

Комплексна оценка на конкурентоспособността на фирмата

Гл. ас. д-р Юлиан Велков*

* Международно Висше Бизнес Училище

Complex company competitiveness assessment

Chief Assist. Prof. Yuliyana Velkova, PhD*

*International Higher Business School

Abstract: Company competitiveness is the individual opportunity to compete on a definite market at a specific time and is subject to measurement with a large number of indicators and assessment models. This is a concept including the numerous facts that determine the production success and the production realization under the conditions of competition with other competitors. It embodies a set of characteristics having a composition and a structure that are not uniquely defined at present. Company competitiveness reflects the effects of many factors from the external world and from the internal company environment. They result from the general environment, the general industry environment, the industry competitive forces and the internal environment and are traditionally explored using tools such as PEST, IND, COMP and SWOT analysis. The Integrated Company Competitiveness Index (ICCI) is under development for the complex assessment of company competitive capabilities in the study.

JEL Classification: M 10, M 21, C 43, C 51.

Key words: competition; competitiveness; competitive environment; integrated index.

Увод

В съвременната икономика се произвежда и реализира продукцията във все по-голям асортимент и обем. Усъвършенстват се материалите, технологиите и каналите за продажба. Разнообразяват се възможностите

за предприемачество и финансов инженеринг. Установява се стремеж към ефективно и ефикасно задоволяване на изискванията на потребителите. Нараства свързаността и взаимозависимостта между производителите, търговците, клиентите, държавните институции. Усложнява се силно бизнес управлението.

В конкуренцията на пазара се установяват модерни предизвикателства. Конкурентното съперничество се глобализира, либерализира и доминира от интеркомуникативност и технологична конвергенция. От традиционна състезателност между относително самостоятелни фирми-производители, то еволюира в надпревара на база на динамични сътрудничества от типа производители – търговци – клиенти – институции. Това фокусира влиянията на множество фактори с произход от външното обкръжение и вътрешнофирмените среди. Затруднява комплексното изследване на индивидуалните конкурентни възможности на отделната фирма с помощта на доказано ефективните, но строго специализирани способности на PEST, IND, COMP и SWOT анализа. Налага се разработване на нови възможности за многоаспектно измерване на фирмените силни страни и слабости.

Обект на изследване в настоящата студия са методическите възможности за оценка на конкурентоспособността на фирмата.

Предмет на изследване е разработването на методически подход, който позволява многоаспектно оценяване на фирмените предимства и недостатъци в конкуренцията

Целта е да се конструира модел за комплексна оценка на конкурентоспособността на фирмата, като се агрегират параметрите на генералното обкръжение, оперативната среда и вътрешнофирмените условия.

Задачите на изследването са:

- Да се направи обща характеристика на конкуренцията в икономиката;
- Да се изясни същността на конкурентоспособността на фирмата;
- Да се представи и структурира конкурентната среда на фирмата;
- Да се оцени генералното обкръжение на фирмата;
- Да се оцени оперативното обкръжение на фирмата;
- Да се оцени вътрешната среда на фирмата;
- Да се разработи интегрален индекс на конкурентоспособността на фирмата.

Студията се реализира на база на анализ на специализирани литературни източници и наблюдения на практиката.

1. Обща характеристика на конкуренцията в бизнеса

Думата „конкуренция“ има латински произход¹ и буквално означава бягане заедно към целта. В ежедневната лексика се употребява за състезание (съревнование, съперничество) между две или повече лица, всяко от които се стреми да реализира собствените си интереси. Като икономически термин обозначава „взаимодействие между стопанските субекти, при което всеки от тях се стреми да реализира своите интереси, независимо от останалите субекти“². Определя се също като „съперничество на някакво поприще между отделни юридически или физически лица (конкуренти), заинтересовани от достигане на една и съща цел“³. „Конкуренция“ е „съперничество между икономическите агенти за постигане на поставените цели (...) което се осъществява в условията на взаимодействие между тях“⁴ И се уточнява, че взаимодействието може да бъде както състезателност (сблъсък), така и сътрудничество и съгласуваност между конкуриращите се субекти. „Конкуренция“ обобщава действията на всички субекти на даден пазар в конкретно време. В конкурентната надпревара всеки участник се стреми да реализира собствения си интерес, като ограничава възможностите на останалите конкуренти.

