

Подход при оценяване на възможностите за повишаване на конкурентоспособността и определяне на управленски приоритети (на примера на големи фирми от цветната металургия)

Вяра Милушева¹

Резюме: Реализацията на стратегията за устойчиво икономическо развитие и изходът от сложната икономическа ситуация се намират под въздействието на комплекс от фактори. Съществено и определящо място сред тях заема повишаване на равнището и динамиката на конкурентоспособността на българската икономика и особено нейните основни структурни звена – фирмите. В условията на все по-нарастваща конкурентна борба между фирмите е необходимо не само тяхното ускорено технологично и продуктово реструктуриране, изучаването на тенденциите и проблемите на вътрешния и външния пазари, но и ясно дефиниране на факторите и възможностите за повишаване на конкурентоспособността им. За запазване и разширяване на пазарните си позиции индустриалните фирми трябва да постигат устойчива във времето конкурентоспособност.

Целта на настоящата статия е да се представи подход за оценка на възможности за повишаване на конкурентоспособността и определяне на управленски приоритети. Тезата е, че е възможно представеният подход да служи на специали-

стите от практиката. Предложеният подход се основава на определяне и оценяване на възможности, които да бъдат основа за разработване на фирмени стратегии за повишаване на конкурентоспособността. Приложимостта на представения подход е потвърдена чрез апробирането му в три индустриални фирми, получените резултати са представени и анализирани в статията.

Ключови думи: подход за оценка на възможности, конкурентоспособност, индустриална фирма, метод на йерархията, оценка, анализ.

JEL: L00.

Увод

Високо конкурентната среда, в която работят фирмите, налага полагането на непрестанни усилия за разкриване и използване на възникналите или очертаващи се в бъдеще възможности за повишаване на конкурентоспособността. Тези възможности са в основата на създаването на конкурентни предимства и постигането на пазарен успех.

Възможностите пред индустриалната фирма за бъдещи подобрения се разкриват в резултат на анализите на конкурентоспособността. Те имат различни източници и различна степен на привлекателност. Многообразието, потенциално големият

¹ Вяра Милушева е доктор, асистент в катедра „Индустриален бизнес“ на УНСС,
e-mail: vyara_milusheva@yahoo.com

брой и различната привлекателност на възможностите за повишаване на конкурентоспособността налагат предварително им оценяване.

Представеният в тази статия анализ се основава на оценка на възможностите на изследваните фирми за повишаване на конкурентоспособността. Ранжирането на възможностите показва различната степен, в която би повлияло повишаването на конкурентоспособността. По този начин се определя значимостта им за фирмения успех, което подпомага изграждането на управленски приоритети за въздействие.

Подходът за оценка на възможностите за повишаване на конкурентоспособността се основава на вижданията на автори като Seyhun Ozgur, William D. Stevenson (2007), Handfield, Walton, Sroufe, Melnyk, (2002) и Младен Велев (2004, 2008), които са адаптирани за ниво индустриална фирма. Подходът позволява да се определят и оценят възможностите за повишаване на конкурентоспособността, а също и да се направят сравнения с конкурентите. Това дава възможност за правилното определяне на управленски приоритети, които да послужат за основа на изграждането на стратегии.

1. Етапи на оценяване на възможностите

Оценката на възможностите за повишаване на конкурентоспособността на индустриалната фирма се осъществява от експертна група специалисти по следните два критерия: *привлекателност на възможността* (очакваната степен на положително въздействие при усвояване на тази възможност) и *вероятност за успех* (дали фирмата има добър шанс да се възползва). За целта се използва таблица, в която се класифицират възможностите:

Таблица 1. Класифициране на възможностите

		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.

За повишаването на конкурентоспособността от изключителна важност е правилното дефиниране на възможности. За целта е разработен списък на основата на резултатите от анализа, който съдържа двете групи: външни и вътрешни.

Логиката за избора на възможностите се основава на разбирането, че приоритетни за всяка фирма са тези, които имат най-силно влияние върху конкурентоспособността. В тази връзка е необходимо те да бъдат ранжирани по важност за всяка от анализираните фирми. Целта на ранжирането е да се установи кои от тях ще повлияят най-бързо на повишаването на конкурентоспособността. Ранжирането се извършва чрез метода на йерархията и се основава на данните, получени от анализа и анкетно проучване, и следва етапите за определяне на:

- значимостта на критериите за оценка на възможностите;

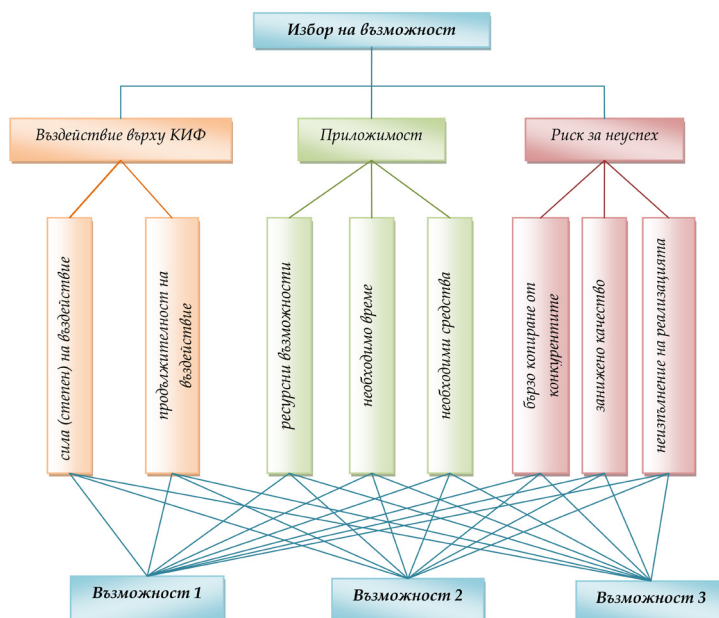
Статии

- определяне на относителната значимост на критериите за избор;
- относителната значимост (теглата) на подкритериите за избор;
- степента, в която възможностите удовлетворяват критериите за избор;
- обобщаващи оценки за степента, в която възможностите удовлетворяват критериите.

Критериите за избор формират систе-

ма. Критериите могат да имат подкритерии, което осигурява по-голяма точност на оценките. Крайната цел е да се избере възможност, която ще осигури максимални ползи.

Критериите и подкритериите за оценка на възможностите за повишаване на конкурентоспособността на фирмата могат да бъдат:



Фигура 1. Иерархия на решенията при избор на възможности

Посочените критерии могат да бъдат променяни и допълвани с други изисквания. Наличието на няколко или много критерии затруднява избора на възможности, защото възможностите ги удовлетворяват в различна степен. Това налага използване на такива методи за оценка и избор, които да премахнат или да сведат до минимум възможностите за грешки и субективизъм при вземане на крайните решения. Изборът

на възможност трябва да включва поредица от преценки и решения, които имат иерархична структура, както е показано на фигура 1.

Определянето на относителната значимост на критериите за избор започва с оценка по двойки на приоритетността им. Тази приоритетност се определя от експертна група, като се използва скалата за оценка, посочена в таблица 2.

