

ПРИЛОЖЕНИЕ НА МОДЕЛА НА ПОРТЪР ЗА ПЕТТЕ КОНКУРЕНТНИ СИЛИ В СТРОИТЕЛНИЯ СЕКТОР

Владислава Гогова-Илиева¹

APPLICATION OF PORTER'S FIVE FORCES MODEL IN THE CONSTRUCTION SECTOR

Vladislava Gogov-Ilieva

Abstract:

The competitiveness of the construction industry is shaped by the influence of national environment factors and the actual efficiency of the firms operating within it. Dynamic changes in the economy and market conditions bring to the forefront the question of construction enterprises' adaptability and their ability to maintain a sustainable competitive advantage. Sustainable growth requires a strategic plan based on an in-depth analysis of the competitive environment. Michael Porter's "Five Forces" model is a tool that helps management identify key market factors and take effective strategic actions

Keywords:

Competitiveness, Michael Porter's "Five Forces", construction industry.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособността на строителния сектор се формира под въздействието на факторите на националната конкурентоспособност и реалния конкурентен потенциал на опериращите в него предприятия. Динамичните промени в икономическата среда, съвременните изисквания към качеството на управление и условията на строителния пазар извеждат на преден план въпроса за адаптивността на строителните фирми (организации) към променливите параметри на пазарната конюнктура и за осигуряването на устойчиво конкурентно предимство. Всяка организация е необходимо да разработва стратегически решения за повишаване на своята конкурентоспособност, насочени към неутрализиране на заплахите от страна на външните конкурентни сили [1-3]. Ключов елемент при формулирането на фирмената стратегия е задълбоченият анализ на конкурентите. Този анализ е изключително важен за строителните предприятия, тъй като позволява да се дефинират отговори на стратегически въпроси като: „С кои субекти в рамките на сектора предстои да се конкурираме?“, „Представяват ли конкурентите реална заплаха за дейността ни?“ и „Каква трябва да бъде последователността на нашите стратегически действия?“.

¹ Владислава Гогова-Илиева, гл. ас. д-р инж., ВСУ, гр. София, ул. Суходолска 175, vladi_a_g@abv.bg
Vladislava Gogova-Ilieva, Chief Assist Prof. Dr. eng., VSU, 175 Suhodolska Str., Sofia, vladi_a_g@abv.bg

Моделът на петте конкурентни сили на Майкъл Портър [4-10] е един от най-утвърдените и приложими в практиката инструменти за конкурентен анализ. Информационният ресурс, генериран чрез този модел, служи като надеждна база за вземане на управленски решения относно избора на най-подходяща стратегия за развитие на фирмата.

2. СЪЩНОСТ И ПРИЛОЖНО ПОЛЕ НА МОДЕЛА НА ПЕТТЕ КОНКУРЕНТНИ СИЛИ НА МАЙКЪЛ ПОРТЪР.

Моделът на Портър за петте сили е инструмент за стратегически анализ, който изследва конкурентната среда в даден икономически сектор. Той позволява да се оцени позицията на фирмата спрямо нейните конкуренти и помага на мениджърите да идентифицират ключовите рискове и възможности за бизнеса. Това е основа за вземането на правилни стратегически решения и за изграждането на устойчиво конкурентно предимство в дългосрочен план.

Петте сили са:

Заплаха от появата на пазара на нови фирми – Появата на нови фирми в даден отрасъл води до влягане на нови ресурси с цел да се завоюва пазарен дял от съществуващите фирми, което ще доведе до намаляване на техните печалби. Работещите фирми на пазара могат да бъдат поставени под натиск. Обикновено новите фирми вкарват на пазара нови производствени мощности, нови технологии, нови ресурси, които могат да доведат до промяна в поведението на клиентите/потребителите. Те поставят нови стандарти за работа на съществуващите фирми. Възможността за навлизане на нови фирми в даден отрасъл зависи от това дали има бариери за навлизане и какви ще бъдат реакциите на вече действащите в отрасъла фирми. Ако бариерата за навлизане в сектора е висока и нивото на противодействие на съществуващите фирми е високо, въздействието на новите фирми ще бъде минимално. Всеки нов конкурент, винаги ще бъде изправен пред бариери за навлизане.

