



**ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ-СОФИЯ**

**СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ**

Катедра „Икономика, индустриален инженеринг и мениджмънт”

# **КУРСОВ ПРОЕКТ ПО МЕНИДЖМЪНТ**

**Тема:** Анализ и усъвършенстване на маркетинга в цех за бутилиране на минерална и изворна вода, чай и напитки „Фитнес“ от „Девин“ АД град Девин.



Изработил:  
Вероника Антонова Мартинова  
III курс, СФ, ИМ, 66 група  
Фак. № 161209027

Ръководител на проекта .....  
/Доц. д-р. инж. Борислав Николов /

# Съдържание

Раздел:	Страница:
<b>Теоретична част</b>	
Системен подход за анализ на бизнес организацията.....	4
1.Вход на БО.....	4
2.Изход на БО.....	6
Ситуационен подход за анализ на БО.....	7
1.Вътрешна среда на БО.....	8
2.Външна среда на БО.....	10
SWOT - анализ .....	12
<b>Аналитична част</b>	
Общи сведения за бизнес организацията.....	16
Системен подход за анализ на „Девин” АД.....	17
1.Вход на БО.....	17
2.Изход на БО.....	19
Ситуационен подход за анализ на „Девин” АД.....	21
1.Вътрешна среда на „Девин” АД .....	21
2.Външна среда на „Девин” АД .....	23
SWOT – АНАЛИЗ.....	27
ИЗВОДИ.....	27
<b>Проектна част</b>	
Икономическа обосновка.....	33
Използвана литература.....	36
Приложения.....	37

# **Теоретична част**

## **Системен подход за анализ на бизнес организацията**

Системният подход се занимава с цялостното разглеждане на всяка система, в това число и на стопанската, а не на отделни нейни компоненти. Свързан е с изучаването на различни обекти, процеси и явления като системи и с разкриването на техните системни свойства. Системността означава, че всяка система може да се разглежда от една страна като част от по-голяма система, а от друга като съставена от по-малки системи т.е от подсистеми.

Единството на системата се характеризира от целостта; сложността се описва с броя и връзките между нейните части; йерархичността позволява нейното декомпозиране на различни нива. Декомпозирането е разделянето на системата на компоненти, което не се съпровожда със загуба на системни свойства. Композирането представлява обединяване на компонентите на системата в цяло. Емергентността е свойство на системата да притежава качества, които не са присъщи на нейните части; делимостта е свързана с разделянето на системата на отделни части без да се взема под внимание тяхното положение в йерархията; адаптивността характеризира нейните възможности да се приспособява към средата, а автономността позволява на системата да се развива, независимо от външната среда.

Системният подход позволява всяка стопанска организация да се разглежда, от една страна като изкуствена, сложна, йерархична, динамична и отворена система, а от друга като управляема, икономическа, производствена, ресурсна и социална система. Системният подход изисква правилно определяне на границите на дадена система в съответната външна бизнес среда. Тези граници обикновено са разбити, тъй като в нея се включват и други елементи, които влияят или се влияят от конкретните действия на мениджмънта на организацията. (1)

### **1. Вход на БО**

На своя вход стопанската система получава входящи въздействия, които по своето съдържание са веществено-енергетични и информационни. Веществено-енергетичните въздействия са съвкупност от материали, машини, инструменти, енергоносители и други нужни за стопанската дейност елементи с веществен и енергетичен характер. Информационните входящи въздействия са носители на данни за промените във външната среда, които се проявяват като промяна в условията на функциониране на стопанската система. Някои от входящите и изходящите информационни и веществено-енергетични въздействия имат смущаващ функционирането на стопанската система характер. (1)

Ресурсите са всички дадености, които посредством икономически дейности може да се преобразуват в блага за задоволяване на човешките потребности.

#### **1.1 Финансови ресурси**

Финансовите ресурси са капиталите, с които БО разполага. Те формират нейният ресурс за извършване на активни операции.

Необходимият капитал се събира от различни източници:

- встъпителни вноски-еднократни при встъпване в членство
- дялови вноски- задължително за всички членове
- приходи от дейността-от печалбата се правят отчисленията във фондовете на БО
- заеми

Финансовите източници се делят на **външни** и **вътрешни** в зависимост от това дали идват отвън или средствата са резултат от собствена дейност. Към вътрешни финанси се отнасят всички процеси на набавяне на капитал от източници, които са вътре в самата БО. Към вътрешни източници на финанси се отнасят амортизацията и неразпределената печалба. Външни източници са привлечените средства от капиталови пазари чрез емисия на акции, облигации и други ценни книги, както и краткосрочни заеми. Акумулирането на финансови ресурси отвън посредством привличане на нови инвеститори или увеличаване размера на участието на съществуващ е често използван метод от АД.

### **Форми за привличане на финансови ресурси .**

Специфична форма на финансиране е лизинга. Двете най-разпространени форми на лизинг са оперативен и финансов.

Оперативният лизинг се използва по отношение на специализирано оборудване, за което има широк лизингов пазар. Обект на този вид лизингови операции са предимно съоръжения, машини и оборудване.

Финансовият лизинг може да се разглежда като най-близката операция до предоставянето на кредит от лизингодател на лизингополучател. Лизингодатели могат да бъдат както банки, така и специализирани лизингови компании.

### **1.2. Материални ресурси**

Те включват всички материално-веществени елементи (средства за производство) . Материални ресурси се разделят на 2 големи групи

- ❖ Ресурси, овеществени във вида на *предмети на труда*
  - Природни ресурси
    - биологични , водни и земни ресурси
    - ресурси на земните недра (полезни изкопаеми)
    - енергията на вятъра, слънцето, реките и др.
    - Материални ресурси , предмет на предшестваш труд
      - основни материални ресурси – суровини , материали , полуфабрикати
      - спомагателни материални ресурси
      - ел. енергия
  - ❖ Ресурси, овеществени във вида на *средства на труда*
    - производствени машини и оборудване
    - транспортни средства
    - сгради и съоръжения

### **1.3. Човешки ( трудови ) ресурси**

Работната сила е съвкупността от умствени и физически способности, които човекът притежава и може да използва за полезна дейност (материални блага). Човешките ( трудови ) ресурси са съвкупността от работната сила на трудоспособното население в дадена страна или регион. То обхваща онази част от населението, която може да прилага своите способности на труд. Основен източник на трудовите ресурси е населението в трудоспособна възраст. Персоналът на предприятието е цялата количествена съвкупност от заетите с определена дейност.(2)

### **1.4 Информационни ресурси**

Информационни са ресурсите, от които предприятието черпи информация за своята дейност. Източници на информация могат да бъдат:

- Нормативно- законови уредби;
- Вестници, списания и рекламни материали;
- Публикации в специализирани издания;
- Интернет ;
- Конгреси и срещи на работещи в конкретната област;
- Др.

## **2.Изход на БО**

### **2.1 Предлагами стоки и продукти**

Предлаганите стоки и услуги са продуктите на труда на бизнес организацията.В процеса на бизнес организацията.В процеса на производството се съединяват предметите на труда, средствата на труда и живия труд.В резултат а съчетанието на тези три прости елементи се получава продукта на труда.

### **2.2 Пазар**

Определянето на пазара като пресичане на търсенето и предлагането или като сфера на стоково обръщение е твърде общо, за да изясни конкретното участие на фирмата с него и да има практическо значение за нея.

Пазарът е съвкупност от всички потенциални потребители със сходни потребности и изисквания, които имат желание и възможност да задоволят тези си потребности и изисквания чрез участие в размяна.

Пазарите на фирмата могат да се класифицират по различни признаци- вид на продаваните продукти, географска локализация, група потребители, тип употреба на стоките, климатични условия, политически условия и др.От особена важност за всяка фирма обаче е деленето на пазарите на :

-*потребителски пазар* – състои се от отделни лица и домакинства, които купуват стоки и услуги за лична консумация.

- *индустриален пазар*- състои се от организации, които купуват стоки и услуги, необходими за производство на други такива с цел получаване на печалба.

- *пазар на търговците*- състои се от фирми и индивиди, които купуват стоки и услуги, за да ги препродават с цел печалба

- *правителствен и на нетърговските организации пазар* – състои се от правителствени и нетърговски организации, които купуват стоки и услуги по поръчка с цел осъществяване услуги на обществото или трансфер на закупените продукти към нуждаещите се от тях.

Когато пазарите се намират в страната, в която е фирмата, тогава представляват вътрешен пазар, а когато е извън нея международен пазар на фирмата. (3)

### **2.3 Пазарни сегменти**

Вътре във всеки пазар има потребители с различни изисквания към свойствата на предлагания продукт, с различна степен на платежоспособност, географска разпределеност и т.н.