Таблица 2. Скала за определяне значимостта (приоритетността) на критериите по двойки

Степен на значимост	Цифров израз
С еднакво значение	1
С между еднакво и средно значение	2
Със средно значение	3
С между средно и голямо значение	4
С голямо значение	5
С между голямо и много голямо значение	6
С много голямо значение	7
С между много голямо до екстремно голямо значение	8
С екстремно голямо значение	9

Критериите, подкритериите и алтернативите от съответно ниво на йерархията на решенията се сравняват по двойки с оглед значението им за реализация на следващо по-високо ниво от критериуми и цели. Сравнението изразява относителната значимост (приоритетност) на един критерий спрямо друг за постигане на дадена цел или критерий от по-високо ниво. Например, ако експертите считат, че *приложимостта* е с много по-голямо въздействие от *риска*, то относителната значимост на приложимостта към риска ще е 5 към 1 (изразява се със съотношението 1/5).

Определените по експертен път нива на относителна значимост трябва да бъдат

проверени за достоверност. Ако тя не е в необходимите граници, то оценките за значимост трябва да се преразглеждат. Степената на достоверност на значимостта на сравняваните показатели се определя по следния начин:

$$CR = \frac{CI}{RI}, \text{ където:} \quad (1)$$

CR е показател за достоверност;

CI – индекс на достоверност;

RI – случайна величина. Определя се от броя на сравняваните обекти (n) по следния начин (Seyhun Ozgur, William D. Stevenson 2007):

n	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.51

$$CI = \frac{\lambda a - n}{n - 1}, \quad (2)$$

където:

λa е средна претеглена обща приоритетност.

Сравненията се приемат за достоверни (Handfield, Walton, Sroufe, Melnyk, 2002), когато $CR < 0,10$. Относителните значимости на критериите за избор на възможности чрез сравняване по двойки показатели, се нанасят в таблица (таблица 3):

Таблица 3. Определяне на значимостта (приоритетността) на критериите за избор на възможност по двойки

Критерии	Въздействие върху КИФ	Приложимост	Риск
Въздействие върху КИФ	1		
Приложимост		1	
Риск			1
Σ			

Статии

Чрез разделяне на стойностите в отделните клетки на таблицата на сумите по съответните колони, се получават нормализираните им стойности. След това тези стойности се осредняват по редове.

Получените средни величини показват относителното тегло (значимост) на всеки от критериите. Резултатите се нанасят в таблица (таблица 4).

Таблица 4. Нормализирани стойности на значимостта (приоритетността) на критериите за избор на възможност

Критерии	Въздействие върху КИФ	Приложимост	Риск	Средно тегло
Въздействие върху КИФ				
Приложимост				
Риск				
	1	1	1	1

От таблицата се вижда кой от критериите има най-голяма относителна значимост, а следователно и най-голямо тегло при взимане на крайно решение за избор на възможност.

За определяне достоверността на получените резултати е необходимо да се направят допълнителни изчисления. Пър-

во се определя така нареченото „Сумарно тегло“, изразяващо общата приоритетност по критериите чрез умножаване на матрицата на сравнителните значимости по двойки критерии (таблица 2) със средното им нормализирано тегло (таблица 3). Следва определяне на „Претеглената обща приоритетност“ на критериите.

Таблица 5. Претеглена обща приоритетност на критериите

Критерии	Сумарно тегло (1)	Средно тегло (2)	Претеглена обща приоритетност (3=1/2)
Въздействие върху КИФ			
Приложимост			
Риск			
Σ			x

След това се замества във формулите:

$$\lambda a = \frac{x}{3} \Rightarrow CI = \frac{\lambda a - n}{n-1} \Rightarrow , \text{ за да се про-}$$

вери достоверността на резултатите за относителната значимост на критериите.

При следващия етап – определяне на относителната значимост (теглата) на подкритериите за избор – теглата на подкритериите на основните критерии се определят по вече показания начин.

1. Определяне на относителната значимост (теглата) на подкритериите на всеки един от критериите (Пример

– критерия „Приложимост“ и за всички останали).

2. Определяне на нормализирани стойности на значимостта (приоритетността) на подкритериите.

Четвъртият етап е определяне на степента, в която възможностите удовлетворяват критериите за избор. Подходът е сходен с подхода за определяне на относителните значимости на критериите.

Определяне на степента, в която възможностите удовлетворяват съответни критерии.

Таблица 6. Сравнение на възможностите по двойки по отношение на подкритерия „Ресурсни възможности“

Подкритерии	Възможност 1	Възможност 2	Възможност 3
Възможност 1	1		
Възможност 2		1	
Възможност 3			1
Σ			

Следва определяне на нормализирани стойности на степеня на удовлетворяване на критерия „Приложимост“.

Таблица 7. Нормализирани стойности на степеня на удовлетворяване на критерия „Ресурсни възможности“

Подкритерии	Възможност 1	Възможност 2	Възможност 3	Средна степен на удовлетворяване
Възможност 1				
Възможност 2				
Възможност 3				
Σ	1	1	1	1

С помощта на таблицата се показва коя от възможностите в най-висока степен удовлетворява подкритерия „Ресурсни възможности“.

Подходът се повтаря за всеки един от подкритериите на критерия „Приложимост“.

Следва определяне на обобщена оценка за степеня, в която възможностите удовлетворяват критерия „Приложимост“. Тя се определя с отчитане на степеня на удовлетворяване на изграждащите го подкритерии и относителна значимост на тези подкритерии.

Подходът следва да се приложи и за останалите подкритерии и критерии.

Последният етап е определяне на обобщаващи оценки за степеня, в която възможностите удовлетворяват критериите. Те се определят с отчитане на общите оценки за степеня на удовлетворяване на отделните критерии и относителната значимост на тези критерии.

По този начин възможностите за повишаване на конкурентоспособността на индустриалната фирма се подреждат по

своята приоритетност (обща оценка). Възможностите с по-високи оценки са на по-предно място в ранг листата на приоритетност. Тяхното използване има най-голямо положително въздействие върху конкурентоспособността на индустриалната фирма. Трябва да се вземе правилно решение и да се положат необходимите усилия. За целта за всяка възможност от ранг листата по приоритетност се разработва отделна работна програма, в която се набелязват:

- конкретните задачи, които трябва да се решат;
- графикът за изпълнение на задачите;
- отговорниците за изпълнение на задачите;
- необходимите средства (ресурси) за изпълнение на задачите;

При правилно планиране и изпълнение на работните програми може да се очаква желаното възползване от съответните възможности и повишаване на конкурентоспособността на индустриалната фирма.

