

Методика за оценка и анализ на конкурентоспособността на индустриалната фирма

Вяра Милушева*

Резюме: Фирмената конкурентоспособност е област, която се радва на голямо внимание от страна на учените, мениджърите и анализаторите. Напредъкът в теорията и методологията е безспорен, но същото не може да се каже за практическото приложение на предлаганите в теорията подходи и методи за оценка и анализ на конкурентоспособността на индустриалната фирма. Целта на настоящата статия е да се предложи подход и методическа схема за оценка и анализ на конкурентоспособността на индустриалната фирма, които да бъдат основа за разкриване на възможности за повишаване на конкурентоспособността. Тезата е, че представените подход и методическа схема могат да служат на специалистите от практиката. Предложеният подход се основава на оценяване на конкурентоспособността на фирмите, извършване на сравнения (с конкурентите и с предишни години) и разкриване на резерви, а оттам и формулиране на насоки за повишаването ѝ в бъдеще. Величината на показателя за конкурентоспособност показва не само резултатите от стопанската дейност на фирмата, но и мястото ѝ сред останалите конкуренти на пазара. Съвремененно тази величина дава възможност фирмата да направи преценка доколко може да се възползва от сегашното действие на факторите на средата. Тя също така показ-

ва доколко фирменото ръководство е избрало правилната стратегия за функциониране и развитие на фирмата. Приложимостта на предложения подход и методическа схема е потвърдена чрез оценяване на конкурентоспособността на три индустриални фирми от сектор "Цветна металургия".

Ключови думи: конкурентоспособност, индустриална фирма, методика, оценка, анализ.

JEL: L00.

Увод

В последните години темата за конкурентоспособността и нейното определяне е изключително актуална. Актуалността е продиктувана от съвременната бързо променяща се бизнес среда, в която функционират фирмите. Редица учени дават своето виждане за това какво е конкурентоспособност, как се оценява, като не липсват и препоръки за нейното повишаване. От значение е да се отбележи, че конкурентоспособността е фундаментален комплексен показател и притежава много измерения. В научната литература отсъства единно определение за конкурентоспособността, което затруднява избора на показатели за нейното оценяване и анализиране.

Представената в тази статия методика отразява сложността на различните аспе-

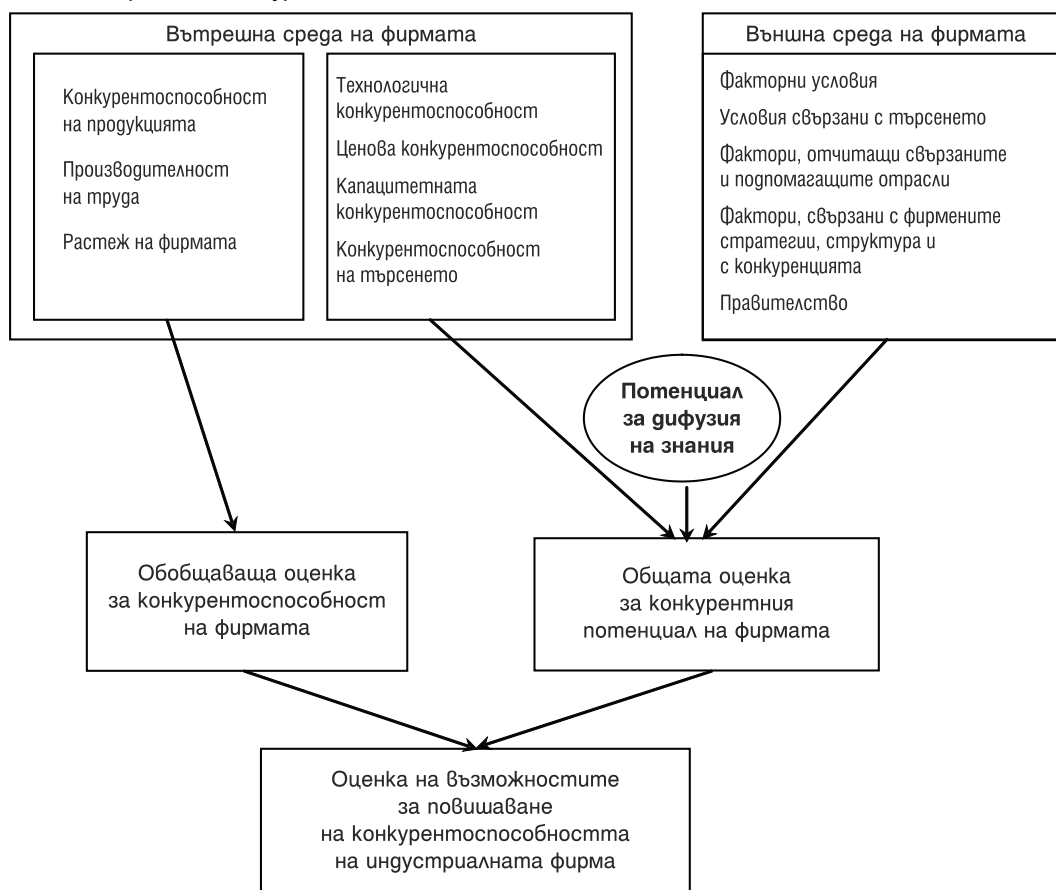
* Вяра Милушева е асистент в катедра "Индустриален бизнес" на УНСС, e-mail: vyara_milusheva@yahoo.com

кти на конкурентоспособността на индустриалната фирма. Целта е да се интегрират множеството елементи, оказващи влияние върху начина, по който индустриалните фирми функционират ефективно. Настоящата статия засяга главно измеренията на конкурентоспособността на индустриалната фирма. На това основание предлагам следното определение: *конкурентоспособността на индустриалната фирма е нейната способност да се възползва в максимална степен от условията на външната среда и успешно да използва резервите в собствения си потенциал в дългосрочен период от време*. Представената в статията методика отразява в пълна степен посочената дефиниция. Подходът за анализиране на конкурентоспособността

се основава на вижданията на автори като Майкъл Портър (2004), Ян Фазерберг (2004), Н. С. Яшин (1997) и Младен Велев (2004, 2008), които са адаптирани за ниво индустриална фирма. Подходът позволява да се установи състоянието на индустриалната фирма, да се направят сравнения с конкурентите ѝ и по този начин да се оформи стратегия за повишаване на конкурентоспособността чрез разкритите възможности.