Пазарна власт на клиентите – Клиентите могат да окажат въздействие върху конкурентоспособността на фирмата, защото в действителност са потребители на крайният продукт/услуга. Те могат да увеличат конкуренцията между фирмите опериращи на пазара чрез стремежа си да договорят по – ниски цени за определено качество или да получат по – високо качество за определена цена. По – високите изисквания на клиентите към крайният продукт/услуга, заставят фирмите в отрасъла да подобряват качеството на продукцията чрез увеличаване на разходите, води до намаляване нивото на печалбата.

Заплаха от нарастване пазарната власт на доставчиците - Ако доставчиците на дадена фирма са в по-добра позиция при сключване на сделка с тях, то те ще упражнят тази сила и ще продават продуктите си на по-висока цена. Доставчиците могат да заплашват бизнеса в отрасъла чрез повишаване на цените или намаляване на качеството на доставките (стр.м-ли, полуфабрикати, изделия). Доставчици с висока договорна сила могат да намалят нормата на печалба в отрасъла и по този начин да влияят на конкурентната борба в него.

Заплаха от появата на заместващи продукти или услуги – Наличието на заместители на продуктите или услугите може да доведе до намаляване на обема на продажбите, а оттам и на печалбата.

Съперничество между съществуващите фирми (конкуренция в рамките на отрасъла) - Фирмите, които функционират в рамките на един отрасъл са взаимно зависими. Действията на един конкурент влияят върху останалите и предизвикват ответна

реакция. Намаляването на цената води до бърза реакция от страна на конкурентите, които също намаляват цените. Така се стига до общо намаление на нормата на печалба за целия отрасъл.

Каквито и да са в съвкупност посочените сили, целта на фирмената стратегия е да се намери и заеме позиция в отрасъла, където фирмата ще бъде най-добре защитена от влиянието на тези сили или сама ще може да оказва влияние на тях[11].

3. ИЗСЛЕДВАНЕ И АНАЛИЗ НА СТРОИТЕЛНИ ФИРМИ ПО МОДЕЛА НА ПОРТЪР ЗА ПЕТТЕ СИЛИ.

3.1. Цел на изследването.

В настоящия анализ са разгледани конкурентните позиции на 10 строителни фирми, базирайки се на модела на Майкъл Портър. Направена е оценка на заплахата от конкурентите и е предприет опит за идентифициране на ключовите стратегически решения, необходими за поддържане и укрепване на конкурентоспособността на фирмата в дългосрочен план.

3.2. Механизъм на изследването.

Изследването и анализът са извършени в пет стъпки посредством анкетни карти, представени в табличен вид. Приложен е подход за оценяване на параметрите, отразяващи нисък, среден и висок риск за строителната фирма, по скала от 1 до 3.

Обект на настоящото научно изследване са 10 строителни фирми, които се характеризират с относително сходен числен състав на персонала и са тясно специализирани в изпълнението на груб строеж на обекти с разгъната застроена площ (РЗП) в диапазона от 1500 до 5000 кв. м. За нуждите на емпиричния анализ на изследваните субекти бяха предоставени 5 (пет) структурирани матрични таблици, проектирани да отразят специфичните параметри за оценка на динамиката на конкурентната среда. Методологията за количествено измерване на всяка от петте конкурентни сили от класическия модел на Майкъл Портър се базира на дефиниран избор измежду три алтернативни твърдения в съответната матрица. Този подход рефлектира в прилагането на тристепенна скала за оценяване (с присъждане на точки от 1 до 3), което позволява обективизиране на получените резултати и последваща статистическа обработка.

3.3. Изследване и анализ.

3.3.1. Първа стъпка

Оценката на пазарната конкуренция и на конкурентоспособността на продуктите и услугите на строителната фирма се основава на систематизирани и анализирани първични данни, структурирани последователно в три основни таблици (Таблицы 1, 2 и 3).

Оценка на заплахата от заместители в строителния бизнес.

Заместващите продукти или услуги в строителството са алтернативни решения, които изпълняват същата функция, но променят баланса между инвестиция и краен резултат. За една строителна фирма това съотношение се дефинира чрез три основни фактора: материали, технологии и методи на изпълнение. Конкретната оценка на тези фактори и тяхното влияние върху конкурентоспособността на предприятието са систематизирани и представени в Таблица 1.