2. Анализ на резултатите

Следва представяне на оценката на възможностите на изследваните фирми за повишаване на конкурентоспособността. Както бе споменато по-горе, възможностите произтичат от външната и вътрешната среда на фирмата. От извършения експертен анализ възможностите, които са обект на оценяване, са попадащите в квадрант 1. Външните възможности включват работна сила, природни ресурси, капитал, инфраструктура, външни пазари, управление, политически и правни условия, и макроикономически условия. Възможностите, свързани с работната сила, включват наличието на такава в рамките на региона и възможността на фирмите да се възползват от кадри, необходими за дейността им. Възможностите, свързани с природните ресурси, са наличните в страната природни ресурси, необходими за производствената дейност на фирмите, тяхното качество и достъпност. Капиталът включва възможностите за достъп до капитал, възможности за финансиране от ЕС и наличие на чужди инвестиции, и възможности, свързани със сделки на фондовите борси. Възможностите, свързани с външните пазари, са свързани с размера и растежа на търсенето и качеството на търсенето. Инфраструктурата включва възможностите за възползване от качествената базова и съвременна инфраструктура. Възможностите, свързани с управлението са възможности, чрез които фирмите се възползват от квалификацията на управленския персонал, от качеството на фирмените стратегии и от секторното ръководство (БАМИ, БМГК и БСК). Политически и правни условия, това са възможностите, свързани с политическите приоритети и нормативната уредба, благоприятстващи развитието им. Макроикономическите условия са свързани с възможностите с макроикономическата ситуация въобще, с финансовата стабилност и покупателната способност на населението. За краткост в анализа са

използвани общите наименования.

Вътрешните възможности са качество на продукта, цена на продукта, обем на продажбите, дълготрайни активи, персонал, производителност на труда, продуктови иновации, технологични иновации, организационно управленски иновации и научно-изследователска дейност. Качеството на продукта се свързва с възможностите за неговото повишаване и постигане в максимална степен на изискванията за продуктите, произвеждани от фирмите. Цената на продукта се свързва с възможностите за повишаване на ценността и разменната стойност на продуктите. Обемът на продажбите се свързва с възможностите за повишаването му. Дълготрайните активи се свързват с възможности по внедряването и обновяването им, целящи постигане на по-висока ефективност на производствената дейност. Персоналът се свързва с възможностите, кореспондиращи с елементите на системата за управление на човешките ресурси и тяхната мотивация. Производителността на труда се свързва с възможностите да се произвежда в единица работно време по-голям обем продукция. Продуктовите иновации се свързват с възможности за развиване на продуктите на фирмите. Технологичните иновации са едни от най-важните за фирмите. Те се свързват с възможностите по обновяване и усъвършенстване на съществуващите технологии, и създаване на нови. Организационно-управленските иновации се свързват с възможностите за нововъведения на организационните структури, взаимовръзките, правата и отговорностите, методите на управление и с взаимоотношенията индивид-организация, повишаване на адаптивността, гъвкавостта и възприемчивостта на фирмите. Възможностите от научно-изследователската дейност се свързват с новостите в областта на науката. За краткост в анализа се използват обобщените наименования.

Следващият етап е определяне на зна-

чимостта (приоритетността) на критериите за избор на възможности. Значимостта на критериите и подкритериите

е определена чрез допитване до мениджърите и следва логиката на метода за йерархия.

Таблица 8. Определяне на значимостта (приоритетността) на критериите за избор на възможности

Приоритетност по двойки				Нормализирани стойности				ПРОВЕРКА					
Критерии	Въздействие върху КИФ	Приложимост	Ruck	Критерии	Въздействие върху КИФ	Приложимост	Ruck	Средно тегло	Сумарно тегло	Претежана обща приоритетност	Lambda (!)	Тегла	Ранжиране
Въздействие върху КИФ	1	1/5	5	Въздействие върху КИФ	0,161	0,038	0,800	0,333	2,005	6,016	0,193	w1	2
Приложимост	5	1	1/4	Приложимост	0,806	0,192	0,040	0,346	2,093	6,044	0,201	w2	1
Ruck	1/5	4	1	Ruck	0,032	0,769	0,160	0,320	1,772	5,529	0,186	w3	3
Суми:	6,20	5,20	6,25	Суми:	1	1	1	1	6	5,863	0,193		
								n=	3	CI-	-0,522805	-1,403	
								l=	1,954389	CR-	-0,901	-2,420	

Статии

Сила (степен) на въздействие	5	1	Сила (степен) на въздействие	0,833	0,833	0,833	1,667	2,000	0,000	0,278	w2	1
Суми:	6,00	1,20	Суми:	1	1	1	2	2,000	0,000	0,333		
					n=	2	CI-	-1	-2,000			
					I=	1	CR-	0,000	-3,448			

Направените изчисления показват значимостта на подкритериите на критерия „Въздействие върху КИФ“, с най-голяма значимост е „сила (степен) на въздействие“ със средно тегло 0,833. „Продължителността на въздействие“ е със средно тегло 0,167. Разликата между тях показва, че за

възможностите за повишаване на конкурентоспособността е от голямо значение силата на въздействие, което изисква бързи и адекватни решения на мениджмънта. Полученият показател за достоверност (CR) е по-малък от 0,10, което означава, че сравненията се приемат за достоверни.

Таблица 10. Определяне на значимостта (приоритетността) на подкритериите на „Приложимост“ за избор на възможности

Приоритетност по двойки				Нормализирани стойности						ПРОВЕРКА				
Подкритерии	Ресурсни възможности	Необходимо време	Необходими средства	Подкритерии	Ресурсни възможности	Необходимо време	Необходими средства	Средно тегло	Сумарно тегло	Претеглена обща приоритетност	Lambda (I)	Средно тегло	Тегла	Ранжиране
Ресурсни възможности	1	3	2	Ресурсни възможности	0,545	0,429	0,600	0,525	1,617	3,082	0,304	0,182	w1	1
Необходимо време	1/3	1	1/3	Необходимо време	0,182	0,143	0,100	0,142	0,428	3,021	0,082	0,049	w2	3
Необходими средства	1/2	3	1	Необходими средства	0,273	0,429	0,300	0,334	1,021	3,058	0,194	0,116	w3	2
Суми:	1,83	7,00	3,33	Суми:	1	1	1	1	3	3,054	0,193	0,346		
						n=	3	CI-	-0,99103	-1,403				
						I=	1,01794	CR-	-1,709	-2,420				

Подкритериите на критерия „Приложимост“ се ранжират в следната последователност: на първо място са „Ресурсни възможности“ със средно тегло 0,525, на второ място са „Необходими средства“ със средно тегло 0,334 и на трето – „Необходимо време“ със средно тегло 0,142. От по-

лучените значимости се вижда, че подкритерият „Ресурсни възможности“ е с най-висока степен на значимост за избор на възможности за трите фирми. Полученият показател за достоверност (CR) показва, че сравненията се приемат за достоверни.