1. Етапи на анализа на конкурентоспособността на индустриалната фирма

При разработване на начина за оценяване на конкурентоспособността на



Фигура 1. Компоненти на методиката

индустриалната фирма трябва да бъдат решени два основни проблема, които все още нямат задоволително решение в специализираната литература. Първият е за индикаторите на фирмената конкурентоспособност, а вторият е за показателите, по които се оценява степента на развитието им.

Изборът на показатели би следвало да е продиктуван от необходимостта да се разкрият възможности, които да доведат до повишаване на конкурентоспособността. Този избор е твърде сложен, защото всеки един от факторите на външната и вътрешната среда оказва влияние върху дейността на фирмата. Представената в статията методика се основава на онези от тях, които са ключови за постигането на устойчива конкурентоспособност.

Представената фигура представя показателите и логическите връзките между тях. Първият етап е проучване на външната среда. При изследването и анализа на външните фактори е необходимо да се направи подходяща класификация, като се отчете тяхното положително или отрицателно въздействие. Методиката се базира на класификацията на факторите, направена от Майкъл Портър. Тя е широко приета от изследователи и практики, а разработеният "диамант" се превръща в един от най-често използваните инструменти за анализ на националната и фирмената конкурентоспособност.

Вторият етап е определяне на моментна конкурентоспособност на фирмата. Величината на показателя за конкурентоспособност показва не само стопанската успеваемост на фирмата и мястото ѝ сред останалите конкуренти на пазара, но и оценява доколко тя може да се възползва от сегашното действие на факторите на средата. Той показва и доколко фирменото ръководство е избрало правилната стратегия за функциониране

и развитие на фирмата и успешно изпълнява задълженията си.

Третият етап е анализ на вътрешните фактори за конкурентоспособност. Проблем при оценката на вътрешните фактори е тяхното правилно определяне. В специализираната литература се предлага голямо разнообразие от *класификации на факторите* за повишаване на конкурентоспособността на фирмите, *но по тях няма единно мнение*. Това дава основание за целите на настоящата методика *да се предложи и използва разработена от Фагерберг класификация на факторите за конкурентоспособност на национално ниво, но адаптирана за фирмено равнище*. Тя включва сравнително малък брой фактори, което улеснява проучванията. В същото време отразява характеристики, в които са акумулирани резултатите от управленските усилия на фирмата и достатъчно точно представят конкурентните ѝ възможности. Тя е съобразена и с възможността за лесен достъп до информацията, необходима за количествена оценка на равнищата на факторите.

Четвъртият етап е определяне на потенциала на фирмата за повишаване на конкурентоспособността. Необходим е аналитичен инструмент, който да показва как действията на вътрешните фактори се съчетават във външните, т.е. как те действат едновременно, а не поотделно. Той трябва да показва при какво едновременно действие на факторите може да се очаква максимален положителен резултат и доколко въздействието върху някои от факторите ще доведе до повишаване на конкурентните възможности на фирмите от отрасъла.

Последният етап е оценка на възможностите за повишаване на конкурентоспособността на индустриалната фирма. Възможностите пред индустриалната фирма за бъдещи подобрения се разкри-

ват в резултат на анализите на конкурентоспособността, извършени по показаните по-горе начини. Те имат различни източници и различна степен на привлекателност.

Многообразието, потенциално големият брой и различната привлекателност на възможностите за повишаване на конкурентоспособността налагат предварителното им оценяване. Оценката трябва да покаже различната степен, в която биха повлияли на повишаването на конкурентоспособността и нейната устойчивост. На тази основа се определя и значимостта им за фирмения успех, което подпомага изграждането на управленски приоритети за въздействие. Формирането на такива приоритети е от голямо значение за фирмите, предвид ограничените им ресурси и време, с които разполагат.

2. Методическа схема на анализа на конкурентоспособността на индустриалната фирма

Етап I. Проучване на външната среда на индустриалната фирма

Целта, заложена в този етап, е да се представи модел за количествена оценка на факторите на средата, позволяващ да се придобие сравнително ясна представа за действителното състояние на факторите и тяхното влияние върху конкурентоспособността на организацията. Анализът на факторите на средата се осъществява чрез подход, базиран на количествената оценка. Тя се извършва по експертен път. Моделът е адаптиран на основата на направената от Майкъл Портър (Портър, 2004) класификация на факторите за международната конкурентоспособност, като за целите на анализа детерминантите на националните предимства предварително се декомпозират на отделни елементи, а елементите – на променливи (Shafaei 2009).

На всяка променлива се определя бална оценка за степента на развитие/наличност в страната. Балните оценки са от 1 до 7 (1 – много ниска степен, 7 – много висока степен, в колоната "степен на развитие, наличност - S"). Едновременно с това на всяка променлива се определя и относителната значимост за конкурентоспособността на отрасъла в колоната "значение за конкурентността на отрасъла – Z". Значимостите се определят с оценки от 1 до 10 (1 – няма значение, 10 – има много голямо значение). Следва определяне на т.н. "претеглена стойност" на променливите, т.е. бални оценки с отчитане на значимостта им за конкурентоспособността на отрасъла. Извършва се по следния начин:

$$C = \frac{S \cdot Z}{10}, \quad (1)$$

където:

S е претеглената стойност на променливата на средата;

S – балната оценка за степента на развитие/наличност на променливата на средата в страната;

Z – относителната значимост на променливата на средата за конкурентоспособността на отрасъла.