Пазарните сегменти са отделни групи потребители, които имат сходни характеристики- потребности, изисквания и предпочитания, географско разпределение и др.

След като определи сегментите на пазара, фирмата трябва да вземе решение към кой от тях да се насочи, т.е кой да бъде целевия и пазар.Тя явно трябва да се насочи към сегмента, който най-пълно съответства на нейните възможности и опит. Трябва да избира една от следните алтернативни стратегии за селекция на целевия си пазар:

#### **➤ Пълно покриване на пазара**

Тази стратегия е по силите само на най-големите компании, които разполагат със значителни ресурси и възможности.

#### **➤ Концентрация на отделен пазарен сегмент**

Фирмата се насочва към един-единствен пазарен сегмент, който най-добре отговаря на нейните възможности и изисквания. Тя се специализира в задоволяването на потребителите от този сегмент чрез специално създаден за тях маркетинг микс.Тази специализация води до по-доброто обслужване на сегмента и до реализиране на икономии на разходи и извличане на по-високи печалби от единица продукция.

#### **➤ Селективна специализация**

Фирмата се насочва да обслужва няколко пазарни сегмента.По такъв начин тя увеличава обема на продажбите си и диверсифицира фирмения риск.

#### **➤ Продуктова специализация**

Фирмата се специализира в производството на определен продукт, който продава на потребителите от няколко сегмента.

#### **➤ Пазарна специализация**

Фирмата се насочва към обслужване на различни потребности на отделна потребителска група. (3)

### **Ситуационен подход за анализ на БО**

П.Дракър възлага основните линии на същността на ситуационния подход в своята книга „Практика на мениджмънта”, а по-късно разглежда ситуационната теория като обединяваща концепция и основополагащ принцип за управленско мислене в книгата си „Ситуативна теория на мениджмънта”. Дракър разглежда ситуационната теория като обединяваща концепция и основополагащ принцип за управленско мислене. Според тази теория в управлението е важен конкретният подход. Мениджърската дейност и поведението на мениджъра се определят от ситуацията. През 1971г. Робърт Моклър въвежда понятието ситуационна теория на управление, а Фидлър разработва ситуационен подход към ръководната дейност като се опитва да категоризира различните типове и ситуации на груповото поведение на сътрудниците в организацията и съответстващия им стил на ръководене, ефективен за дадена ситуация.

Същността на ситуационния подход може да се разглежда като необходимост от конкретен анализ на ситуацията за вземане на правилни решения в управления. Той не е стремеж да създаде единна теория за управлението, а последица от усилията да се преориентира теорията за мениджмънта към практиката на управленската дейност.

Ситуационният подход не е сбор от правила по мениджмънт. Той запазва концепциите по процесовия и системния подход. Ситуационният подход се опитва да обвърже конкретни концепции и похвати на мениджъра с конкретните му действия във всяка отделна ситуация. Ситуационния подход акцентира на силното въздействие на факторите на средата върху дейността на организациите. Постигането на ефективност в организациите зависи от откриването на подходяща комбинация между стратегия, структура, технология, ангажираност и нужди на сътрудниците и конкретно влияние на средата. Основните променливи, които отчита този подход са свързани с външната и вътрешната среда на бизнес организацията. В организации ситуационният подход в мениджмънта се проявява в ръководната дейност, в процеса на осъществяване на функцията „ръководене”. (1)

## **1. Вътрешна среда на БО**

Вътрешната среда на организацията е съвкупността от всички компоненти, интегрирани и взаимосвързани в нея, които функционират заедно, за да бъдат постигнати целите и. Тези компоненти се наричат „вътрешни променливи”, тъй като се управляват, т.е. планират, организират, контролират, координират, ръководят от мениджърите на организацията. Те са взаимосвързани.

Съвместно функциониращите вътрешноорганизационни компоненти, желаните резултати и процесите на тяхното постигане, могат да бъдат групирани в няколко основни вътрешни променливи: цели, сътрудници, структура, технология и задачи.

### **1.1. Мисия и цели на БО**

Целта е желан, очакван резултат от дейността на организацията. Определянето на целите стои в основата на изграждането на всяка организация.

Стопанските цели на организациите са задоволяване на обществени и/ли индивидуални потребности със стоки, предмет на тяхната стопанска дейност. Отличават се със значително разнообразие, както между различните организации, така и дори за една организация.



Всяка организация има своя основна цел, която обуславя нейното съществуване и произтича от нейното предназначение.

## **1.2 Сътрудници**

Сътрудниците са част от човешките ресурси, те постъпват от външната среда, подбрани са по определени критерии в съответствие с действащите правила и взаимоотношения на трудовия пазар и спецификата и изискванията на съответната дейност в организацията. Те са активна вътрешна променлива на организацията, която има три аспекта: индивидуално поведение на сътрудника, поведение на сътрудника в група или поведение на сътрудника като част от организацията.

Поведението на сътрудника в група и като част от организацията са взаимосвързани характеристики. Неформалните групи се образуват спонтанно от сътрудниците на организацията, в които те имат регулярно социално взаимодействие, регулярни контакти помежду си. Формалните групи изграждат структурата т.е. съвкупността от всички органи и звена в организацията и взаимодействията между тях, проявяващи се посредством различните видове връзки.

## **1.3 Структура**

Структурата на организацията е съвкупност от нейните компоненти и относително-постоянните връзки между тях, чрез които тя остава работоспособна и стабилна при различни стопански и управленски ситуации.

Задачите са предписани работи, в различна степен диференцирани части от цялостната дейност на организацията, които се изпълняват в предварително определен срок по предварително определен начин и от предварително определен изпълнител.

## **1.4 Технология**

Технологията е определен, конкретно използван начин за изпълнение на задачите от сътрудниците, съответстващ на постигането на целите на организацията. Чрез използване на собствена технология организацията преобразува ресурсите в стоки, които задоволяват потребностите, т.е. се стреми да постигне целите си.

Класификациите на технологиите обикновено са насочени към производствените технологии, т.е. към технологии за производство на изделия или извършване на услуги чрез трансформиране на веществено-енергетични ресурси, с активното участие на трудовите ресурси, в крайни продукти. Най-популярна и общоприета класификация на Дж. Удуърд групира технологиите по следния начин:

- за индивидуално, единично или малкосерийно производство
- за масово или голямосерийно производство
- за непрекъснато производство

По-универсална е класификацията на Дж. Томпсън, който е социолог и теоретик на организациите:

- многозвенни технологии
- посреднически технологии
- интензивни технологии

Всяка от вътрешните променливи на организацията оказва влияние на останалите и самата тя зависи от тях.

Схемата на МакКинзи 7-S обобщава емпирично получени резултати, че всеки удачен подход трябва да обхване и третира като взаимозависими най-малко седем променливи-структура, стратегия, сътрудници, стил, системи, способности, стратегия и споделяни от всички ценности.

### **1.5 Задачи**

Задачите са предписани работи, в различна степен диференцирани части от цялостната дейност на организацията, които се изпълняват в предварително определен срок по предварително определен начин и от предварително определен изпълнител. Съответстват на възприета схема за разпределение на труда, т.е. на организационна структура на организацията. Според съдържанието си, задачите се разделят на : работа с предмети, работа с информация, работа с хора.(1)

## **2.Външна среда на БО**

Външната среда е съвкупността от външни условия и ограничения, в които организацията функционира.Организацията съществува и функционира като ползва ресурси от външната среда и реализира своите стоки, задоволявайки потребностите във външната среда.Близка външна среда е тази част от нея, която непосредствено оказва влияние върху организацията, а далечна е за тази нейна част, която и влияе по-общо и косвено.

Външните фактори са онези компоненти на външната среда, които чрез своите характеристики определят условията и ограниченията във функционирането на организацията.В зависимост от източника на въздействието си факторите на външната среда могат да се класифицират в две групи:фактори с пряко действие т.е. преки фактори и фактори с косвено действие т.е. косвени фактори.(1)

### **2.1. Външна среда с пряко въздействие**

Факторите с пряко действие влияят непосредствено с появяването или промяната си върху функционирането на организацията и от своя страна могат да изпитват някакво обратно влияние или да подлежат на избор.Външни фактори с пряко въздействие са: потребители; доставчици; конкуренти; нормативно-законова уредба.Влиянието на потребителите, доставчиците и конкурентите се осъществява посредством едни и същи параметри:количество, качество, цена и време.(1)

#### **2.1.1. Потребители**

Потребители са тези компоненти на външната среда, чиито потребности задоволява организацията посредством резултатите на стопанската си дейност.Чрез изискванията си към предлаганите от организацията стоки те определят количеството, качеството и цената

им, времето и начина на закупуване и доставка.С това потребителите ограничават стопанската дейност на организацията до създаване на стоки, към които се проявява търсене на определени пазари.(1)

### **2.1.2 Доставчици**

Доставчиците са лица, организации и институции, които предлагат на пазара и осигуряват необходимите на организацията ресурси за осъществяване на цялостната и дейност.Основните видове ресурси на организацията са веществено-енергетични, капиталови, трудови, информационни.