Таблица 11. Определяне на значимостта (приоритетността) на подкритериите на „Риск за неуспех“ за избор на възможности

Приоритетност по двойки				Нормализирани стойности						ПРОВЕРКА				
Подкритерии	Бързо копиране от конкурентите	Занижено качество	Неизпълнение на реализацията	Подкритерии	Бързо копиране от конкурентите	Занижено качество	Неизпълнение на реализацията	Средно тегло	Сумарно тегло	Претеглена обща приоритетност	Lambda (I)	Средно тегло	Тегла	Ранжиране
Бързо копиране от конкурентите	1	2	1/3	Бързо копиране от конкурентите	0,222	0,615	0,063	0,300	1,183	3,942	0,174	0,096	w1	3
Занижено качество	1/2	1	4	Занижено качество	0,111	0,308	0,750	0,390	1,781	4,572	0,226	0,125	w2	1
Неизпълнение на реализацията	3	1/4	1	Неизпълнение на реализацията	0,667	0,077	0,188	0,310	1,308	4,214	0,180	0,099	w3	2
Суми:	4,50	3,25	5,33	Суми:	1	1	1	1	4	4,242	0,193	0,320		
								n=	3	CI-	-0,79292	-1,403		
								I=	1,414152	CR-	-1,367	-2,420		

Подкритериите на критерия „Риск за неуспех“ се ранжират в следната последователност: на първо място е „Занижено качество“ със средно тегло 0,390, следван от „Неизпълнение на реализацията“ със средно тегло 0,310 и „Бързо копиране от конкурентите“

със средно тегло 0,300. Получените резултати показват близката значимост на подкритериите. Полученият показател за достоверност (CR) показва, че сравненията се приемат за достоверни.

Таблица 12. Ранжиране на подкритериите спрямо критериите

Критерии							
Въздействие върху КИФ		Приложимост			Риск		
0,333		0,346			0,320		
Подкритерии							
Продължителност на въздействи- е	Сила (степен) на въздействие	Ресурсни въз- можности	Необходимо време	Необходими средства	Бързо копиране от конкурентите	Занижено качество	Неизпълнение на реализацията
0,167	0,833	0,525	0,142	0,334	0,300	0,390	0,310
0,056	0,278	0,182	0,049	0,116	0,096	0,125	0,099

На таблицата са представени значимостите на подкритериите спрямо критериите, което значение се използва при оценката на възможностите.

Следващият етап е определяне на степента, в която възможностите удовлетворяват подкритериите и критериите за избор. Подходът е представен в етапи на оценяване на възможностите.

пента, в която възможностите удовлетворяват подкритериите и критериите за избор. Подходът е представен в етапи на оценяване на възможностите.

Таблица 13. Сравнение на ранжираните възможности от *външната среда* по отношение на подкритериите на *критерия „Въздействие върху конкурентоспособността на индустриалната фирма (КИФ)“*

Фирми →		КЦМ	Ауру-бис	Асарел	КЦМ	Аурубис	Асарел
№	Възможности, свързани с:	Сила на въздействие върху КИФ			Продължителност на въздействие върху КИФ		
1	Работна сила	4	1	4	1	3	3
2	Природни ресурси, количество, качество, достъпност	2	2	2	6	2	2
3	Капитал	1	4	3	2	5	4
4	Инфраструктура	8	8	8	8	8	8
5	Външни пазари	5	5	1	4	1	1
6	Управление	6	6	6	7	7	5
7	Политически и правни условия	7	7	7	3	6	7
8	Макроикономически условия	3	3	5	5	4	6

В таблицата е представено ранжирането на възможностите по отношение на подкритериите получено след изчисления базиран на логиката представена по-горе.

По отношение на подкритерия „Сила на въздействие върху КИФ“ за „КЦМ 2000“ АД с най-голямо значение са възможностите: капитал, природни ресурси, макроикономически условия и работна сила, а по отношение на „Продължителност на въздействието върху КИФ“: работна сила, капитал, политически и правни условия, и външни пазари. Това са онези възможности на външната среда, които *въздействат* в най-голяма степен *по сила* и *продължителност* върху конкурентоспособността на „КЦМ 2000“ АД.

По отношение и на двата подкритерия е налице припокриване в ранжирането на възможностите *работна сила* и *капитал*, което дава основание да се направи изводът, че за мениджмънта на фирмата това са определящите възможности, произтичащи от външната среда. В подкрепа на извода за възможностите капитал и работна сила са представените в анализа оценки на мениджмънта за степента им на развитие и за значимостта им. Става ясно, че за повишаването на конкурентоспособността на фирмата е необходимо и наличие на квалифицирана работна сила. Това означава задълбочаване на съвместна работа с про-

фесионалните училища, подготвящи кадри за дейността на фирмата.

Относно капитала, от значение за повишаване на конкурентоспособността са достъпът, наличието на чужди инвестиции и възможности за финансиране от Европейския съюз. Възможностите, свързани с наличието на капитал, дават възможност за усъвършенстване на технологията на производството, опазване на околната среда и търсенето на нови природни ресурси, а така също и създаване на възможности за привличане на работна сила.

За подкритерия „Сила на въздействие върху КИФ“ значение имат природните ресурси, тяхното количество, качество и достъпност и макроикономическите условия, а по отношение на „Продължителност на въздействието върху КИФ“ – политическите и правни условия, и външните пазари. Възможностите, свързани с управлението и инфраструктурата, удовлетворяват в еднаква степен и двата подкритерия, но следват останалите възможности.

По двата подкритерия за „Аурубис България“ АД е налице припокриване в ранжирането на възможностите, свързани с природните ресурси, които са поставени на второ място. Съществуващият капацитет на фирмата за преработка на металите предпоставя увеличената необходимост от

природни ресурси. Освен осъществяването на продажби фирмата осигурява и продукти за преработка в завод (гр. Олен, Белгия) на компанията „Аурубис“.

Подкритерият „Сила на въздействие върху КИФ“ е удовлетворен в най-голяма степен от възможностите, свързани с работната сила, а вторият – „Продължителност на въздействието върху КИФ“ – от външните пазари. Полученото ранжиране на възможностите за „Аурубис България“ АД е свързано с големия обем на производство и спецификата му, за който е необходимо, от една страна, осигуряване на квалифицирана работна сила, а от друга, е необходимостта от външни пазари. Значимостта на тези възможности се свързва с произтичащата от тях за този тип производство устойчива конкурентоспособност.

На следващо място са възможностите,

свързани с макроикономическите условия по „Сила на въздействие върху КИФ“ и с „Работната сила по продължителност на въздействие върху КИФ“. На следващо място по „Сила на въздействие“ е капиталът и макроикономическите условия по „Продължителност на въздействие“.

За „Асарел-Медет“ АД възможностите, свързани с външните пазари, удовлетворяват в най-голяма степен и двата подкритерия, следвани от възможностите, свързани с природните ресурси. По отношение на „Сила на въздействие върху КИФ“, капиталът е на трето място, а работната сила на четвърто.

По отношение на „Продължителност на въздействие върху КИФ“ на трето място е работната сила, а на четвърто – капиталът. Налице е силна взаимовръзка между така ранжираните възможности.