Логиката на определянето на оценката на факторите на средата е основана на разбирането, че по-високата стойност на променливите, а оттам и по-високата оценка за съответните елементи и детерминанти, е признак на по-благоприятно за конкурентоспособността на фирмата състояние и въздействие на средата, а по-ниската им стойност е сигнал за влошаващо се въздействие. Положението с показателите за нивото на разходите за ползване на отделните ресурси, за нивото на корупцията, на данъците, митата и таксите е различно. Високата им стойност свидетелства за неблагоприятно въздействие върху конкурентоспособност и обратно (в таблица 1 тези променливи са обозначени с *). Ето защо

Таблица 1. Оценка на факторите на външната среда

Фактори, свързани с: (Детерминанти)	Елементи	Променливи	Значение за конкурентостта на отрасъла Z	Степен на развитие наличност S	Претеглена стойност $C = S \cdot Z / 10$ $C^* = ((1/S) \cdot Z) / 10$
1. Факторни условия	1. Работна сила	1. Наличие на необходимата на отрасъла квалифицирана работна сила			
		2. Равнище на разходите за персонал *			
	2. Природни ресурси – количество, качество, достъпност	1. Наличие в страната на необходимите на отрасъла природни ресурси			
		2. Близост до чуждестранни доставчици			
		3. Равнище на разходите за материални ресурси *			
		4. Близост до пазарите			
	3. База от знания – научни, технически и пазарни	1. Наличие на държавни и частни институти, извършващи полезна за отрасъла научно-изследователска дейност			
		2. Сътрудничество с университети за осъществяване на научно-изследователски и приложни разработки			
		3. Наличие на база от приложни резултати от научни изследвания			
		4. Достъп до информация за новостите в отрасъла и за пазарните тенденции			
		5. Наличие на необходимите ресурси за ускорена иновационна дейност, вкл. европейски фондове			
		6. Достъп до надеждна статистическа информация			
	4. Капитал	1. Достъп до капитал, необходим за финансиране на отрасъла			
		2. Развита фондова борса, улесняваща достъпа на отрасъла до капитал			
		3. Наличие на чужди инвестиции			
		4. Възможности за финансиране от ЕС			
		5. Разходи за придобиването на капитал *			
	5. Инфраструктура	1. Наличност на необходимата качествена базова инфраструктура - транспортна система, пощенски доставки, система за здравеопазване, жилища, културни институции и др.			
		2. Наличност на необходимата качествена съвременна инфраструктура - комуникационна система, логистични системи, система за плащания и трансфер на фондове, системи за електронна търговия и др.			
		3. Разходи за използването на инфраструктурата *			

Средно аритметично за Факторните условия (C _a 1):					
2. Условия на търсенето	1. Вътрешен пазар	1. Размер на търсенето на вътрешния пазар			
		2. Растеж на търсенето на вътрешния пазар			
		3. Качество на търсенето на вътрешния пазар – възискателност на купувачите и степен, в която изискванията им съответстват на световните.			
	2. Външни пазари	1. Размер на търсенето			
		2. Растеж на търсенето			
		3. Качество на търсенето – възискателност на купувачите и степен, в която изискванията им съответстват на световните.			
Средно аритметично за Условията, свързани с търсенето (C _a 2):					
3. Свързани и подпомагащи отрасли	1. Доставка	1. Наличие на необходимите за развитието на отрасъла местни доставчици			
		2. Ниво на конкурентоспособност на местните доставчици			
	2. Търговски посредници и дистрибутори	1. Наличие на необходимите за развитието на отрасъла специализирани търговски посредници и дистрибутори			
		2. Ниво на конкурентоспособност на специализираните търговски посредници и дистрибутори			
	3. Подпомагащи отрасли	1. Наличие на необходимите за развитието на отрасъла местни фирми от подпомагащите отрасли			
		2. Ниво на конкурентоспособност на местните фирми от подпомагащите отрасли			
Средно аритметично за Факторите, отчитащи свързаните отрасли (C _a 3):					
4. Фирмени стратегии, структура и конкуренцията	1. Създаване на фирми	1. Наличие на висока предприемаческа активност			
		2. Лесно стартиране на нов бизнес в отрасъла			
	2. Управление	1. Квалификация на управленския персонал			
		2. Качество на фирмените стратегии			
		3. Наличие на общоотраслово ръководство и стратегия за развитие			
	3. Конкуренция	1. Интензивност на конкуренцията в отрасъла			
2. Възможност за поява на нови конкуренти					

Средно аритметично за Факторите, свързани с фирмените стратегии (C ₄ 4):					
5. Правителството	1. Политически и правни условия	1. Политически приоритети, благоприятни за развитие на отрасъла			
		2. Нормативна уредба, благоприятстваща развитието на отрасъла			
		3. Ниво на корупция и престъпност *			
	2.Макроикономически условия	1. Макроикономическа ситуация в страната и света			
		2. Финансова стабилност			
		3. Равнище на данъците, митата и таксите *			
		4. Покупателна способност на населението			
	1. Правителствена подкрепа	1. Образователна подкрепа			
		2. Подкрепа в научноизследователската дейност			
		3. Подкрепа в експорта и гр.			
Средно аритметично за Факторите, свързани с Правителството (C ₄ 5):					

техните значения трябва да бъдат "обърнати" преди по-нататъшното им използване, т.е. стойностите, с които трябва да се работи по-нататък се определят така:

$$S = \frac{1}{P}, \quad (2)$$

където:

S е "обърнатата" стойност на променливата на средата;

P – изчислената реална стойност на променливата.