### **2.1.3 Конкуренти**

Конкурентите са бизнес организациите със сходни стоки и ресурси на стопанската дейност, които поради това ограничават достъпа на организацията до съответни пазари и предизвикват преразпределение на потребители и доставчици, в зависимост от цени, качество, количество и срокове на предлагане.Мениджърите непрекъснато трябва да следят техните действия.

Конкурентите са продуктови и маркови.Продуктовите задоволяват същите потребности, но чрез алтернативни стоки.Марковите конкуренти предлагат стоки с качества еднакви или сходни с тези на стоките на конкурираната организация, но със собствена марка.Особеност на конкуренцията е пряката връзка между предлагане и търсене.

Чрез броя и активността си, конкурентите динамично променят пазарните условия и ограничават дейността на организацията, като пряко влияят върху асортимента на стоките, техните модификации, свойства, качество и цена.

### **2.1.4 Нормативно-законова уредба**

НЗУ включва всички закони, подзаконови нормативни актове, правилници, наредби, укази, постановления, решения, нормативи и т.н. на международни, държавни и общински органи, които определят правилата, по които се извършва стопанската дейност и се уреждат взаимоотношенията между организациите.

## **2.2 Външна среда с косвено въздействие**

Външните фактори с косвено действие, които индиректно влияят на функционирането на организацията, са следните: политическа и икономическа ситуация, технологично развитие, социокултурни отношения и регионални отношения.

### **2.2.1 Политическа и икономическа ситуация**

Политическата и икономическата ситуация са фактори с косвено действие, които интегрират в себе си политическата система и нейната стабилност, рейтинга на политическите институции и тяхното функциониране, отношението към собствеността,

очакванията на собствениците и инвеститорите и като следствие на това макроикономически параметри на националното стопанство, сред които са заетостта, безработицата, производителност и заплащане на труда; парична система, инфлация и валутни курсове; брутен национален продукт, приходи, разходи, спестявания, данъци, такси, налози и мита; инвестиции, лихвени проценти, кредити, ценни книжа, търсене, предлагане, цени, търговия и печалба и др.

Политическата и икономическата стабилност действат стимулиращо за националните и международните инвеститори, ускоряват развитието на пазарите, а политическата нестабилност стагнира пазарите, понижава лева и инвеститорите се отдръпват.

### **2.2.2 Технологично развитие**

Технологичното развитие включва създаването на принципно нови технологии в глобален мащаб и, като следствие от това, възможностите на организацията да ги въвежда в своята дейност. Трудно се поддава на прогнозиране, особено в частта на иновационното приложение, защото не се знае предварително какво ще се изобрети, в какви срокове ще бъде доведено до равнище на технологично и какви ще бъдат конкретните нужди и инвестиционните възможности на организацията за реализиране на технологични иновации.

Технологичното развитие предоставя възможност на организацията да избира някоя от възможните стратегически технологични позиции, като притежава и използва: базова технология, водеща технология и ключова технология.

### **2.2.3 Социални отношения**

Социокултурните отношения се проявяват чрез съвкупността от схващания, битови навици, народни традиции, предразсъдъци, религиозни и морални норми и други, в които се отразява народопсихологията на отделната нация. Социокултурните отношения ограничават индиректно ефективната дейност на организацията само до създаване и предлагане на стоки, които не са в противоречие с тях.

Социокултурните фактори влияят върху организационната култура, ядрото на която са споделените фирмени ценности. (1)

## **SWOT - анализ**

При анализирането на външните въздействия и диагностициране на вътрешното състояние на фирмата се използва SWOT - анализ. Това е анализ на силните и слаби страни на фирмата и на възможностите и заплахите от обкръжаващата среда.

### ***S- strengths W- weaknesses O-opportunities T-treats = SWOT***

Използването на този вид анализ предполага стратегически успех на фирмата, която увеличава силните си страни с цел възползване от благоприятните възможности на външната среда и минимизиране на слабостите си и външните заплахи.

SWOT - анализът се използва за :

1. оценка на сегашната и бъдещата позиция на фирмата;
2. тази оценка позволява да се изберат най-подходящите стратегии за достигане на целите при тази ситуация;
3. позволява периодично да се оценява позицията на фирмата и да се вземат мерки за коригиране на състоянието.

SWOT - анализът може да се осъществява както за цялата фирма, така и по отдели и дирекции. В резултат на SWOT - анализа са възможни 4 ситуации за фирмата, а именно : силни страни на фирмата, слаби страни на фирмата, благоприятни възможности и заплахи на фирмата. (4)

#### **1. Анализ на силните страни на БО**

Силните страни на фирмата са позитивни нейни вътрешни условия, които благоприятстват дейността и развитието и. Тези условия могат да бъдат свързани с осигуреността с висококачествени материали, добро финансово състояние и връзки, благоприятен имидж, възможности за продуктова иновация, технологично съвършенство, ниски разходи, високо качество на продукцията, квалифициран персонал, компетентно ръководство, ефективни пласментни канали и други. (4)

#### **2 Анализ на слабите страни на БО**

Слабите страни на фирмата са тези негативни вътрешни особености и условия, които затрудняват нейната дейност и намаляват конкурентоспособността и. Сред тях са недостиг на необходимите суровини и материали, стара и изхабена техника, лоша квалификация и опит на персонала, некомпетентно ръководство, липса на финансови средства, лош имидж, остарял продукт и липса на иновационен потенциал, лоша организационна структура, лошо разположение на филиалите и други. (4)

#### **3. Анализ на благоприятните възможности на БО**

Благоприятните възможности са настоящи или бъдещи условия в обкръжаващата среда, които са благоприятни за достигане на сегашен и бъдещ успех на фирмата. Тези условия може да са свързани с научни и технически открития и нововъведения, с промени и законодателство, с подобряване на макроикономическите условия и др. Трябва да се разкриват навреме и да се преценява не само сегашният, но и дългосрочния ефект от тяхното оползотворяване.

#### **4.Анализ на заплахите на БО**

Заплахите на външната среда са настоящите или бъдещите нейни условия, които въздействат или ще въздействат неблагоприятно върху работата на фирмата и нейните резултати. Заплахите могат да произлязат от намаляване на клиентите, поява на силен конкурент, въвеждане на нови технологии, поява на продукти заместители, скок в цените на доставяните материали, промяна в законодателството и др. Както благоприятните възможности, така и заплахите трябва да се разпознават и да се преценяват в дългосрочен план. Те трябва да бъдат оценявани в зависимост от сериозността им и от вероятността да се случат.

# **Аналитична част**

## **1.Форма на регистрацията**

Фирма Девин е основана през 1992г. като дружество с ограничена отговорност между физически лица и Община Девин. От 1999 година компанията е акционерно дружество със 100% частен капитал.

**Име на фирмата :** „Девин” АД

**Адрес на фирмата:** Гр. Девин 4800, ул. Васил Левски 6 п.к. 4800

**Седалище на фирмата:** гр.София , община Столична, ул. Тинтява № 13Б, вх. А, ет. 5 п.к.1113

**Фирмена регистрация:** Дружеството „Девин” АД е вписано в регистъра за търговски дружества към Смолянски окръжен съд, Фирмено отделение, по фирмено дело № 412 от 1999г., том 218, стр. 88, парт. № 30.

**Основната дейност на фирмата** е производство и бутилиране на минерална и изворна вода, чай и напитки „Фитнес“

### **1.1.Описание на фирмата и кратка история на създаването и.**

Първоначално Дружеството е учредено и вписано с Решение № 1609 от 24.07.1992г. по ф.д. № 1219/1992 г. на Смолянски окръжен съд като дружество с ограничени отговорности с „Девин” ООД.

С Решение № 592 от 15.06.1999 г. по ф.д. № 412/1999 г. на Смолянски окръжен съд е вписано преобразуване на Девин от дружество с ограничени отговорности в акционерно дружество, в резултат на което фирмата е променена и става „Девин” АД.

С Решение № 548 от 06.06.2006 г. по ф.д. № 412/1999 г. на Смолянски окръжен съд във връзка с придобиването от едно лице на всички акции от капитала на Дружеството е вписан едноличен собственик на капитала и съответно промяна в наименованието, което става: „Девин” ЕАД.