Таблица 14. Сравнение на ранжираните възможности от *външната среда* по отношение на подкритериите на *критерия „Приложимост“*

Фирми →		КЦМ Аурубис Асарел			КЦМ Аурубис Асарел			КЦМ Аурубис Асарел		
№	Възможности, свързани с:	Ресурсни възможности по приложимост			Необходимо време за приложимост			Необходими средства за приложимост		
1	Работна сила	2	1	1	4	4	4	8	7	3
2	Природни ресурси	4	3	3	2	1	1	2	1	2
3	Капитал	1	2	4	3	3	3	4	3	4
4	Инфраструктура	6	8	8	6	8	7	7	4	5
5	Външни пазари	5	4	2	1	2	2	1	2	1
6	Управление	3	5	5	5	5	5	5	8	7
7	Политически и правни условия	8	7	6	7	6	6	6	6	8
8	Макроикономически условия	7	6	7	8	7	8	3	5	6

Представените подкритерии са взаимосвързани, защото без необходимото време и необходимите средства ресурсните възможности не могат да бъдат реализирани и обратно – без ресурсни възможности не е необходимо нито време, нито средства, което дава основание да се приеме, че ресурсните възможности са определящи.

За „КЦМ 2000“ АД на първо място по

удовлетвореност на посочените подкритерии са: капитал и външни пазари. Възможностите, свързани с капитала, са водещи по отношение на подкритерия „Ресурсни възможности“, защото способстват за обезпечаване на новите потребности на производството. Възможностите, свързани с външните пазари, са на първо място, а на второ – природните ресурси, по отношение на подкритериите „Необходимо

Статии

време за приложимост” и „Необходими средства за приложимост”. На трето място по удовлетвореност на подкритерия „Ресурсни възможности по приложимост” са възможностите, свързани с управлението, а на четвърто тези, свързани с природните ресурси. По отношение на подкритерия „Необходимо време за приложимост” са възможностите капитал и работна сила, а по „Необходими средства за приложимост” – макроикономическите условия и капиталът. От ранжирането на възможностите спрямо представените подкритерии за „КЦМ 2000” АД може да се каже, че приоритетни са възможностите, свързани с външните пазари и капитал, природните ресурси, работната сила, а също и управлението и макроикономическите условия. Възможностите с най-голяма приоритетност са основа за разработването на фирмена стратегия по отношение на външната среда. Възползването им в максимална степен води до отражение на резултатите, свързани с конкурентоспособността на фирмата в посока повишаването им.

За „Аурубис България” АД ранжирането на възможностите, произтичащи от външната среда по подкритерии „Ресурсни възможности по приложимост”, е следното: работна сила, капитал, природни ресурси, външни пазари. Възможностите, удовлетворяващи подкритерии „Необходимо време за приложимост” и „Необходими средства за

приложимост”, са: природни ресурси, външни пазари, капитал, работна сила и инфраструктура. От представената картина по отношение на възможностите, удовлетворяващи подкритериите, се вижда близостта при ранжирането както при „КЦМ 2000” АД, така и при Аурубис България” АД, което доказва значимостта на така изведените възможности като приоритетни за развитието и функционирането на дейността на фирмите и гъвкавостта им при съобразяването със спецификата на средата.

За „Асарел-Медет” АД картината е подобна на представената за останалите две фирми. По отношение удовлетвореността на възможностите спрямо подкритерия „Ресурсни възможности по приложимост” ранжирането им е следното: работна сила, външни пазари, природни ресурси, капитал. По отношение на подкритерия „Необходимо време за приложимост” ранжирането на възможностите е: природни ресурси, външни пазари, капитал, работна сила, и по „Необходими средства за приложимост” са: външни пазари, природни ресурси, работна сила, капитал. С най-голяма важност за фирмата са възможностите, свързани с външните пазари, работната сила и капитала. За развитието на фирмата от значение е наличието на ресурси, с които да се възползва от посочените възможности на външната среда.

Таблица 15. Сравнение на ранжираните възможности от **външната среда** по отношение на подкритериите на **критерия „Risk”**

Фирми →		КЦМ Аурубис Асарел			КЦМ Аурубис Асарел			КЦМ Аурубис Асарел		
№	Възможности, свързани с:	Risk от бързо копиране от конкурентите			Risk от занижено качество			Risk от неизпълнение на реализацията		
1	Работна сила	3	4	3	2	2	2	2	2	3
2	Природни ресурси	5	2	5	1	1	1	1	1	1
3	Капитал	4	5	4	4	4	4	3	5	2
4	Инфраструктура	6	6	7	8	8	8	8	8	8
5	Външни пазари	2	1	1	7	7	6	5	3	4
6	Управление	1	3	2	3	3	3	4	4	5
7	Политически и правни условия	7	7	6	6	6	5	7	7	6
8	Макроикономически условия	8	8	8	5	5	7	6	6	7

За „КЦМ 2000“ АД възможностите, удовлетворяващи подкритерия „Риск от бързо копиране от конкурентите“, са: управление, външни пазари, работна сила, капитал. За „Аурубис България“ АД ранжирането е: външни пазари, природни ресурси, управление, работна сила и за „Асарел-Мегет“ АД са: външни пазари, управление, работна сила, капитал. Този подкритерий разкрива опасностите, свързани с променящите се пазарни условия и потенциално новите рискове за фирмите, произтичащи от поведението на конкурентите им. Така ранжираните възможности са база, от която фирмите могат да изградят стратегиите си за управление на този тип риск. Според анализиранияте фирми възможностите, произтичащи от управлението, тези, свързани с капитала, възможностите, свързани с работната сила, а също и запазването и разширяването на външните пазари, биха повлияли позитивно върху дейността им и минимизирали риска в голяма степен, така че да се постигне повишаване на резултатите касаещи конкурентоспособността.

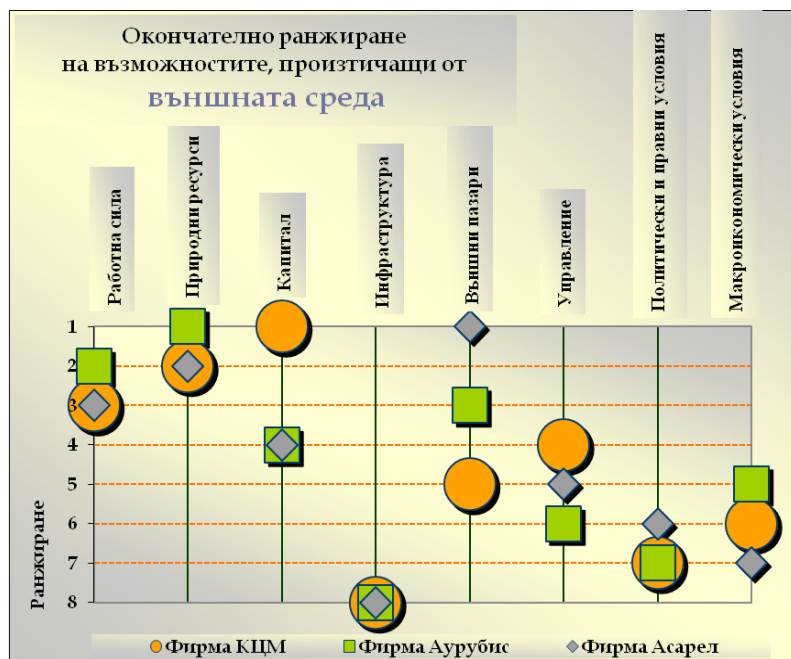
Следващият подкритерий е „Риск от занижено качество“. Той е с особена важност за анализиранияте фирми, защото понижаването на качеството по отношение на добиваните ресурси, компетенциите на работната сила, и качеството на която и да е от посочените възможности би намалила осезаемо стойностите на показателите измерващи, нивото на конкурентоспособността. Ранжираните възможности, които в най-голяма степен удовлетворяват