Оценките на всеки един от елементите на детерминантите на средата се определят като средни аритметични величини на претеглените стойности на съставлящите ги променливи, т.е:

$$C_e = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{n}, \quad (3)$$

където:

C_e е обобщаващата оценка на е-тия елемент на детерминантите на средата;

C_i – претеглената стойност на i-та променлива на е-тия елемент на средата;

n – броят на променливите на е-тия елемент на средата.

Оценките на всеки един от елементите на детерминантите на средата се опреде-

лят като средни аритметични величини на претеглените стойности на съставлящите ги променливи, т.е:

$$C_e = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{n}, \quad (4)$$

където:

C_e е обобщаващата оценка на е-тия елемент на детерминантите на средата;

C_i – претеглената стойност на i-та променлива на е-я елемент на средата;

n – броят на променливите на е-тия елемент на средата.

Обобщаващите оценки на детерминантите на средата и общата оценка на въздействието на бизнес средата също се определят като средни аритметични величини на претеглените стойности на съставлящите ги променливи, т.е:

$$C_d = \frac{\sum_{i=1}^m C_i}{m}, \quad (5)$$

$$C_o = \frac{\sum_{i=1}^p C_i}{p}, \quad (6)$$

където:

C_d и C_o са обобщаващи оценки съответно

на d-та детерминанта на средата и общата оценка на въздействието на бизнес средата;

m – броят на променливите на d-та детерминанта на средата;

p – общият брой на променливите на средата.

От получените резултати може да се добие сравнително ясна представа за действителното състояние на националните фактори на средата и тяхното влияние върху конкурентоспособността на фирмата (Велев, 2004). На тази основа могат да се направят изводи за силата на влияние през анализирания период на всеки отделен външен фактор. Разкриват се онези променливи и детерминанти на средата, които действат благоприятно, и променливите, които пречат повишаването на конкурентоспособността. Могат да се правят и сравнения с други фирми от отрасъла. Едновременно проследяване на нивата на конкурентоспособността на фирмите от отрасъла и оценките за нивата на факторите на средата за поредица от години позволява анализът да се задълбочи.

Етап II. Определяне на моментна конкурентоспособност на фирмата

Определянето на моментната конкурентоспособност на фирмата се осъществява чрез индикаторите за конкурентоспособност на продукцията, производителност на труда и растеж на фирмата. Предложените индикатори са съобразени с определението за конкурентоспособност на индустриалната фирма. Те имат различни нива на развитие във фирмите за различни периоди от време. Следователно при всяка тяхна стойност те ще отчитат и различна степен на конкурентоспособността, което е в съответствие с разбирането, че конкурентоспособността на фирмите има различни равнища. Колкото по-високи са равнищата на тези характеристики за дадена фирма, толкова по-висока е и конкурентоспособността ѝ и обратно. Високите равнища на всички характеристики

от предложената система са достатъчно условие да се направи изводът, че фирмата функционира успешно. Тези характеристики отчитат моментното състояние на конкурентоспособността на фирмата. Състоянието към даден момент, което е краен резултат от предходни усилия, съобразени и с действието на факторите на обкръжаващата среда.

Посочените характеристики, макар да имат различно индивидуално значение за изявата на сегашното състояние на конкурентоспособността на фирмите, трябва да се използват в комплекс. Това е продиктувано от многоаспектния характер на фирмената конкурентоспособност и от факта, че всяка отделна характеристика изяснява различен аспект от нейното състояние. Липсата или недоброто ниво на която и да е от тях сочи проблеми в конкурентоспособността и занижава цялостното ѝ ниво.

Системата от характеристики на конкурентоспособността на фирмата би могла да се допълни, като към нея се добавят нови. Това обаче не е препоръчително, защото прекаленото увеличаване на броя на характеристиките ще затрудни практическото им използване за изясняване на състоянието на фирмената конкурентоспособност. Използването им ще стане прекалено трудопоглъщаемо, а информационното им осигуряване ще се затрудни. Увеличаването на броя на характеристиките ще засили и взаимната зависимост между тях, което ще влияе на точността на крайния резултат.

Конкурентоспособността на продукцията на фирмата е условие за добри финансови резултати, но е и своеобразен обобщаващ критерий за целесъобразността и качеството на всички досегашни усилия на фирмата в даден отрасъл. Висока конкурентоспособност на продукцията може да се постигне и за сметка на останалите показатели за стопански успех. Така например,

тя може да доведе до влошаване на финансовите резултати на фирмата, ако е постигната за сметка на неоправдано големи разходи (за усъвършенстване на продукта, за маркетингово стимулиране и т.н.) или за сметка на прекалено занижената цена. Ето защо тя трябва да се комбинира с останалите индикатори за конкурентоспособност на фирмите.

Конкурентоспособността на продуктите се оценява с помощта на показателите *относително възприемано качество на продуктите* и *цена на продуктите*. За определяне на относително възприемано качество (ОВК) се използва следната последователност от стъпки:

1) Определят се най-значимите за потребителите характеристики (свойства, параметри) на продукта. Определянето на характеристиките на продукта може да стане по експертен път.

2) Определя се коефициент на значимост ($K_{зн}$) на всеки от вече определените параметри, т.е. на относителната значимост на всеки от тях за потребителите. Това става чрез допитване до потребители, които да изразят мнението си за значимостта на характеристиките на продукта.

За целта на всяка от тях те трябва да дават тегловна оценка от 0 до 1, но така, че сумата на оценките на всички характеристики да е равна на 1, т.е. те трябва да разпределят общата оценка 1 между всички параметри. Определянето на коефициентите на значимост може да се извърши и по експертен път.