Таблица 1. Оценка на заплахата от появата на заместващи продукти или услуги

Параметър	Оценка		
	3	2	1
Съществуват заместващи продукти / услуги – спрямо съотношението „цена - качество“	голям пазарен дял	малък пазарен дял	не съществуват
Общ бал /резултат/			
Бал /резултат - 1	Ниско ниво на заплахата от продукти /услуги - заместители		
Бал /резултат - 2	Средно ниво на заплахата от продукти/услуги - заместители		
Бал /резултат - 3	Високо ниво на заплахата от продукти/услуги - заместители		

Оценка нивото на конкуренцията.

Високата интензивност, изразената ценова чувствителност и силната зависимост от макроикономическите фактори са ключовите елементи, които определят конкурентната динамика в местния строителен бранш. За анализиране на нейното равнище в Таблица 2 са формулирани и изследвани конкретни твърдения, структурирани чрез оценка на следните основни показатели: брой на преките конкуренти в сектора, темп на отрасловия растеж, степен на диференциация на предлаганите продукти и услуги, както и наложени ограничения пред нарастването на цените.

Таблица 2. Оценка нивото на конкуренция в рамките на предложените параметри.

Параметър	Оценка		
	3	2	1
Брой конкуренти	Високо ниво (над 10 бр.)	Средно ниво (3-10 бр.)	Малко количество на конкурентите (1-3 бр.)
Темп на нарастване на отрасъла	Стагнация (спад) в обема на пазара	Забавяне, но въпреки това бавно нараства	Висок
Степента на диференциация (отнася до строителните фирми в сегмента на грубия строеж).	Предлагане на стандартизиран продукт/услуга	Предлага се стандартизиран продукт/услуга, но се различава по допълнителни ползи за клиента	Продуктите/услугите на фирмата са значително по-различни от останалите
Ограничение в повишаване на цените	Няма възможност	Има възможност, но само в рамките на покриване разходите за растеж	Има възможност, за покриване на нарастващите разходи и увеличаване на печалбите

Общ бал / резултат /	
Бал /резултат - 4	Ниско ниво на конкуренция в рамките на отрасъла
Бал /резултат – 5-8	Средно ниво на конкуренция в рамките на отрасъла
Бал /резултат - 3	Високо ниво на конкуренция в рамките на отрасъла

Оценка на бариерата за навлизане в отрасъла.

Заплахата от навлизане на нови участници на строителния пазар е ниска до умерена, тъй като бариерите за навлизане в отрасъла като цяло са високи. В Таблица 3 са представени ключовите параметри за оценка на тези бариери.

Таблица3. Оценка заплахата от навлизане на нови фирми на строителния пазар.

Параметър	Оценка		
	3	2	1
Икономии от мащаба на производството	Липсва	Има само няколко фирми на пазара	Значителен
Имидж на фирмата и лоялност на клиентите	Липсват доминиращи фирми	2-3 големи фирми държат около 50% от пазара	2-3 големи фирми държат около повече от 80% от пазара
Размер на първоначалните инвестиции и разходи за навлизане на строителния пазар	По-ниско (Изплаща се след 1-3 месеца работа)	Средно (Изплаща се след 6-12 месеца работа)	Високо (Изплаща се след 1 год.работа)
Достъп до канали за дистрибуция на новите фирми на пазара	Напълно отворен	Изисква умерена инвестиция	Достъп до канали за разпространение е ограничен
Правителствена политика	Няма ограничителни регулации	На по-ниско ниво	Регулира отрасъла и определя граници
Готовност на фирмите да намалят цените на продуктите си/услугите при поява на нови фирми	Фирмите нама да намалят цените	Големите фирми няма да намалят цените	Нечувствителност към ценови натиск от нови конкуренти
Темп на растеж на сектора	Висок и нарастващ	Забавен	Стагнация или спад
Общ бал / резултат /			
Бал /резултат - 8	Ниско ниво на заплахата от навлизане на нови играчи		
Бал /резултат – 9-16	Средно ниво на заплахата от навлизане на нови играчи		
Бал /резултат – 17-24	Високо ниво на заплахата от навлизане на нови играчи		

3.3.2. Втора стъпка

Оценка на пазарната власт на клиентите (потребителите на стр.продукти/услуги) на пазара.