този подкритерий, са възможности, които дават отговор за това как фирмите най-бързо да превъзмогнат ситуации, свързани със заниженото качество, което също би могло да послужи за основа на управленски решения. За „КЦМ 2000“ АД, за „Аурубис България“ АД и за „Асарел-Мегет“ АД това са: природни ресурси, работна сила, управление и капитал. Ранжирането е еднакво и за трите фирми, което показва значимостта им за дейността на фирмите. От най-голямо значение са възможностите, свързани с природните ресурси, което е предпоставено от тяхната изчерпаемост.

Възможностите, свързани с подкритерия „Риск от неизпълнение на реализацията“, и за трите фирми на първо място са: природните ресурси, количество, качество, достъпност. На второ място за „КЦМ 2000“ АД и за „Аурубис България“ АД е работната сила, а за „Асарел-Мегет“ АД е капиталът. На трето място за „КЦМ 2000“ АД са възможностите, свързани с капитал, за „Аурубис България“ АД са външните пазари, а за „Асарел-Мегет“ АД – работната сила. На четвърто място за „КЦМ 2000“ АД и за „Аурубис България“ АД са възможностите, свързани с управлението, а за „Асарел-Мегет“ АД това са външните пазари. По отношение на удовлетвореността на възможностите по този подкритерий отново се вижда сходството и при трите фирми, което е доказателство за важността на така ранжираните възможности по отношение на повишаването на конкурентоспособността.

Таблица 16. Окончателно ранжиране на възможностите, произтичащи от външната среда

№	Възможности, свързани с:	Фирми		
		КЦМ	Аурубис	Асарел
1	Работна сила	3	2	3
2	Природни ресурси	2	1	2
3	Капитал	1	4	4
4	Инфраструктура	8	8	8
5	Външни пазари	5	3	1
6	Управление	4	6	5
7	Политически и правни условия	7	7	6
8	Макроекономически условия	6	5	7



Фигура 2. Окончателно ранжиране на възможностите, произтичащи от външната среда

На таблица 16 и фигура 2 е представено окончателното ранжиране на възможностите, произтичащи от външната среда. Ранжираните възможности удовлетворяват критериите в тази последователност (Приложение 14).

За „КЦМ 2000“ АД трите най-значими възможности за повишаване на конкурентоспособността са: капитал, природни ресурси и работна сила. Първите три за „Аурубис България“ АД са: природни ресурси, работна сила и външни пазари, за „Асарел-Медет“ АД са: външни пазари, природни ресурси и работна сила. От представеното класиране, може да се види сходството на възможностите, удовлетворяващи критериите и за трите фирми. Това дава основание да се направи изводът, че пред-

ставените възможности категорично биха повлияли конкурентоспособността в полза на нейното повишаване. Трите фирми се възползват в еднаква степен от факторите на средата, в която функционират и от която произтичат посочените възможности. Представеното ранжиране на възможностите, произтичащи от външната среда, показва тяхната значимост. Както се вижда от таблицата, за всяка от фирмите възможностите в различна степен удовлетворяват критериите, а оттам и повишаването на конкурентоспособността.

Логиката на анализа изисква определяне на степента, в която възможностите, произтичащи от вътрешната среда, удовлетворяват подкритериите и критериите за избор.

Таблица 17. Сравнение на ранжираните възможности от вътрешната среда по отношение на подкритериите на критерия „Въздействие върху конкурентоспособността на индустриалната фирма (КИФ)”

Фирми →		КЦМ	Аурубис	Асарел	КЦМ	Аурубис	Асарел
№	Възможности, свързани с	Сила на въздействие върху КИФ			Продължителност на въздействието върху КИФ		
1	Качество	1	3	2	1	2	5
2	Цена на продукта	3	4	5	2	9	3
3	Обем на продажбите	2	2	3	4	6	4
4	Дълготрайни активи	9	9	10	9	7	9
5	Персонал	4	6	6	6	4	6
6	Производителност на труда	5	5	4	3	3	2
7	Продуктови иновации	6	8	8	8	8	8
8	Технологични иновации	7	1	1	5	1	1
9	Организационно управленски иновации	8	10	7	7	5	7
10	Научно-изследователска дейност	10	7	9	10	10	10

Ранжирането на възможностите по подкритерия „Сила на въздействие върху КИФ” за фирмите е както следва:

- „КЦМ 2000” АД – качество, обем на продажбите, цена на продукта, персонал и производителност на труда;
- „Аурубис България” АД – технологични иновации, обем на продажбите, качество, цена на продукта и производителност на труда;
- „Асарел-Медет” АД – технологични иновации, качество, обем на продажбите, производителност на труда и цена на продукта;

Последователността на възможностите разкрива значимостта им и за трите фирми. С изключение за възможностите, свързани с персонал за „КЦМ 2000” АД и технологични иновации за останалите две, останалите възможности се припокриват и за трите фирми, което говори за тяхната значимост за фирмената конкурентос-

пособност.

Ранжирането на възможностите по подкритерия „Продължителност на въздействието върху КИФ” е:

- „КЦМ 2000” АД – качество, цена на продукта, производителност на труда, обем на продажбите и технологични иновации;
- „Аурубис България” АД – технологични иновации, качество, производителност на труда, персонал и организационно-управленски иновации;
- „Асарел-Медет” АД – технологични иновации, производителност на труда, цена на продукта, обем на продажбите и качество;

Така ранжираните възможности, с изключение на две – персонал и организационно-управленски иновации за „Аурубис България” АД, са значими за всички фирми макар и с различна степен. Това произтича от спецификата на производствената дейност на фирмите, обект на анализа.