3) Определят се степените (нивата), в които всеки от значимите параметри, според потребителите, е развит (е налице) в продукта на фирмата и в продуктите на конкурентите, с които ще се сравнява. За целта на групата потребители се раздават таблици с оценяваните показатели и скала, градираща нивата на развитието им от 1 до 7 (бална оценка 1 показва много лошо равнище, а бал 7 – отлично). Всеки потребител дава своята оценка за продукта на фирмата и за тези на конкурентите по всеки от показателите, а след това резултатите се обобщават. Макар и с по-ниска степен на достоверност, оценките могат да се определят от експерти.

4) Определят се крайните оценки на всеки от сравняваните продукти по все-

Таблица 2. Определяне на относителното възприемано качество на продукта

Брой	Показатели	Значимост на характеристиката		Оценка (О) за продукта на: (1- много лошо равнище, 7 – отлично)				Крайна оценка (КО) за продукта на:			
		от 1 - ниско до 10 - много високо	$K_{зн}$	фирмата (O_{ϕ})	конкурент1 (O_{k1})	конкурент2 (O_{k2})	конкурент3 (O_{k3})	фирмата ($КО_{\phi}$)	конкурент1 ($КО_{k1}$)	конкурент2 ($КО_{k2}$)	конкурент3 ($КО_{k3}$)
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
			1					Σ	Σ	Σ	Σ

ки от характеризиращите ги показатели. Това се постига чрез умножаване на оценките на всеки от показателите със съответните им коефициенти на значимост. Сумирането на така получените оценки позволява да се определи една обобщаваща потребителска оценка за потребителната стойност на сравняваните продукти, т.е. тяхното относително възприемано качество.

При определянето на относителното възприемано качество в таблицата могат да се сравняват: всички конкуриращи се на този пазар продукти и продукта на фирмата и продукта на основния (най-силния) конкурент, в случаите, когато се оценява конкурентоспособността само на две фирми.

Оценката на конкурентоспособността на отделния продукт се извършва по следната формула:

$$КП = \frac{ОВК}{Ц}, \quad (7)$$

където:

КП е конкурентоспособността на отделния продукт;

ОВК – относителното възприемано качество на продукта (бал);

Ц – цената на продукта (бал).

Производителността на труда е един от най-важните индикатори за характеризиране на фирмената конкурентоспособност, но не е достатъчен за цялостното ѝ характеризиране. Необходимо е да се допълни със значението и на останалите индикатори. При това за оценката на моментното състояние на конкурентоспособността на индустриалната фирма трябва да се отчита не ръстът (той може да е значителен, но при ниско ниво на абсолютната стойност на производителността), а моментното ниво на производителността (Велев 2008 и Маринов 2008). Именно по-високото ѝ ниво, като резултат от мобилизацията и използването на ресурсите на фирмата, по-

казва по-високата степен на превръщане на единица ресурси в търсени на пазара продукти, а следователно и по-високата успеваемост и конкурентоспособност на фирмата. Производителността на труда се определя по следната формула:

$$ПТ = \frac{Q_c}{Бр}, \quad (8)$$

където:

Q_c е обемът на продукцията в лв.;

Бр – броят на производствените работници

Растеж на фирмата. Спрямо предходната година или друг базов период това е индикатор, имащ самостоятелно значение. Той е свидетелство за развитие на фирмата, за нарастване на потенциала ѝ. Всепризната икономическа закономерност е, че успехът в бизнеса води до нарастване, а не до намаляване на дейността. Ето защо този индикатор не може да бъде пренебрегнат. Той може да се оценява чрез размера на нарастването на реализираната продукция, пазарния дял, както и на ресурсите на фирмата. Например по-високият краен финансов резултат, постигнат за сметка на намаляване на обема на продажбите, не може да се приеме като успех и не е положителен атестат за състоянието на фирмата. Освен това растежът на фирмата (ресурсно или като обем на реализацията и пазарен дял) е от голямо значение за постигане на едни или други стопански резултати и е в основата на по-нататъшното им повишаване. *Растежът на фирмата* се определя като процент на нарастване спрямо предходната година по следните показатели:

- нарастване на обема на продажбите (приходите) – Нп;
- нарастване на относителния пазарен дял спрямо основния (най-големия) конкурент – Нпг;
- нарастване на стойността на дълготрайните активи – На;
- нарастване на броя на персонала – Нб.

За определяне на процента на нарастване се използва формулата:

$$H\% = \frac{C_{н2} - C_{н1}}{C_{н1}} * 100 \quad (9)$$

$C_{н1}$ и $C_{н2}$ са значенията (стойностите) на показателите, съответно за предходната и настоящата година.

Оценката на растежа на фирмата се извършва спрямо предходната година, като се използват стойностите на показателите:

$$РП = w_1 H_п + w_2 H_г + w_3 H_а + w_4 H_б, \quad (10)$$

където:

w_1, w_2, w_3, w_4 са коефициентите на значимост.

Преди да се определи обобщаваща оценка за моментната конкурентоспособност на индустриалната фирма, е необходимо да се определят бални оценки на съответните показатели, като се използват формулите:

В случаите когато се оценява и сравнява конкурентоспособността на голям брой фирми с цел определяне на относителната им позиция (ранга им):

$$BO_{ik} = 6 * \frac{(CT_{ik} - CT_{imin})}{(CT_{imax} - CT_{imin})} + 1, \quad (11)$$

където:

BO_{ik} е баловата оценка на i -тия показател за k -тата фирма;

CT_{ik} – стойността на i -я показател за k -тата фирма;

CT_{imax} и CT_{imin} – съответно максималното и минималното значение (стойност) на i -тия показател за цялата съвкупност от анализирани фирми.