С Решение № 574 от 08.05.2007 г. по ф.д. № 412/1999 г. на Смолянски окръжен съд е вписано увеличаване на капитала, като новите акции са придобити от трима от членовете на съвета на директорите, с което Дружеството престава да бъде ЕАД.

Други промени, освен горепосочените в задължителната добавка на наименованието на Дружеството, не са извършвани.

### **1.2. Местоположение на ИП**

Девин АД притежава концесия за водоползване на сондажи 3 и 5 в региона на град Девин, Родопите, от които се бутилира минерална вода “Девин”. Натурална, от екологично чист регион, минерална вода “Девин” притежава уникален минерален състав, приятен вкус и е подходяща за всекидневна употреба.

Също така Девин АД притежава разрешително за водоползване на извор Балдаран, от който се бутилира уникалната за българския пазар изворна вода “Девин”. Това е чиста



планинска вода от Родопите - много слабо минерализирана (82 мг/ л) и бедна на натрий (4,5 мг/л). Комбинацията от слаба минерализация и незначително количество натриеви йони е много рядка, точно заради нея изворна вода "Девин" може да се пие от новородени до хора в напреднала възраст.

## **2.Предмет на дейност.**

Предметът на дейност на „Девин” АД е:

- изграждане, реконструкция, модернизация и експлоатация на производствената база за бутилиране на минерална вода в района на град Девин;
- производство, маркетингови проучвания и реализация на бутилиране на минерална вода в страната и чужбина;
- производство, изкупуване, преработка и съхранение в прясно преработено състояние на всички видове селскостопанска продукция;
- търговски сделки, разрешения от закона, свързани с производството на бутилирана минерална вода;
- дружеството може да участва в други дружества и организации;
- дружеството може да извършва по законен начин в страната или чужбина сделки от всякакъв вид, включително: да придобива и отчуждава в съответствие със закона и с Устава движими и недвижими вещи, ценни книги, права върху интелектуална собственост, да придобива права от всякакъв вид и да се задължава по всякакъв начин, да изпълнява друга работа, която има за цел улесняването, напредъка или разширяването на стопанската му дейност;
- дружеството може да извършва и всякаква друга дейност, за която няма забрана със закон.

## **Системен подход за анализ на „Девин ”АД**

### **1.Вход на БО**

#### **1.1 Финансови ресурси**

„Девин”АД е акционерно дружество, учредено и съществуващо в съответствие със законите на Република България.Дружеството има фирмен знак, който се одобрява от Надзорния съвет.Капиталът на дружеството 14 891.306 хил. лв., разпределени в 1 191.306 акции, с право на глас, с номинална стойност 1 лев всяка.

Съгласно Отчета за приходите и разходите и Баланса на предприятието за 2011гоина:

Приходи от оперативна дейност: 2 089 000лв.

Вътрешни източници на финанси

-неразпределена печалба:  
 Записан капитал: 17 891 000лв.  
 Отчетен собствен капитал в края на периода: 29 939 000лв.

## 1.2 Материални ресурси.

**Основни ресурси (Основни суровини)** : вода, ензимни препарати , ел. енергия, празни бутилки от полиетилен терефталат - ПЕТ/РЕТ, етикети, капачки и

**Спомагателни ресурси (Спомагателни суровини):** Захранването с електрическа енергия се осъществява от собствена трансформаторна подстанция, а топлинното захранване е от собствено котелно стопанство, оборудване с 3 бр. парни котли, горелки и топлообменници. Към завода има и нафтово стопанство.

Таблица №1: Въведени в експлоатация имоти, машини, съоръжения и оборудване

Показател (хиляд. лв.)	2010	2011	2012
<b>Неконсолидирана база</b>			
Земя и сгради	50	0	1 290
Машини и оборудване	550	1 245	1 321
Съоръжения	549	0	0
Транспортни средства	135	355	223
Стопански инвентар	0	502	1 305
Други ДМА	6	0	0
<b>Общо</b>	<b>1 290</b>	<b>2 102</b>	<b>4 139</b>
<b>Консолидирана база</b>			
Земя и сгради	50	95	1 313
Машини и оборудване	550	1 245	1 307
Съоръжения	549	0	0
Транспортни средства	135	608	247
Стопански инвентар	0	502	1 403
Други ДМА	6	0	0
<b>Общо</b>	<b>1 290</b>	<b>2 450</b>	<b>4 270</b>

## 1.3 Човешки ресурси

Наемът на персонала се извършва с помощта на интервю. Компанията пуска обява за свободните работни места във вестници и интернет. Кадрите, които „Девин“ АД ще наеме трябва да бъдат изключително квалифицирани. Изискванията към персонала са да притежава както отлично техническо, така и компютърно образование; трябва да имат опит в поддръжката на машините и оборудването; да притежават качествата организираност, лидерство, работа в екип, планиране и анализ на работата и много други.

Това са част от основните изисквания като при различните постове, назначения служител трябва да притежава специализирани качества в областта, в която ще работи. Отделът човешки ресурси преглежда кандидатурите много внимателно и най-добрите биват извикани на интервю. Одобрените се назначават за пробен период, през който, фирмата дава възможност на всеки работник да се изяви и да покаже най-силните си качества. Тези, които успеят да се справят стават част от компанията.

#### 1.4. Информационни ресурси

Предприятието набира информацията, която му е нужна по няколко и различни начини.

- ❖ Чрез един от методите за набиране на първична информация- анкетата. Анкетата като писмено договаряне се характеризира със следните комуникативни особености: въпросниците се попълват самостоятелно от потребителите като задаването на въпросите и получаването на отговорите стават в писмена форма. Има три вида анкети: анкета у дома или на работното място, пощенска анкета или анкети на улицата. "Карлсберг България" набляга на анкетирането чрез интернет.
- ❖ Проучване на бизнес средата
- ❖ Следене на специализирани интернет и медийни портали
- ❖ Следене на основните водещи конкуренти на пазара
- ❖ Организиране на официални бизнес срещи с цел подобряване на качеството на продукта

## 2. Изход на БО

### 2.1 Предлагами стоки/ продукти и/или услуги

Табл. №2: Потребление на безалкохолни напитки за периода 2011 - 2012 г. в. мил. литри

ВИД НАПИТКИ	ръст %	2011г.	ръст %	2012г.
Безалкохолни напитки	13.64%	1 210.3	16.10%	1 405.1
Бутилирана вода	21.14%	507.8	22.45%	621.8
Газирани напитки	6.19%	490.9	9.49%	537.5
Плодови сокове и нектари	7.64%	67.6	9.62%	74.1
Негазирани нектари и сиропи (1)	15.63%	132.4	18.28%	156.6
Студен чай	133.33%	7.7	23.38%	9.5
Спортни и енергийни напитки	34.48%	3.9	43.59%	5.6

„Девин” предлага на своите клиенти богата гама от продукти, които задоволяват потребителите от различните възрастови групи. Произвежданите продукти са:

- Минерална вода – Тя е нискоминерализирана, натурална вода. Фирмата произвежда разфасовки от 0,330л. и 1л. стъклена бутилка, както и 0,330л., 0,500л., 0,500л.- спортна бутилка, 1,5л., 5л., 7л., и 11л.

- Изворна вода „Девин”-извират от повърхностни, защитени от замърсяване водоизточници. Те са по-ниско минерализирани. Фирмата произвежда разфасовки от 0,330л. 0,500л., 1,5л., 3л., 7л., и 11л.

- Газирана минерална вода- в разфасовки от 0,330л., 0,500л и 1,5л. Газираната минерална вода Девин съхранява природния състав на натуралната минерална вода „Девин”.

- Газирани безалкохолни напитки EVERDRINK – продуктова гама включва най-предпочитаните вкусове: Лимонада- 0,500л. и 2л.; Оранжеда - 0,500л. и 2л.; Ябълка – 2л.; Горски плодове-0,500л. и 2л. Газираните напитки се приготвят с концентрати и по оригинална рецепта на фирмата Dohler Германия.

- Спортна напитка FITNESS с натурална минерална вода- безалкохолна негазирана напитка която съчетава подбрана комбинация от витамини и минерали с два свежи вкуса FITNESS COOLBLUE и FITNESS COOLRED.

- Овкусена вода Devin Fresh- това е вода, към която е прибавен лек плодов вкус. Количеството на плодово съдържание е малко, с което допълва чистия вкус на водата. Продуктите са без изкуствени оцветители, направени с натурални съставки. Водата в напитката е познатата на пазара ниско минерализирана изворна вода DEVIN, която е слабо газирана, за да придаде съвършенство на вкуса. Фирмата предлага четири вида овкусена вода-ябълка, лайм, портокал + киви и ягода + гуава.