В Таблица 4 са представени параметрите за оценка на риска от отлив (загуба) на клиенти. Тази оценка измерва степента на ангажираност на потребителите с продуктите или услугите на строителната фирма, както и вероятността те да се откажат от тях.

Таблица.4. Оценка на риска от загубата на клиенти.

Параметър	Оценка		
	3	2	1
Клиенти с висок дял на покупка от фирмата	Над 80% от продажбите идват от множество клиенти	Малка част от клиентите държи около 50% от продажбите	Продажби равномерно разпределени между всички клиенти
Склонност към заместващи продукти/услуги	Продуктите/услугите на фирмата са стандартни, на пазар съществуват аналози	Продуктите на фирмата са имат отличителни белези/х-ки/, които са важни за клиентите	Продуктите на фирмата са уникални, няма аналози
Чувствителност към цената	Клиентите винаги могат да преминат към продукт с по-ниска цена	Само когато е налице значителна разлика в цената	Клиентите не са чувствителни към цените
Потребителите на продуктите/услугите не са доволни от качеството им на текущия пазар	Недоволство от ключовите характеристики на продукта	Недоволство от вторични характеристики на стоките	Пълно удовлетворение от качеството
Темп на растеж на сектора	Висок и нарастващ	Забавен	Стагнация или спад
Общ бал / резултат /			
Бал /резултат - 8	Ниско ниво на заплахата от загуба на клиента		
Бал /резултат – 9-16	Средно ниво на заплахата от загуба на клиента		
Бал /резултат – 17-24	Високо ниво на заплахата от загуба на клиента		

3.3.3. Трета стъпка

Оценка на заплахата от нарастване пазарната власт на доставчиците.

Запахата от нарастване на пазарната власт на доставчиците в строителния сектор е критичен риск, който директно свива маржовете на печалба на строителната фирма и застрашава изпълнението на договорите в срок. Строителните фирми често оперират с фиксирани бюджети, което ги прави силно уязвими при внезапен натиск от страна на доставчиците.

Таблица.5 Оценка на заплахата от страна на доставчиците.

Параметър	Оценка	
	2	1
Брой на фирмите, които извършват доставките	Малко количество от доставчици или монопол	Широк избор на доставчици
Ограничения в предлаганите продукти	Ограничения в обема	Неограничени количества
Разходи за преминаване към други доставчици и/или продукти - заместители	Високи разходи	По-ниски разходи
Приоритет на доставчика	Нисък приоритет за отрасъла на доставките	Висок приоритет за отрасъла на доставките
Общ бал / резултат /		
Бал /резултат - 4	Ниско ниво на влияние доставчици	
Бал/резултат - 5-6	Средно ниво на влияние доставчици	
Бал /резултат – 7-8	високо ниво на влияние доставчици	

3.3.4. Четвърта стъпка

В рамките на изследователския инструментариум на субектите бяха предоставени 5 (пет) специализирани матрични таблици. Те са структурирани в пълно съответствие с петте конкурентни сили от класическия модел на Майкъл Портър [5]. Количествената овещественост на всяка отделна сила се базира на експертния избор на едно от три алтернативни, взаимно изключващи се твърдения в съответната матрица. Този подход позволява обективизиране на субективните нагласи на респондентите и трансформирането им в съпоставими количествени измерители. Това е от изключително значение за строителния сектор, който се характеризира с висока капиталоемкост, силна зависимост от публични поръчки и изострена ценова конкуренция. Систематизираният масив от данни в Таблица 6 служи като начална база за последващия аналитичен прочит на конкурентната динамика в строителния сектор, като позволява да се идентифицират критичните за бранша заплахы и източници на конкурентни предимства.

Таблица 6. Резултатите от проведеното проучване

Параметър	Резултат	Изводи
Заплаха от появата на заместващи продукти/услуги	Средно ниво – 7 фирми Високо ниво – 3 фирми	Фирмите са длъжни да поддържат и подобряват качеството на предлагания продукт/услуга.
Заплахата от конкуренция на строителния пазар	Средно ниво – 6 фирми Високо ниво – 4 фирми	Пазарът е конкурентен. Важно е съотношението „цена-качество“.
Заплаха от нови фирми навлизащи на пазара	Средно ниво – 10 фирми	Бариерите са ниски за навлизане.
Заплахата от загуба на настоящи клиенти	Средно ниво – 10 фирми	Водещите мотиви за клиентите при избор са :цена, срок, качество. Наблюдава се нарастване в пазарните позиции на клиентите.
Заплаха от нестабилност на доставчиците	Ниско ниво – 6 фирми Средно ниво – 4 фирми	Стабилност при доставчиците на материални ресурси. Съществуват продукти – заместители.