В случаите когато се оценява и сравнява конкурентоспособността на само две фирми (например при сравняване с основния конкурент), фирмата с по-високо значение (стойност) на показателя получава бална оценка 7, оценката на другата фирма се определя по формулата:

$$BO_{ik} = 6 * \frac{CT_{ik}}{CT_{imax}} + 1, \quad (12)$$

Определят се и коефициенти на значимост на отделните показатели. Те

показват различното им относително значение за величината на съответния фактор. Определянето им може да стане по три начина:

- по експертен път от членове на изследователски екип;
- чрез проучване на мнението на анкетирани мениджъри;
- в резултат на емпирични изследвания.

Независимо по кой от тези начини ще бъдат определяни при тяхното количествено измерване трябва да се има предвид, че сумата на коефициентите на значимост на всички показатели на даден фактор трябва да е 1.

Следва определяне на обобщаваща оценка за конкурентоспособността на индустриалната фирма по формулата:

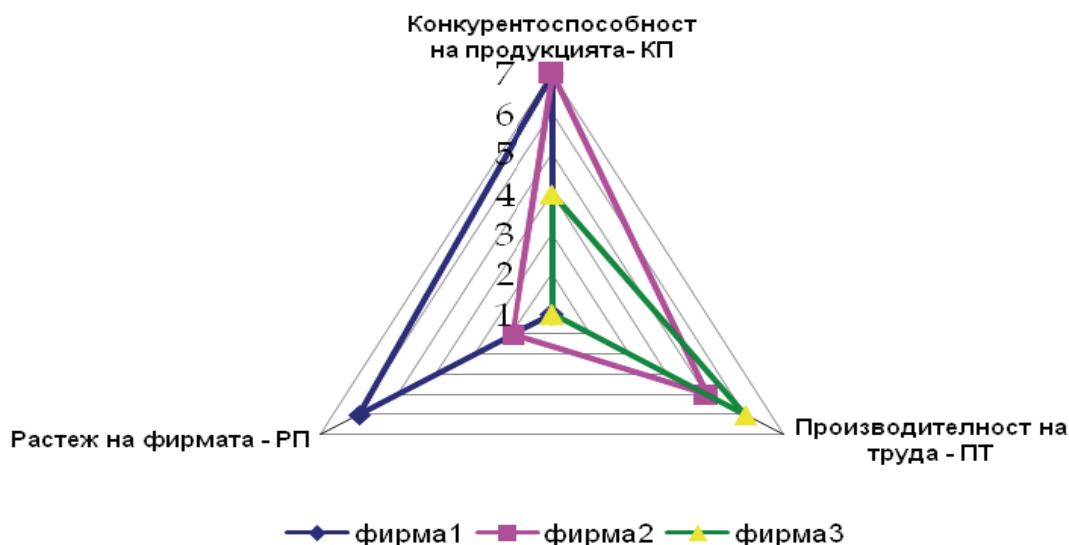
$$K = w_1 КП + w_2 ПТ + w_3 РП \quad (13)$$

w_1, w_2, w_3 – коефициенти на значимост.

Колкото по-висока е стойността на обобщаващата оценка, толкова моментната конкурентоспособност на фирмата е по-висока. Основните цели на анализа на равнището на конкурентоспособността на фирмата са:

- определяне на моментното състояние на фирмата;
- изяснява каква е и как се е променяла във времето конкурентна ѝ позиция спрямо другите фирми от отрасъла;
- определят се силните и слабите ѝ страни и на тази основа могат се вземат обосновани управленски решения за бъдещи действия.

Когато се сравняват две или повече фирми от отрасъл, по-високият показател за конкурентоспособност на дадена фирма показва и по-високата ѝ моментна конкурентоспособност и тя е толкова по-висока, колкото по-висок е показателят ѝ. Когато показателите на две фирми от отрасъла са равни, конкурентоспособността им е равна. Аналитичните възможности на сравнения-



Фигура 2. Примерна диаграма на конкурентоспособността на фирмата

та се задълбочават, когато те се извършват по отделни индикатори и показатели.

Ранжирането на фирмите според тяхната конкурентоспособност има голямо значение за правилната преценка и анализ на състоянието и позицията на всяка от тях в определения момент. На тази основа може да се преценява резултатността на миналите действия и да се дава оценка за качеството на управление на фирмата. Това е добра основа и за планиране на бъдещи усилия.

Етап III. Анализ на вътрешните фактори за конкурентоспособност

Равнището на развитие на вътрешните фактори предопределя способността на фирмата да се възползва от благоприятните възможности за повишаване на конкурентоспособността, които осигурява външната среда, и да се предпази от възникващите от нея заплахи. Именно вътрешните фактори определят нивата на основните характеристики (индикатори) на конкурентоспособността на фирмите и така определят вида и размера на конкурентните им предимства. Анализът на вътрешните за фирмата фактори за повишаване на конкурентоспособността трябва да започне с тяхната оценка. Вътрешните

фактори за конкурентоспособност, които следва да бъдат анализирани са:

- *технологична конкурентоспособност* – отразява степента на иновативност на фирмата и характеризира способността ѝ успешно да се конкурира на пазара за нови продукти и услуги;
- *капацитетна конкурентоспособност* – отразява способността на фирмата бързо и успешно да усвоява, разпространява и използва собствените и чуждите новости;
- *разходна (ценова) конкурентоспособност* – отразява равнището на разходите за създаване и продажба на единица продукция, а следователно и равнището на цените на продукцията;
- *конкурентоспособност на търсенето* – отразява степента на съответствие на структурата на произвежданата от фирмата продукция и структурата на пазарното търсене;

Оценката на вътрешните фактори за конкурентоспособност може да се извърши в следната последователност:

III.1. Определяне на стойностите на показателите за оценка на равнището на всеки от факторите