- Студен чай ICY с натурална минерална вода

- Red bull energy drink и Red bull sugarfree- от 01.01.2007 Девин стана официален вносител и дистрибутор на енергийните напитки Red bull

-Апарати за вода- диспенсъри – „Девин”АД предлага специалната разфасовка от 19л. галони минерална или изворна вода.

-Помпи за вода, които са пригодени към разфасовките 3л., 7л. и 11л. минерална или изворна вода. Помпите са снабдени с прахонепроницаем филтър, който гарантира запазване на чистотата на водата.

"Девин" АД е единствен производител на минерална вода в полиетиленови пликчета с вместимост от 0,100л., 0,250л. и 0,330 литра - подходящи за спортни състезания, катерингите на морския и речния флот, армията.

## **2.2 Пазар**

„Девин” АД продава продуктите си както на потребителски, така и на пазара на търговците.Потребителският пазар е съставен от отделни лица и домакинства, които купуват стоки и услуги за лична консумация.Това са обикновените хора, които консумират бирата за свое удоволствие без да извличат каквато и да било печалба чрез нея.Пазарът на търговците се състои от фирми и индивиди, които купуват стоки и услуги, за да ги препродават с цел печалба.Те биват както малки квартални магазинчета, така и верига магазини из цялата страна.

## 2.3 Пазарни сегменти

Произвежданата от „Девин“ АД стока е с дълготрайна употреба. Продуктите се употребяват от голяма част от българското население и има всекидневно търсене. Продават се на много места, имат широка дистрибуционна мрежа – ресторанти, магазини, заведения, павилиони, и др. Покупката на разглеждания продукт е със силно изразена сезонност.

Логиката на пазарното сегментиране се основава на допускането, че даден продукт рядко може да задоволи напълно нуждите и желанията на всички потребители от даден пазар. То означава анализ на пазарното търсене и диференциране на отделни групи потребители въз основа на предварително избрани критерии. Критериите за сегментиране са онези показатели, които служат като основа при създаването на пазарните групи.

## Ситуационен подход за анализ на „Девин“ АД

### 1. Вътрешна среда на „Девин“ АД

#### 1.1 Мисия и цели на БО

##### Маркетингови цели

През изминалата 2011г. реализираното количество продукти на пазара от „Девин“ АД е 673 863 HL. Чрез математико-статистическите методи – метод на екстраполацията, са прогнозирани за текущата и следващите години, да се повишат.

Увеличение на пазарния дял. За текущата 2012г пазарният дял на компанията е 27% .

##### Пазарни цели

- ✓ Запазване на пазарния дял и неговото увеличаване за следващата година.
- ✓ Увеличаване на нумеричната и притеглената дистрибуция
- ✓ Увеличаване търсенето на всички продукти за 2013г.

##### Продуктови цели

- ✓ Иновация в опаковките

##### Финансови цели

- ✓ По-висока печалба.

### 1.2 Сътрудници

Понастоящем в „Девин“ АД работят близо 600 служители, в това число всички служители от дирекции „Продажби“, „Маркетинг“, „Снабдяване“, „Човешки ресурси“ и „Финанси“ и търговската сила в цялата страна.

Човешките (трудова) ресурси са съвкупността от работната сила на компанията. В предприятието в град Девин работят 418 човека.

Таблица №3: Позиции на персонала



Дирекция	1
Продажби	2
Маркетинг	3
Снабдяване	4
Човешки ресурси	5
Финанси	6
Търговска сила	7

Предприятието е ръководено от следните- изпълнителен директор, директор маркетинг, директор продажби, директор производство, директор финанси и контрол, директор човешки ресурси, директор снабдяване и директор логистика.

Работата е свързана с тежки машини и високи температури и поради тази причина често е съпътствана с бариери, които пречат на отличното изпълнение на работа. Пример за такива бариери са: трудови злополуки, технически неизправности, изгаряне, натравяне и други. Избягването на тези бариери се осъществява като се спазват изискванията на ЗБУТ. Служителите на „Девин” АД са задължени да познават Правилник на вътрешния ред и Правилник за техническа безопасност.

### **1.3 Структура**

Според вида си организационната структура е линейно-функционална. При тази структура ръководителите и звената се обединяват в относително затворени линейни структури в границите на отделни, обособени функции.

### **1.4 Технология**

#### **1.1.1 Технология на управление на БО**

Има двустепенна система на управление- надзорен съвет и управителен съвет. Типът на производство е масов тъй като се характеризира със силна ограничена номенклатура на произвеждана продукция. Обемът на произвежданата продукция е много голям. Предметна специализация на производството – обособяват се тясно предметно-специализирани производствени звена. Интензивността и непрекъснатостта на производствения процес може да достигне максимални стойности, а производствено – икономическите резултати да са възможна най – високи.

Технологията на управление на фирмата е многозвенна, защото задачите са взаимосвързани и трябва да се изпълняват последователно

#### **1.1.2. Технология на производствения/операционния процес.**

Същността на производствения процес се изразява в комбинирането и взаимодействието на производствените ресурси- работна ръка, материали, енергия и др., с цел получаването на завършен продукт.

Производствения процес протича под ръководството на съответните началник- цехове, които са инструктирани от централния офис за вида и количествата на поръчаните изделия. На изхода на всеки цех се осъществява контрол върху качеството на извършената технологична операция. Налице е оборудване, чрез което се извършват междуоперационните премествания на полуфабрикатите. Чрез добрата синхронизация на операциите се осигурява производството на изделията, от асортимента, предлаган от предприятието.

Производственият цикъл е напълно затворен и включва производство на бутилките, бутилиране на водите, етикетиране и подреждане в палети. Това гарантира високото качество на марката „Девин”.

Заводът разполага със собствена модерна лаборатория, която провежда постоянен химичен и микробиологичен контрол, за да гарантира необходимото качество в процеса на производство и на крайния продукт. Девин АД е сертифицирана по ISO 22000:2005 SGS SYSTEM CERTIFICATION.

В приложение 3 е показана Производствената структура на “Девин” АД

## **2. Външна среда на „ Девин” АД**

### **2.1 Външна среда с пряко въздействие**

#### **2.1.1 Потребители**

Клиенти на “Девин АД” са хора от всички възрастови групи, без значение от културната им и социална принадлежност, тъй като водата задоволява основната човешка потребност от течности. Мисията на „Девин” АД е ориентирана към потребността на хората да водят здравословен начин на живот. Затова качеството и състава на водата, са от съществено значение – особено при малки деца и при хора в напреднала възраст. „Девин” насочи вниманието си към хората със забързано ежедневие, спортуващите хора като създаде фитнес напитки, които да им помогнат за възстановяване на енергията си и да подобрят концентрацията си.

#### **2.1.2. Доставчици.**

Дистрибутори на „Девин“ АД има в цялата страна. Дистрибуторската мрежа е добре организирана и се състои от 40 фирми дистрибутори. Предприятието разполага със собствени търговски бази, складови помещения и транспорт, които доставят минерална вода и безалкохолни напитки директно до обектите. Минерална вода Девин се изнася в Азия, Северна Америка и Европа.

#### **2.1.3 Конкуренти.**

С пазарен дял от над 30% „Девин“ АД е лидер на пазара на бутилирани води в България. Но въпреки това има и своите конкуренти. Основно конкурентно предимство на Девин е регионът, от който се добиват минералната и изворната вода Родопите смятани за едно от най-чистите места на планетата. Конкуренцията е голяма, имайки в предвид, че на пазара се предлагат много марки води, конкуриращи се в едни и същи ценови сегменти на различни производители. Конкуренти на “Девин” АД са всички производители на

минерална и изворна вода в страната, които се стремят да предлагат различни видове продукти на приемливи и конкурентни цени. Основните и конкуренти са „Банкя” ЕООД и Горна Баня” ЕООД.

#### **2.1.4 НЗУ**

Видовете закони в съвременното законодателство, оказващи влияние върху дейността на “Девин” АД: Закона за търговските марки и наименованията за произход; Закон за защита на потребителя и правата за търговеца; Закон за защита на конкуренцията и др.- като санкциите са парични, а размерът им се определя от естеството на нарушението.

Законите, които определят трудовите правоотношение в предприятията са Кодекс на труда и Кодекса за задължителното обществено осигуряване. Интересите на двете противоположни страни /работник- работодател/ се защитават от съответно: синдикални организации и сдружения на работодателите. В Кодекса на труда се разглеждат още всички въпроси касаещи възникването и изменението на трудовото правоотношение. Кодексът за задължителното обществено осигуряване третира въпросите за внасянето в държавните институции на вноски, гарантиращи изплащането на обезщетения на осигурения индивид в случаите на социален риск /безработица- ПКБ, болнични, пенсиониране- ДОО и др./.

