвеждат в собствените си цехове. Другите необходими суровини и материали се закупуват от различни доставчици. Доставчици на строителни материали и суровини на „Ренсанс“ ООД са: Пери България, Евромаркет, Оргахим, Топливо, Вебер, Домостроене, Гранити, Хидробетон. 4. Нормативно-законова уредба Нормативните актове, които имат отношение към дейността на дружеството са: Търговски закон, Закон за регионалното развитие, Закон за административнотериториалното устройство, Закон за обществените поръчки, Технически нормативни актове по териториално и селищно устройство и нормативни актове по проектиране.

### **ЗАДАЧА 3**

#### *Модел на Портър*

Изяснете съдържанието и предназначението на Модела на Портър.

#### **Интензитет на конкурентните сили**

Интензитетът на конкурентната борба е висок, когато:

- съществуват голям брой конкуренти
- браншът расте
- постоянните разходи в бранша са високи (поради което фирмите се опитват да намалят разходите за единица изделие като увеличават производството)
- диференциацията на продукта в бранша е ниска
- разходите на клиентите за прехвърляне от един доставчик на друг са ниски
- барьерите за излизане от бранша са високи
- търсенето в бранша расте бавно
- в бранша може да се провежда ценови дъмпинг

#### **Сила при преговори от страната на клиента**

Клиентът е силен при преговори, когато:

- концентрацията му е по-висока от тази на доставчика
- клиентът е ключов (прави много покупки)
- диференциацията на продуктите, предлагани в бранша, е малка
- цената на превключване към нов доставчик е ниска
- съществуват възможности за заместване на продукта
- има голям брой конкуренти
- опасността от навлизането му в един бранш е голяма
- делът на разходите на клиента за даден продукт са значителни

## Сила при преговори от страната на доставчика

Доставчикът има силна позиция, когато:

- има голяма концентрация на един пазар
- липсват заместители на неговия продукт или услуга
- клиентът не е от значение
- разходите за прехвърляне към нов доставчик са високи
- има заплаха от навлизане на доставчика в бранша на клиента

## Опасност от продукти-заместители

Опасността от продукти-заместители е висока, когато:

- ефективността на фирмите, които произвеждат заместители е висока (следователно цената на заместителите пада)
- е възможно сравнение на продуктите и то е в полза на заместителя
- разходите за превключване към продукт-заместител са ниски
- качеството на продукта-заместител е по-високо
- продуктът-заместител е по-евтин
- разходите при използването на заместителя са по-ниски
- има тенденция на пазара да се използва заместителя
- има тенденция сред потребителите да използват заместителя
- при условие, че дистрибуцията или достъпността до заместителя е по-висока

## Опасност от навлизане на нови конкуренти

Заплахата за навлизане на нови конкуренти е голяма, когато:

- икономиите от мащаба са малки
- диференциацията на продукта е ниска и не може да се очаква, че клиентът ще бъде лоялен
- потребността от начален капитал е ниска
- разходите за прехвърляне към друг продукт са ниски
- няма фирма, която да контролира каналите за дистрибуция и да възпира ново навлизане
- необходимите знания и умения не са съществена пречка за навлизане на нова организация
- достъпът до суровини и материали е лесен
- има държавни субсидии
- достъпът до технологии и ноу-хау е лесен
- липсва значим ефект от кривата на опита
- липсва държавна регулация и други административни бариери за навлизане.