Таблица 18. Сравнение на ранжираните възможности от вътрешната среда по отношение на подкритериите на критерия „Приложимост“

Фирми →		КЦМ	Аурубис	Асарел	КЦМ	Аурубис	Асарел	КЦМ	Аурубис	Асарел
№	Възможности, свързани с:	Ресурсни възможности по приложимост			Необходимо време за приложимост			Необходими средства за приложимост		
1	Качество	4	7	4	10	10	10	3	4	6
2	Цена на продукта	9	9	9	1	1	1	1	1	2
3	Обем на продажбите	7	4	8	2	2	2	2	2	3
4	Дълготрайни активи	3	3	3	6	5	6	10	6	9
5	Персонал	1	1	1	3	3	3	8	3	7
6	Производителност на труда	8	8	6	4	4	4	6	7	8
7	Продуктови иновации	10	10	10	7	9	9	9	9	10
8	Технологични иновации	2	2	2	5	8	5	7	5	1
9	Организационно управленски иновации	6	6	7	9	6	7	4	8	5
10	Научноизследователска дейност	5	5	5	8	7	8	5	10	4

Ранжирането на възможностите по подкритерия „Ресурсни възможности по приложимост“ за фирмите е както следва:

- „КЦМ 2000“ АД – персонал, технологични иновации, дълготрайни активи, качество, научно-изследователска дейност;
- „Аурубис България“ АД – персонал, технологични иновации, дълготрайни активи, обем на продажбите и научно-изследователска дейност;
- „Асарел-Медет“ АД – персонал, технологични иновации, дълготрайни активи, качество, научно-изследователска дейност;

С изключение на възможностите, свързани с обема на продажбите, за „Аурубис България“ АД, останалите възможности и за трите фирми се припокриват. Подкритерият „Ресурсни възможности по приложимост“ поставя ранжирането на възможностите от гледна точка на наличните ресурси на фирмите за възползване в най-добра степен от възможностите. От ранжирането им прави впечатление еднаквостта и за трите фирми, което поставя ударение по отношение на персонала и в тази връзка управленските решения, свързани със системата за управление на човешките ресурси и мотивацията им. Ключови са и възможностите, свързани с технологичните иновации. Предвид спецификата на производствата на анализираниите фирми, може

да се каже, че нови технологии се внедряват постоянно в дейността на фирмите и от тях зависи достигането на максимална ефективност от производството, особено в частта добиване и обогатяване на металите. В тази връзка са и възможностите, свързани с внедряването и обновяването на дълготрайните активи, защото новите подобрени техники и технологии могат да гарантират на фирмите изпреварващи позиции на световния пазар на металите.

Ранжирането на възможностите по подкритерия „Необходимо време за приложимост“ за „КЦМ 2000“ АД и за „Асарел-Медет“ АД се припокриват напълно в следната последователност: цена на продукта, обем на продажбите, персонал, производителност на труда и технологични иновации. За „Аурубис България“ АД ранжирането е в следния порядък: цена на продукта, обем на продажбите, персонал, производителност на труда и дълготрайни активи. Подкритерият „Необходимо време за приложимост“ е подкритерий с важно значение за фирмите. Той показва в каква степен фирмите са гъвкави при използване на възможностите за повишаване на конкурентоспособността си. Еднаквостта на възможностите, удовлетворяващи този подкритерий, отново произтича от спецификата на дейността им. За трите фирми е от изключителна

важност гъвкавостта при определяне на цените на произвежданите от тях продукти, което е предпоставено от резките промени на цените на металите на Лондонската метална борса в разглеждания период от 2008 г. до 2011 г. Обемът на продажбите логично кореспондира с цените на металите, въпреки обезпечеността на фирмите с дългосрочни договори. По отношение на персонала съществува изградена политика и в трите фирми за развиване и обучаване на човешките ресурси в рамките на фирмите, което изисква гъвкавост по отношение на делегиране на отговорности и поставяне на задачи и оптимизиране в максимална степен структурата на персонала във времето.

По подкритерия „Необходими средства за приложимост“ за фирмите е както следва:

- „КЦМ 2000“ АД – цена на продукта, обем на продажбите, качество, организационно-управленски иновации и научно-изследователска дейност;

- „Аурубис България“ АД – цена на продукта, обем на продажбите, персонал, качество и технологични иновации;
- „Асарел-Медет“ АД – технологични иновации, цена на продукта, обем на продажбите, научно-изследователска дейност и организационно-управленски иновации;

От така представеното класиране на възможностите е видно сходството при избора на приоритетността им от страна на фирмените ръководства. За „КЦМ 2000“ АД и за Аурубис България“ АД възможностите на първо и второ място са еднакви. Възможностите, удовлетворяващи подкритериите „Ресурсни възможности по приложимост“, „Необходимо време за приложимост“ и „Необходими средства за приложимост“ за анализиранияте фирми, са сходни, което показва фокуса върху фирмените функции, тяхното обезпечаване и оптимизиране.

Таблица 19. Сравнение на ранжираните възможности от вътрешната среда по отношение на подкритериите на критерия „Риск“

Фирми →		КЦМ	Аурубис	Асарел	КЦМ	Аурубис	Асарел	КЦМ	Аурубис	Асарел
№	Възможности, свързани с:	Риск от бързо копиране от конкурентите			Риск от занижено качество			Риск от неизпълнение на реализацията		
1	Качество	8	6	8	7	3	7	6	4	7
2	Цена на продукта	5	1	1	9	6	9	2	2	2
3	Обем на продажбите	9	10	10	8	8	8	1	1	1
4	Дълготрайни активи	10	9	9	10	10	10	10	10	10
5	Персонал	7	8	7	2	1	3	4	5	5
6	Производителност на труда	2	3	3	6	7	4	3	3	4
7	Продуктови иновации	4	5	5	5	4	1	9	9	6
8	Технологични иновации	1	2	2	1	9	2	5	6	3
9	Организационно управленски иновации	3	4	4	4	2	6	7	7	8
10	Научноизследователска дейност	6	7	6	3	5	5	8	8	9

Ранжирането на възможностите по подкритерия „Риск от бързо копиране от конкурентите“ за фирмите е както следва:

- „КЦМ 2000“ АД – технологични иновации, производителност на труда, организационно-управленски иновации, продуктови иновации и цена на продукта;

- „Аурубис България“ АД – цена на продукта, технологични иновации, производителност на труда, организационно-управленски иновации и продуктови иновации;
- „Асарел-Медет“ АД – цена на продукта, технологични иновации, производителност на труда, организационно-управленски иновации и продуктови иновации;

Статии

Ранжирането на възможностите по подкритерия „Риск от занижено качество“ е:

- „КЦМ 2000“ АД – технологични иновации, научно-изследователска дейност и организационно-управленски иновации и продуктови иновации;
- „Аурубис България“ АД – персонал, организационно-управленски иновации, качество, продуктови иновации и научно-изследователска дейност;
- „Асарел-Медет“ АД – продуктови иновации, технологични иновации, персонал, производителност на труда и научно-изследователска дейност;

По подкритерия „Риск от неизпълнение на реализацията“ за фирмите е както следва:

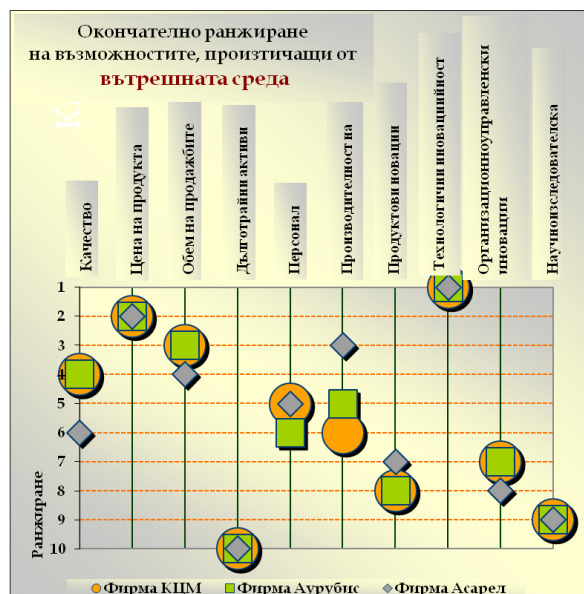
- „КЦМ 2000“ АД – обем на продажбите, цена на продукта, производителност на труда, персонал и технологични иновации;
- „Аурубис България“ АД – обем на продажбите, цена на продукта, производителност на труда, качество и персонал;
- „Асарел-Медет“ АД – обем на продажбите, цена на продукта, технологични иновации, производителност на труда и персонал;