Законът за счетоводството касае отчетността и движението на информацията в дадена организация. Съгласно този закон счетоводството на юридическите лица се води двустранно. Законът позволява използването на собствен сметкоплан, съобразен с националния. Съгласно него балансът на АД се заверява от експерт- счетоводител.

Законът за корпоративното подоходно облагане или т нар. данък печалба в България има две стъпала. Първо се приспадат 10% от печалбата в полза на общините, след което в зависимост от размера на печалбата в републиканския бюджет се внасят 15% от остатъка.

Един от най-важните закони, които трябва да спазва „Девин” АД като пиво производствено предприятие е ЗБУТ т.е закон за здравословни и безопасни условия на труд. Хигиената е от изключително значение за просперитета на предприятието. Помещенията трябва да бъдат системно почиствани и дезинфекцирани; хигиенизиране на технологичното оборудване; бутилки трябва да се измиват, дезинфекцират, изплакват с вода или пастьоризират. Поради спецификите на производствения процес се изисква различно-специализирана работна ръка. Хигиената на работниците и на работните места е от изключително значение- производствените работници са със специална униформа и шапки, а работните места и производствените цехове се почистват на всеки час. Служителите на предприятието са задължени да познават Правилник на вътрешния ред и Правилник за техническа безопасност.

## **2.2 Външна среда с косвено въздействие**

### **2.2.1 Политическа ситуация**

Според конституцията, приета на 12 юли 1991г., обнародвана в Държавен вестник от 13 юли 1991г. България е Република с парламентарно управление /чл.1/. според чл. 2 България е единна държава с местно самоуправление. Конституцията определя и



разпределението на властите по чл. 8: Законодателна (Народното събрание), Изпълнителна (Министерският съвет) и Съдебна. Позицията ни на “стълб на Балканите” увеличава политическия рейтинг на България пред Международните организации.

### **2.2.2 Икономическа ситуация**

Икономическата ситуация в старната е много нестабилна. Финансовата криза и смяната на управляващото правителство създават трудности пред бизнеса, защото е налице постоянна промяна в Нормативно-законови уредби. В България се наблюдава една постоянно растяща тенденция на безработица. Коефициентът на безработица при жените (6,7%) е по-висок с 1,1 пункта от този на мъжете (5,6%). Коефициентът на безработица е 4,9% в градовете и 9,9% в селата. Коефициентът на безработица по степен на завършено образование: 1,8% с висше образование, 5,3% със средно, 28,6% с начално образование.

Спадът на безработицата се дължи основно на активните мерки и програми на правителството за насърчаване на заетостта.

### **2.2.3 Технологично развитие**

Производството на бира е отрасъл, който изисква определени инвестиции на определен етап от време. Колкото по-нова е технологията, толкова по-качествена е бирата, тъй като си запазва вкусовите характеристики.

„Карлсберг България” инвестира в закупуването на по-нови и модерни машини. В цеха за бутилиране цялото оборудване е на известната марка Кронес. Направени са значителни подобрения на някои единични машини на стойност 500- 600 хил. лева за всяка една от тях, като за две години са инвестирани около 10 млн. лева. Техниката, с която е оборудвано „Девин” АД, е обезопасена, направени са необходимите настройки за гарантиране на сигурността на работника и осигуряване на нормални и безопасни условия на труд. Спазват се редовно режимите на труд и почивка, които са съобразени с типа на производство и натовареността от технологичния процес.

### **2.2.4 Социални отношения**

Ръководството на “Девин” АД има за основен приоритет да поставя, като главна цел непрекъснатото подобряване на процедурите и изпълнение на съответните законодателни и нормативни изисквания по опазване на околната среда. В стремежа си да спечели доверието на клиентите си, предприятието работи в постоянна динамика по поддържане и развитие на вече внедрената Система ISO 14001:2005 за управление по околната среда, която се базира на следните принципи:

- Строго спазване на националните законови и нормативни документи по опазване на околната среда
- Цялостно и непрекъснато оценяване на въздействието върху околната среда на продуктите и използваните технологични процеси, изразено чрез наблюдение, анализ, контрол и подобряване на използването на природни ресурси, енергия, суровини и материали, отделяне на емисии и генерирането на отпадъци.

- Привеждане на производствената технология в съответствие с изискванията на българското и европейско законодателство, прилагане на добрите производствени практики, поддържане на съществуващите сертификати и въвеждане на нови

- Непрекъснатото подобряване на действащите технологични процеси, с цел намаляване на неблагоприятното въздействие върху околната среда, при запазване на високо качество на произвежданата продукция с цел издигане природо съобразният имидж на фирмата

- Приоритетно сътрудничество с доставчици, имащи внедрени системи за управление на околната среда

- Постоянно информироване на целия персонал относно политиката, общите и конкретни цели по околната среда, значимите аспекти и ясно дефиниране на свързаните с тях отговорности и правомощия на всеки член на колектива

- Осигуряване на необходимото обучение на персоналната за по добра индивидуална отговорност към опазване на околната среда

В изпълнение на тези ангажименти, през 2004 г. „Девин“ АД стана един от основните акционери и съучредители на първата в България организация, за разделно събиране и преработка на отпадъци от опаковки „Еко Пак България“ АД.

И за в бъдеще основна цел ще кореспондира със стремежа на компанията да приобщава всички служители на предприятието, клиентите и доставчиците, както и обществеността, към спазване на политиката по околната среда, за да може да запази региона на Родопите, като едно екологично чисто и непокътнато място, което с гордост да го завещаем на идните поколения.

## **SWOT – АНАЛИЗ**

На приложение 4 е представен SWOT – анализът на „Девин“ АД. Предприятието се намира в III квадрант, което означава, че умее да се възползва от силните си страни, за да намалява заплахите.

## **ИЗВОДИ:**

От създаването си до днес компанията бележи динамичен ръст на развитие, дължащ се на качествената продукция, добре развитата дистрибуторска мрежа и адекватният и иновативен стратегически подход. „Девин“ АД е единствената компания, която предлага

избор между минерална и изворна вода от Родопите и е единствен производител на овкусена вода в България.

„Девин” АД е на водещо място в областта на технологичното оборудване сред бутилиращите компании в България и продължава да инвестира средства за подобрието на настоящото оборудване и закупуването на ново такова.

# Проектна част

## **1.ФИНАНСОВ МЕНИДЖМЪНТ**

България е държавата с най-нисък брутен вътрешен продукт на глава от населението в ЕС. Нашият Брутен вътрешен продукт е 38 на сто от средната стойност за 27-те страни-членки. Данните са от изследване на Евростат за 2007 година.

В момента безработицата в България е около 12%, което е сравнително голям брой жители.Влизайки в магазина повечето хора търсят по-евтина и достъпна за тях цена-продуктите на Девин са едни от най-ниските на пазара.Например бутилка минерална вода Девин от 0,5л. е на средна стойност от 0,42лв., а на Горна Баня я предлагат за 0,45лв, което не е минимална разлика, но за потребителя цената винаги е била определяща.За Девин е от изключително значение да запази своята позиция на пазара.

Цената на продуктите е достъпна за масовия потребител. За по-добро представяне на фирмата пред своите клиенти спомага промоцията, която се изразява в отстъпки при

закупуване на големи разфасовки от продукти на Девин. Цената на предлагания продукт се формира на принципа на пълната себестойност на продукта, плюс надбавка за печалба. Производствената цена на минерална вода Девин в момента е между 16 и 18 стотинки на литър, като 60-70% от нея се формират от опаковката.

При всяко въвеждане на нов продукт и след всяко пазарно проучване, дружеството преразглежда ценовата си стратегия и ако се налага извършва промени, съобразно фирмените цели и мисия.

Девин поддържа по-достъпни цени от конкурентите и в комбинация с доброто си качество се е издигнала до лидер на пазара.

Друг проблем свързан с цените на продуктите е този, че всеки собственик на магазин поставя своя цена на продукта и се получава голяма разлика, която може да достигне до 1-2 лв. и отгоре. Предложението, което имам за усъвършенстване, е Девин да поставя препоръчителна цена на своите продукти и да налага чрез договор на търговците да предлагат продуктите на тази цена. Цената ще бъде поставена на всеки от етикетите от портфолиото на фирмата и така на потребителите няма да се налага да търсят по-евтин магазин. По този начин продуктите ще бъдат по-лесно достъпни до всички и навсякъде.