1. Показатели за определяне на технологична конкурентоспособност на фирмата

Показателите за определяне на технологична конкурентоспособност отчитат (доколкото това е възможно) вложените във фирмата ресурси за научноизследователска дейност (Input) и постигнатите с тях резултати (Output). Изчисляват се по следния начин:

$$I = \frac{R}{B} \quad (14) \quad \text{и} \quad O1 = \frac{P}{B} \quad (15), \quad O2 = \frac{T}{B} \quad (16),$$

$$O3 = \frac{Oy}{B} \quad (17),$$

където:

R са разходите на фирмата за научноизследователска дейност (хил.лв.);

B – средносписъчният състав на заетите във фирмата (бр.);

P – броят на осъществените във фирмата продукти иновации през годината (бр.);

T – броят на осъществените през годината технологични иновации (бр.);

OY – броят на организационно-управленски иновации;

I – разходите за научноизследователска дейност на един зает във фирмата (хил.лв.);

O₁, O₂, O₃ – броят на осъществените във фирмата продукти, технологични и организационно-управленски иновации на един зает в нея (бр.);

2. Показатели за определяне на капацитетната конкурентоспособност на фирмата

Показателите за определяне на капацитетната конкурентоспособност отчитат (доколкото това е възможно) количеството и качеството на човешкия капитал на фирмата, информационно-комуникационната ѝ инфраструктура и дифузията в нея на чужди иновации. Изчисляват се по следния начин:

- количеството и качеството на човешкия капитал на фирмата:

$$V = \frac{Bv}{B} \quad (18), \quad \text{и} \quad Co = \frac{Bc}{B} \quad (19),$$

където:

V е относителният дял на заетите във фирмата с висше образование (бр.)

Co – относителният дял на заетите във фирмата със средно техническо образование (бр.)

Bv – броят на заетите във фирмата с висше образование (бр.)

Bc – броят на заетите във фирмата със средно техническо образование (бр.)

- информационно-комуникационната инфраструктура на фирмата:

$$ICT = \frac{Aist}{B}, \quad (20)$$

където:

ICT е стойността на гълготрайните активи във фирмата в информационно-комуникационни технологии на един зает в нея (хил. лв.);

Aist – стойността на гълготрайните активи на фирмата в информационно-комуникационни технологии (компютри, компютърни системи, софтуер и т.н.) (хил.лв.)

- дифузията във фирмата на чужди иновации:

$$A = \frac{Ida}{B} \quad (21) \quad \text{и} \quad Z = \frac{Za}{B}, \quad (22)$$

където:

A са реализираните инвестиции в гълготрайни активи във фирмата през годината на един зает в нея (хил.лв.);

Z – плащанията във фирмата през годината за ползване на чужди гълготрайни активи (за лицензи, франчайзингови и др.) на един зает в нея (хил.лв.);

Ida – реализираните инвестиции в гълготрайни активи във фирмата през годината (хил.лв.);

Za – плащанията във фирмата през годината за ползване на чужди гълготрайни активи (за лицензи, франчайзингови и др.) (хил.лв.).

3. Показател за определяне на разходната (ценова) конкурентоспособност на фирмата

Показателят за определяне на разход-

ната (ценова) конкурентоспособност на фирмата (R_k) отчита разходите за труд за единица продукция. Изчисляват се по следния начин:

$$R_k = \frac{Rt}{Q}, \quad (23)$$

където:

Rt са разходите за труд във фирмата (хил. лв.);

Q – стойността на произведената и продадена от фирмата продукция (хил. лв.).

4. Показател за определяне на конкурентоспособността на търсенето на фирмата. Показателят за определяне на конкурентоспособност на търсенето (D_k) се изчислява по следния начин:

- Конкурентоспособност на вътрешния пазар

$$D_k = \sum_{i=1}^n Mij.G_i = \sum_{i=1}^n \frac{Xij}{Xt}.G_i \quad (24)$$

$$G_i = \frac{Dy - Dby}{Dby} \quad (25)$$

- Конкурентоспособност на търсенето на външния пазар

$$D_k^e = \sum_{i=1}^n Wij.G_i^M = \sum_{i=1}^n \frac{X_{ij}^e}{X_t^e}.G_i^M \quad (26)$$

$$G_i^M = \frac{D_y^M - D_{by}^M}{D_{by}^M} \quad (27)$$

където:

i са продуктовете групи, продавани от j -тата фирма;

Mij – относителният дял на продажбите на i -та продуктова група на j -тата фирма в продажбите на отрасъла през базовата година;

Wij – относителният дял на експорта на i -та продуктова група на j -тата фирма в експорта на отрасъла през базовата година (предходната или друга);

G_i^M – нарастването на търсенето за отрасъла на i -та продуктова група на международния пазар (на пазара на ЕС);

G_i – нарастването на търсенето за отрасъла на i -та продуктова група;

Xij – стойността на продажбите на i -та продуктова група на j -тата фирма на отрасъла през базовата година;

Xt – стойността на продажбите на отрасъла през базовата година;

X_{ij}^e – стойността на експорта на i -та продуктова група на j -тата фирма през базовата година;

X_t^e – стойността на експорта на отрасъла през базовата година (EUR, \$);

Dy и D_y^M – търсенето на i -та продуктова група през настоящата година (EUR, \$), съответно на вътрешния и международния пазар;

Dby и D_{by}^M – търсенето на i -та продуктова група през базовата година (предходната или друга) (EUR, \$), съответно на вътрешния и международния пазар;

Логиката на оценката е основана на разбирането, че по-високата стойност на показателите, а оттам и по-високата стойност на съответните фактори, е признак за благоприятното им влияние върху конкурентоспособността на фирмата, а пониската им стойност е сигнал за неблагоприятно влияние.

III.2. Определяне на балните оценки на изчислените показатели и определяне на тежовни коефициенти. Определянето им се извършва по формулите, представени в етапа за определяне на моментната конкурентоспособност на индустриалната фирма.