Ранжирането на възможностите според подкритериите на риска представя доколко фирмите са пресметнали действията си по отношение на реализирането на целите, свързани с възможностите. Рискът може да бъде заплаха, опасност, несигурност, но

и шанс за дейността на фирмите, в случаите когато той е премерен. По отношение на подкритерия „Риск от бързо копиране от конкурентите“ с най-голяма тежест са технологичните иновации и цената на продукта. Както беше споменато по-горе, технологичните иновации са ключови за дейността на фирмите, тяхното копиране от конкурентите бързо би поставило фирмите по отношение на технологичните позиции - на фирма последовател или в най-лошия случай на аутсайдер. По отношение на цената, по-горе в анализа е представена промяната на цените на металите, което изисква от фирмите да бъдат гъвкави по отношение на нейното определяне, с цел постигане на по-висока печалба. Подкритерият „Риск от занижено качество“ е удовлетворен в различна степен от възможностите според представеното ранжиране. Той представя ранжирането на възможностите по начин, по който би могъл да бъде минимизиран, а оттам да се постигне оптимизиране на фирмените процеси. По отношение на подкритерия „Риск от неизпълнение на реализацията“ логично възможностите, удовлетворяващи го в най-голяма степен са свързани с продажбите и цените, като логиката се свързва с необходимостта на запазване и разширяване на пазарните позиции за анализираните фирми. Ранжираните по този начин възможности минимизират риска и зависят от компетенциите на фирмените ръководства.

Таблица 20. Окончателно ранжиране на възможностите, произтичащи от вътрешната среда

№	Възможности, свързани с:	Фирми		
		КЦМ	Аурубис	Асарел
1	Качество	4	4	6
2	Цена на продукта	2	2	2
3	Обем на продажбите	3	3	4
4	Дълготрайни активи	10	10	10
5	Персонал	5	6	5
6	Производителност на труда	6	5	3
7	Продуктови иновации	8	8	7
8	Технологични иновации	1	1	1
9	Организационно управленски иновации	7	7	8
10	Научно-изследователска дейност	9	9	9



Фигура 3. Окончателно ранжиране на възможностите, произтичащи от вътрешната среда

На таблица 20 и фигура 3 е представено окончателното ранжиране на възможностите, произтичащи от вътрешната среда. Ранжираните възможности удовлетворяват критериите в тази последователност.

- КЦМ 2000" АД – технологични иновации, цена на продукта, обем на продажбите, качество и персонал;
- „Аурубис България“ АД – технологични иновации, цена на продукта, обем на продажбите, качество и производителност на труда;
- „Асарел-Медет“ АД – технологични иновации, цена на продукта, производителност на труда, обем на продажбите и персонал;

Трябва да се отбележи, че така ранжираните възможности удовлетворяват критериите и тяхната относителна значимост е проверена за достоверност за всеки подкритерий и критериите. Тя е в необходимите граници, което означава, че ранжирането на възможностите отговаря на изискванията.

Представеното ранжиране на възможностите, произтичащо от вътрешната

среда на фирмите, показва степента на значимост на всяка една от тях за успешното използване на фирмените резерви (потенциала) в дългосрочен период от време, което е основа за повишаването на конкурентоспособността.

Въпреки различната степен на конкурентоспособност и конкурентоспособен потенциал, анализираниите фирми се обединяват около приблизително еднакви и по важност възможности за повишаване на конкурентоспособността им. Водещи и за трите фирми са възможностите, свързани с технологичните иновации. Те са двигател на растежа за анализираниите фирми. Фирмената политика по отношение на технологичните иновации трябва да бъде освен в посока на повишаване ефективността на производствения процес, така и в посока към възможност за постигане на гъвкавост в процеса по ценообразуването или, иначе казано, технологичните иновации би трябвало да позволяват ниска ресурсоемкост, а и необходимостта от внедряването им да бъде преценена и обоснована спрямо крайните резултати, свързани с оценката

на конкурентоспособността. Възползването в максимална степен от представените възможности зависи от компетенциите на фирмения мениджмънт, преките капиталовложения в производството, от стимулирането на научните изследвания, разходите за дейността и мотивацията на персонала.

Въз основа на представената ранглиста по приоритетност на възможностите по фирми, всяка една от фирмите следва да разработи отделна работна програма с конкретните задачи, срокове и отговарящи, така също и необходимите средства за обезпечаването им. При правилно планиране и изпълнение на работните програми може да се постигне желаното възползване от съответните възможности и повишаване на конкурентоспособността на фирмите. Друга възможност е избор на стратегия за повишаване на конкурентоспособността, която да се основава на посочените възможности.

Заклучение

Въпросите, свързани с определянето и оценката на възможностите за повишаване на конкурентоспособността на индустриалните фирми, са от изключителна важност за функционирането и развитието им. Тези въпроси придобиват особена острота след присъединяването на България към Европейския съюз и последиците от световната финансова и икономическа криза. Фирмите обект на изследването успяват да се възползват от условията на външната среда и успешно управляват потенциала си и след присъединяване на България към Европейския съюз, и в условията

на финансовата и икономическа криза.

Въз основа на представената ранглиста по приоритетност на възможностите по фирми, всяка една от фирмите следва да разработи отделна работна програма с конкретните задачи, срокове и отговарящи, така също и предвидят необходимите средства за обезпечаването им. При правилно планиране и изпълнение на работните програми може да се постигне желаното възползване от съответните възможности и повиши конкурентоспособността на фирмите. Друга възможност е избор на стратегия за повишаване на конкурентоспособност, която да се основава на посочените възможности.

Литература

1. Велев, М. 2004. Оценка и анализ на фирмената конкурентоспособност, София.
2. Яшин, Нс. 1997. Исследование конкурентоспособности промышленного предприятия. Методология и опыт, Саратов.
3. Ceyhun Ozgur, William D. Stevenson 2007, Introduction to Management Science With Spreadsheets, Publisher: McGraw-Hill/Irwin.
4. Handfield, Walton, Sroufe, Melnyk, 2002, [online] Available at: <http://cscmp.org/downloads/public/academics/scmec>.
5. Shafaei, R. 2009. An analytical approach to assessing the competitiveness in the textile industry. Journal of Fashion Marketing and Management. Vol13 No1.
6. Fagerberg, J., Knell, M. and Srholec, M. 2004. The Competitiveness of Nations: Economic Growth in the ECE Region.