## **2.МЕНИДЖМЪНТ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

Мениджмънта на човешките ресурси е стратегически подход за осигуряване, развитие, ръководене, мотивиране и активно ангажиране на ключовия ресурс на всяка стопанска организация – хората, които работят в нея. От умелото управление и използване на човешките ресурси зависят ефективността на функциониране и конкурентните позиции на организациите. [6]

В редица държави са проведени много проучвания свързани с различните хора и начините за мотивация. Въпреки разнообразните резултати всички изследвания са установили, че в над 90% от случаите мотивацията не се случва, заради работата, която работим, а заради паричното възнаграждение накрая. В българската действителност това и е една от най-честите причини за смяна на работното място. За „Девин“ АД би било от значителна ползва да въведе бонус система за получаване на различни парични бонуси в зависимост от извършваната дейност от служителите си, защото предприятието се стреми да наема и задържа квалифициран персонал, който е в основата на качествените продукти. Ефективна система за възнаграждение и мотивация на персонала може да бъде създадена на базата на точкова система.

Веднъж на месец се прави анализ на количеството и качеството на произведената продукция от експерта ЧР. С по-голяма тежест се разглежда произведения обем продукция над предвидения за месеца т.е. продукцията над нормата. Вземат се предвид и самодисциплина, технически умения, бързина, конфликтност и др. Личните качества и професионалните умения се оценяват с точки от 1 до 20, като накрая всички точки се сумират и се определя процента им спрямо общия брой възможни точки. Обемите и качеството на нормата продукция и на тази, изработена над нормата се определят в проценти. Накрая тези проценти се сумират и се сравняват с тези на останалите работници. Изваждат се тези с обща сума над 80%, подреждат се във низходящ ред и работници се възнаграждават с различна парична сума в зависимост от заеманото място в реда.

Таблица №4. Примерна таблица на 3 служители, справящи се различно с работата.

Бързина	Качество	Лични качества	Технически умения	Самодисциплинираност	Краен резултат
20	18	17	19	15	89
18	19	17	12	10	76
15	11	15	19	20	80

Бонус се дава на работник, достигнал поне 80% от максималния резултат на тези компоненти. От горната таблица може да се направи заключение, че ако някой от компонентите е по-слаб, но се компенсира с друг, работникът има голям шанс да вземе бонус. От фиг 6. може да се заключи, че работник със средна бързина на работата и високи стойности на личните качества може да получи бонус, но когато работникът е с ниска самодисциплина и технически умения, шансът да получи бонус е по-малък, тъй като тези компоненти са 40 % от крайния резултат.

### **3.МЕНИДЖМЪНТ НА МАРКЕТИНГА**

Мениджмънтът на маркетинга представлява анализ, планиране, прилагане и контрол на програми за създаване и поддържане на ефективна размяна с целевите купувачи с оглед достигане на целите на организацията. Осъществява се от маркетингови мениджъри, които управляват всички процеси на създаване на поддържане на тези връзки с купувачите. Маркетинговият мениджмънт на всяка фирма се основа на четири основни фактора, които спомагат за задоволяване на потребностите на своите клиенти, а именно: създаване на необходимия продукт, установяване на подходяща за този продукт цена, пласмент на продукта по най-подходящия начин, маркетингови комуникации. Тези четири фактора са познати като маркетинг микс, защото са елементи на единна маркетингова програма на фирмата. [6]

„Девин” АД се стреми постигне на отлични резултати в своя висококонкурентен бранш няма как да функционира без специалист в сферата на маркетинга и рекламата. В състояние на икономическа нестабилност в страната е рисковано да се инвестира в откриването на цял нов отдел, особено в малко предприятие, затова наемането на един специалист в областта е достатъчно. При изпълнение на задълженията си маркетинговият служител би реализирал положителен резултат по постигането на маркетинговите цели, поставени пред компанията. Той се отчита директно пред управителя на фирмата.

#### **1.Маркетингови цели**

Маркетинговите цели са насочени към разширяване на вече установени пазари. Осъществяването на зададените приоритети ще бъде резултат от следния **маркетингов микс:**

### **Продукт**

– фирмата ще се стреми да поддържа високо качество на стоките; експедитивна форма на изпълнение на заявките;

### **Ценова политика**

– основно политиката на фирмата ще бъде насочена към минимизиране на разходите, с цел постигане на конкурентно ценово предимство – и по-възможност минимизиране зависимостта от цените на доставчиците, чрез ниски разходи за управление и ръководство, които да ги компенсират.

### **Пласмент**

– ще се обръща приоритетно внимание на продажбите на едро.

### **Промоция**

– целта е предлагане на дрехи в комбинация с други такива. Предвижда се и осъществяване на рекламна кампания по местните кабелни телевизии и радио. Фирмата ще провежда политика на насърчаване на продажбите ,като продължава да прави отстъпка от цената при закупуването на по-големи количества стоки; при непосредствено заплащане в брой.

Освен маркетингови изследвания е необходимо фирмата да проведе анкети по време на среща с бъдещи и настоящи клиенти, с цел проучване степента на удовлетвореност от качеството на продуктите.

Търговските изложения са начин за насърчаване на продажбите и имат за цел да представят всички продукти на фирмата, дават възможност потенциалните клиенти сами да се убедят във високото качество и конкурентноспособните цени, дават възможност за привличане на нови потребители.

Рекламната дейност също е от важно значение. Използването на подходяща рекламна дейност може да привлече клиентите към дадения продукт, а с това да се увеличи и пазарният дял на съответния пазарен сегмент. Най- добрата реклама е качествената работа. Затова след проучвания на предпочитанията на клиента, компанията може да раздава и рекламни материали- мостри на изделията, изработени лично за клиента; промоционални цени за определен период и поръчка над определен брой.

Като лидер в продажбата на минерална и изворна вода , ДЕВИН АД е компания с добра промоционална и рекламна дейност. Организира промоции с награди ,участва в национални компании под различно мото /пр. Пътна безопасност/. Има силно медийно влияние върху основните и продукти.По отношение на маркетинговата си политика следва да се отбележи, че дружеството е сериозен рекламодател и отделя значително внимание

както на позиционирането на своите продукти, така и на познаваемостта на своята марка. В средата на месец май 2007 г. стартира новата медийна кампания на Девин под слогана: Ако ти не отидеш при планината, планината ще дойде при теб.

### **Избор на пазарна стратегия**

На запитването на списание Мениджър – Имаше ли конкретна пазарна стратегия, с която поехте управлението на компанията?

Томас Кренбауер - главен изпълнителен директор на "Девин" АД от май 2012 г., казва :

*- Икономическата ситуация в Европа и в частност в България налага гъвкави и смели решения от страна на основните играчи на пазарите, какъвто е и "Девин".*

*Предизвикателството, пред което сме изправени, е не само да си най-голям и най-стабилен, да отговаряш бързо и адекватно на всички промени на пазара и ти да си двигателят на движението на пазарните промени.*

*В момента в компанията тече сериозно реструктуриране с цел тя да разшири лидерската си позиция не само на пазара на бутилирани води, но и да се превърне във водещ доставчик на богата гама други безалкохолни напитки. Заедно с мениджърския екип ние оценяваме всички дейности с цел да намерим най-ефективните и ефикасни решения за оптимизиране на всеки процес. Дългосрочната ни цел е да увеличим стойността не само на бизнеса ни, но и на категориите, в които оперираме.*

## **Икономическа обосновка**

### **1.ФИНАНСОВ МЕНИДЖМЪНТ**



Въпреки, че сме изправени пред голяма финансова криза, както в страната ни, така и в световен мащаб, фирма „Девин“ АД е лидер на пазара за производство и бутилиране на минерала и изворна вода, чай и други напитки. Предприятието няма финансови затруднения, дори няма задължения към банки до този момент. Дори едно заглавие на списание мениджър гласи: „Разширяване по време на криза“ - Над 10 млн. евро ще се инвестират в развитието на "Девин", казва Томас Кренбауер, главен изпълнителен директор на "Девин" АД.. [7]

### **Финансови цели на предприятието :**

Финансовите цели на фирмата се основават на съотношението имущество-собственост. Фирмата разполага със средно голяма по стойност собственост. От гледна точка на бързия оборот на вложените средства, фирмата не предвижда заемането на чужди средства. Финансовите цели са насочени към влагането на средства в активна рекламна и насърчителна дейност ,което да доведе в по-дълъг период, до натрупване на капитал, позволяващ пълноценно осъществяване на маркетинговите цели.

## **2.МЕНИДЖМЪНТ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

Работник, който работи за пари е лоялен към парите, а не към организацията. Някои работници търсят в работата и изява, признание и социални контакти, но в сферата на услугите и по-конкретно в шивашката заплащането е главната мотивация. За внедряване на бонусна система са необходими разходи от около 1500 лв. на месец.

Бонусната система е с точкова като максималният брой точки за дадения компонент е 20, а минималният- 1 . Таблицата е разделена на 5 компонента: бързина, качество, лични качества, технически умения, самодисциплина и липса на конфликтно поведение. В графата краен резултат се попълва сбора от компонентите.