III.3. Оценка на величините на вътрешните фактори за конкурентоспособност.

Оценката на технологичната конкурентоспособност на фирмата се извършва, като се използват балните оценки на показателите I , O_1 , O_2 и O_3 :

$$T_k = w_1 I + w_2 O_1 + w_3 O_2 + w_4 O_3, \quad (28)$$

където:

w_1 , w_2 , w_3 и w_4 са коефициентите на значимост.

Оценката на капацитетната конкурентоспособност на фирмата се

извършва по следния начин:

$$K_K = w_1 V + w_2 Co + w_3 ICT + w_4 A + w_5 Z \quad (29)$$

където:

w_1, w_2, w_3, w_4 и w_5 са коефициентите на значимост.

Оценката на *конкурентоспособността на търсенето* се изчислява по формулата:

$$K_T = w_1 D_K + w_2 D_K^e, \quad (30)$$

w_1 и w_2 са коефициентите на значимост.

Оценката на равнищата на вътрешните фактори за повишаване на конкурентоспособността на фирмата позволява да бъдат разкрити силните и слабите ѝ страни и на тази основа да се вземат обосновани управленски решения. Могат да се правят и сравнения с други фирми от отрасъла, със сходни фирми от други страни, с европейското и световното състояние в съответната сфера.

Етап IV. Определяне на потенциала на фирмата за повишаване на конкурентоспособността.

Оценката на потенциала на фирмата за дифузия на знания (Pd) се определя по *предложената от автора* формула:

$$Pd = 7 - 6 \frac{Pf}{Pf_{отр}}, \quad (31)$$

където:

Pf е производителността на труда на анализираната фирма;

Pf_{отр} – производителността на труда на сходни фирми от дадения отрасъл в чужбина;

Общата оценка на потенциала на фирмите в отрасъла за повишаване на конкурентоспособността се определя по формулата:

$$KP = w_1 Co + w_2 Tk + w_3 Kk + w_4 Rk + w_5 Dk + w_6 Pd, \quad (32)$$

където:

$w_1, w_2, w_3, w_4, w_5, w_6$ са съответните коефициенти на значимост.

Когато липсва информация за произво-

дителността на труда на отделна сходна фирма в чужбина, Pf_{отр} се определя като средна производителност на труда на този отрасъл в чужбина.

Всички съставни показатели във формулата за определяне на конкурентния потенциал са в бални оценки от 1 до 7. Само показателят за потенциала на фирмата за дифузия на знания може да има и отрицателни значения (в случаите когато анализираните фирми значително изпреварват съответни от същия отрасъл в ЕС или в света по производителност на труда). Това прави възможно (макар твърде рядко) показателят за конкурентния потенциал на фирмата също да получава отрицателни стойности, т.е. вътрешните и външните условия да съдействат не за развитие, а за изоставане на фирмата от отрасъла.

На основата на показателя за конкурентния потенциал на фирмата може да се анализира влиянието на всеки от факторите, както и на всеки от съставлящите го подфактори. Така могат да се подпомогнат фирмените ръководства и тези на отрасъла, в който функционират, при определянето на приоритетните въздействия за постигане на повишаване на конкурентоспособността.

Етап V. Оценка на възможностите за повишаване на конкурентоспособността на индустриалната фирма

Оценката на възможностите за повишаване на конкурентоспособността на индустриалната фирма се осъществява от експертна група по следните два критерия: *привлекателност на възможността* (очакваната степен на положително въздействие при усвояване на тази възможност) и *вероятност за успех* (гали

Статии

фирмата има добър шанс да се възползва).

За целта се използва таблица, в която се класифицират възможностите.

Таблица 3. Оценка на възможностите за повишаване на конкурентоспособността на индустриалната фирма

		Вероятност за успех	
		Висока	Ниска
Привлекателност	Висока	1.	2.
	Ниска	3.	4.

Квадрант 1 включва значимите благоприятни възможности с голям шанс за фирмата да се възползва от тях. Усилията трябва да се фокусират върху тях. Квадрант 4 включва твърде малки благоприятни възможности, от които фирмата трудно би могла да се възползва по ефективен начин. В квадранти 3 и 2 са благоприятни възможности, изискващи допълнително проучване, за да се прецени може ли да се повиши съответно атрактивността и вероятността за успех на фирмата там.

Заклучение

Процесът на оценка и анализ на конкурентоспособността на индустриалната фирма е ключов за определянето на управленски приоритети. Едновременно проследяване на нивата на предложените индикатори дава възможност за задълбочен анализ на фирмената конкурентоспособност. На тази основа могат да се изведат

зависимости между отделните индикатори през анализирания период. Резултатите биха били полезни за избор на приоритетни насоки за действие от страна на фирмените ръководства.

Литература:

Велев, М., 2004. Оценка и анализ на фирмената конкурентоспособност, София.

Маринов, Г. и Велев, Мл. Икономика и конкурентоспособност на предприемаческата дейност. София: БЦ "Информа интелект".

Портър, М., 2004. Конкурентното предимство на нациите, София: ИК "Класик и стил".

Яшин, Н. С., 1997. Исследование конкурентоспособности промышленного предприятия. Методология и опыт. Саратов.

Ceyhun Ozgur, William D. Stevenson, 2007, Introduction to Management Science With Spreadsheets, Publisher: McGraw-Hill/Irwin

Fagerberg, J., M. Knell and M. Srholec, 2004, The Competitiveness of Nations: Economic Growth in the ECE Region.

Handfield, R., S. V. Walton, R. Sroufe, S. A. Melnyk, 2002, [online] Available at: <http://cscmp.org/downloads/public/academics/scmec>

Shafaei, R., 2009, An Analytical Approach to Assessing the Competitiveness in the Textile Industry. Journal of Fashion Marketing and Management. Voll 3 No 1.