4. ИЗВОДИ

Ранното идентифициране и задълбоченото проучване на потенциалните конкурентни фирми представляват основополагащ стълб при изработването на пазарна стратегия, насочена към формиране на устойчиви конкурентни предимства и запазване на относителния пазарен дял. В контекста на строителния сектор това означава, че своевременното и задълбочено проучване на конкурентната среда позволява на мениджмънта да развие специфични организационни, технологични или финансови силни страни, чрез които да си подсури постоянни обекти, устойчив обем от поръчки и дългосрочни договори за изпълнение. Резултатите от настоящото изследване обаче очертават сериозен дефицит в това отношение, тъй като твърде малка част от фирмите в строителния бранш разполагат с ясно дефинирана и обоснована стратегия, стъпваща върху детайлен анализ на пазарните възможности и рискове. Наблюдава се тревожна тенденция, при която фундаментални управленски понятия като „стратегия“ и „конкурентно предимство“ остават теоретично неясни и абстрактни за голяма част от мениджърите на практическо ниво. Въпреки че анкетираните субекти интуитивно разпознават стратегическото планиране като важен за бизнеса елемент, те изпитват сериозни затруднения при неговото точно дефиниране в ежедневно управление. Този недостиг на разбиране и систематичен подход води до преобладаващо управление „на парче“, при което решенията се вземат в отговор на текущи пазарни събития, вместо да се залага на превантивни действия за заемане на лидерски позиции. В заключение, проучването доказва необходимостта от трансформация в управленското мислене в сектора, изразяваща се в преминаване от интуитивни практики към целенасочено инвестиране в пазарни анализи и повишаване на стратегическата квалификация на ръководните кадри, което е единственият сигурен път към постигане на дългосрочна пазарна устойчивост

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Симеонов П., В. Стоянов, Успехът на строителната фирма, НК “Морски научен форум” ВВМУ, 2001 Варна, Сборник доклади, том VI, стр.227-234, ISSN 1310-9278.
- [2] Стоянов, В.,Методика за определяне на факторите на влияние в оперативното управление на строителната фирма, Сборник доклади пред НК – ВСУ “Л. Каравелов”, 2003г.,София, том III – стр.128-135, ISSN: 1314-071X.
- [3] Стоянов, В.,Факторите на влияние върху ефективното оперативное управление на строителната фирма, Сборник доклади пред НК – ВСУ “Л. Каравелов ”, 2003г., София, том III – стр.77-79, ISSN: 1314-071X.
- [4] Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137–145. *(Статията, в която Портър за първи път представя модела на петте сили).*
- [5] Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press. *(Основният монографичен труд, детайлизиращ анализа на индустриите и конкурентите).*
- [6] Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press. *(Книгата, в която се развива концепцията за устойчиво конкурентно предимство).*
- [7] Портър, М. (2004). Конкурентното предимство на нациите. София: Класика и Стил. *(Преводно издание, подходящо за секцията, засягаща "факторите на националната конкурентоспособност).*
- [8] Христова, Ю. (2025). Конкурентоспособност, конкурентно предимство и стратегическо позициониране на предприятията. Варна: Монографична библиотека „Знание и бизнес“, Книга 26. *(Монография, изследваща методологията за прилагане на модела за анализ на „петте конкурентни сили“ на Портър на практическо равнище).*
- [9] Георгиев, И., Цолов, В. (2012). Стратегическо управление на строителната фирма. София: Университетско издателство „Стопанство“. *(Специализирано издание за мениджмънт и адаптивност в строителния сектор).*
- [10] Авт.колектив, Маркетинг, УИ “Стопанство”,2002г.
- [11] <http://www.novavizia.com/majkyl-portyr-i-kontseptsiyata-za-konkurentna-biznes-strategiya/>.