На края на всеки месец експерта ЧР прави графика за общото състояние на работниците в предприятието, за мотивацията и желанието им за работа и изготвя индивидуална таблица с посочените компоненти, за да може всеки да види силните и слабите си страни- местата, на които трябва да наблегне в бъдещото си развитие.

Бонусите за работниците са както следва:

20х 20лв. = 400 лв.

6 х 50лв. = 300 лв.

3х 100лв.=300 лв.

Т.е. всеки месец компанията плаща 1000 лв бонус на около 30 служителя.

Друга част от бонусната система е насочена към отговорниците на цеха.В „Девин“ АД те са 3. Постоянният бонус, до които те могат да достигнат, е въз основа на техните лидерски качества и мотивацията на екипа им. При добре свършена работа и постигнат таргет преди крайния срок те получават бонус от 150 лв, а техните служители получават пълен брой

точки в индивидуалната си таблица за компонентите бързина и качество. По този начин всяки отговорник се стреми неговият екип да е най-бърз и да изработва най-много продукция, а от своя страна всеки работник се стреми да се справи добре, за да получи по-голям брой точки и да заслужи бонус.

### **3.МЕНИДЖМЪНТ НА МАРКЕТИНГА**

Маркетинговият отдел на „Девин“ АД е избрал една агресивна и ефективна маркетингова стратегия за рекламиране на своя продукт, така че тя да достигне до възможно най-голям брой потребители и да се запечата в тяхното съзнание за по-дълъг период от време. Това го доказват различните маркетингови канали, които компанията е избрала и различния подход във всеки един от тях.

Разходът, който фирмата дава за рекламна и развойна дейност са 40 хил.лв. годишно.

Също така за реализацията на пазарната стратегия предприятието планира инвестиции от порядъка на 10 млн. евро. Прогнозите за развитието на пазара на бутилирана вода и напитки са позитивни. След спада на продажбите на бутилирана вода през последните години сега положението се стабилизира и Девин прогнозира, че през 2013 г. негативният тренд ще се пречупи и дори ще има лек ръст от около 2%.

От тук направените проучвания на пазара може да се заключи, че „Девин“ АД трябва да отдели еднократно средства в размер на 1200 лв. и заплати и хонорари всеки месец в размер на 5000 лв.

От всичко изложено дотук можем да направим извод маркетинговата стратегия на Девин е наистина успешна и помогна на компанията да завладее лидерските позиции на пазара на минерална вода и безалкохолни напитки. Компанията следва стриктно стратегията си за агресивен растеж чрез навлизане в нови пазарни сегменти, нови продукти и нови пазари.

Кантер отбелязва: Изграждането на дух, смисъл и обединяване на персонала, създаването на по-голям интерес към целите на компанията е много по-важно отколкото вътрешната конкуренция.

## **Използвана литература:**

1. Ганчев, „Основи на мениджмънта”, „Софттрейд”, София, 2006;

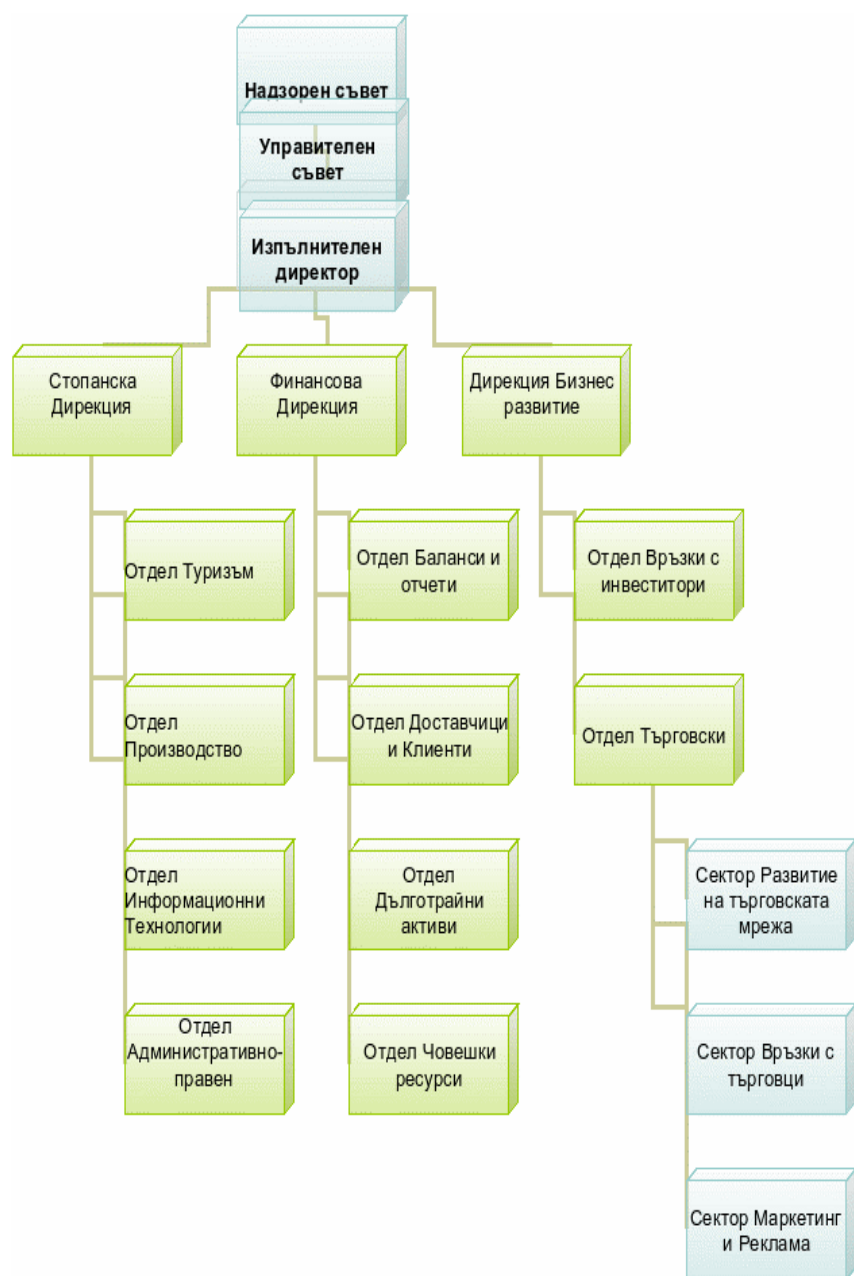
2. Информация, предоставена от ръководството на С любезното съдействие на „Девин” АД
3. Валев М., „Управление на маркетинга”, „Софттрейд”
4. Дончев Д., Велев М., Димитров Й., „Бизнес икономика”, „Софттрейд”, 2003
5. [www.manager.bg](http://www.manager.bg)
6. Лекции и упражнения – личен архив

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1



## Приложение 2



## Приложение 3



## Приложение 4

<u>Силни страни</u>	<u>Възможности</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Изграден висок имидж и авторитет на пазара;</li> <li>❖ Отделяне на голямо внимание на всеки продукт на фирмата с цел осигуряване на максимално качество;</li> <li>❖ Високо качество и конкурентни цени на произведената продукция;</li> <li>❖ Стриктно спазване на сроковете за производство;</li> <li>❖ Гъвкавост при промяна в пазарното търсене;</li> <li>❖ Периодично възобновяване на технологиите;</li> <li>❖ Пълно натоварване на капацитета;</li> <li>❖ Навремени и постоянни доставки;</li> <li>❖ Добри инвеститори;</li> <li>❖ Богат асортимент на продуктите.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Завоюване на нови пазари;</li> <li>❖ Разширяване на рекламната дейност;</li> <li>❖ Привличане на доставчици на материали за свои контрагенти с взаимно изгодни условия;</li> <li>❖ Намаляване на разходите;</li> <li>❖ Увеличаване на продажбите;</li> <li>❖ Възможност за закупуване на стока на консигнация;</li> <li>❖ Възможност за увеличаване на пазарите на фирмата в Европейския съюз.</li> </ul>
<u>Слаби страни</u>	<u>Заплахи</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Липса на пълна и достоверна информация за конкурентите и за научно -изследователската им дейност;</li> <li>❖ Недостатъчна маркетингова информация за всеки пазар, на който оперира фирмата;</li> <li>❖ Намаляване на суровинната база;</li> <li>❖ Незадоволителен контрол на пазара.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Криза на международния пазар;</li> <li>❖ Заплахи от намаляване на търсенето;</li> <li>❖ Несъвършенства в законовата уредба;</li> <li>❖ Намаляване покупателната способност на българина;</li> <li>❖ Наличието на множество конкурентни фирми в отрасъла;</li> <li>❖ Високи данъци и мита.</li> </ul>