Същността на конкуренцията привлича интереса първоначално на класиците на икономическата теория, които разграничават субективните стремежи на производителите и търговците, от една страна, и обективните резултати, постигнати от пазара, от друга. Адам Смит (1723–1790) в „Богатството на народите“ обяснява конкуренцията като съперничество между продавачите и купувачите на пазара. Тя е **„невидимата ръка“**, която координира действията на пазарните участници и променя цените съобразно предлаганите и търсените количества. Предполага най-пълно удовлетворяване на нуждите на потребителите при най-ефективно използване на ресурсите⁵. Конкуренцията стимулира нарастването на предприемаческата ефективност чрез използване на по-високопроизводителна техника и оптимална организация.

¹ Concurrere (лат.) : Con – с, със и Currere – бягам, тичам.

² Рибов, М. и кол. (2013) Системи за качество и конкурентоспособност – София: „Тракия – М“, с. 313; Сълова, Н. и кол. (2000) Изследване на пазара и на пазарния риск в търговията с потребителски стоки в България – Варна: УИ „Икономически университет“, с. 104.

³ Азоев, Г. (1996) Конкуренция: анализ, стратегия и практика – Москва: Центр економики и маркетинга, с. 45; Porter, M. (2008) On Competition. Updated and Expanded Edition – Harvard Business Press.

⁴ Владимирова, Й. (2005) Конкуренция и конкурентоспособност на фирмите в търговията – Габрово: УИ „Васил Априлов“, с. 19.

⁵ Антонова, Д., В. Гединач (2008) Конкуренцията като универсален инструмент за регулиране на социалноикономическите отношения – в сборник Научни трудове на Русенския университет, том 47, серия 6.1, с. 58 – 63.

Трансформира многобройните индивидуални поведения, основани на частни интереси, в полезни за обществото резултати⁶.

В следващите теории конкуренция се разработва като динамичен процес⁷. Джон Б. Кларк (1847–1938) въвежда понятието „**работеща (функционираща) конкуренция**“ и дефинира изисквания към един пазар, за да бъде класифициран като конкурентен – съществуване на пазарна структура, която осигурява свобода на продавачите и купувачите, наличие на състезателност между предлагашите при удовлетворяване на нуждите на търсещите, извършване на съперничество между старото и новото. Именно с последното – **противоречието между старото и новото в стопанската дейност**, Йозеф А. Шумпетер (1883–1950) тълкува смисъла на конкуренцията.⁸ При това иновациите, като израз на усилията за максимизиране на производствените и търговските резултати, изпълняват ролята на ключов фактор за пазарен успех. Ценовата конкуренция се замества от конкуренция, основана на нови продукти, източници на снабдяване, технологии и качество. Въвежда се представата за конкурентния процес – отъждествяване на конкуренцията с предприемачеството. Австрийската икономическа школа и нейният водещ представител Фридрих фон Хайек (1899–1992) свързват конкуренцията с **временните предимства на пазарните субекти**⁹. И определят рационалната конкуренцията като „метод за откриване на конкретни факти, имащи за цел постигането на специфични, временни цели“ и „процес, в който хората продибиват и си предават знания“¹⁰.

В разцвета на индустриалната икономика (втора половина на XX век) представата за конкуренцията се изгражда във връзка с взаимодействията между предприятията, като се отделя специално внимание на **посредническата функция на държавата**. В теорията за „новото индустриално общество“ на Джон К. Гълбрайт (1908–2006) конкуренцията се приема за особена форма на предприемаческо взаимодействие. В условията на развит корпоративен бизнес тя прераства в модерно междуфирмено договаряне. В резултат отслабва конкурентното съперничество между силите на търсенето и на предлагането. Неутрализират се стимулите за научно-технически, икономически и обществен прогрес, а обществото се лишава от богатство. В допълнение на всичко по-

⁶ Димов, Е., Г. Сидерова (2015) Теоретични основи на конкуренцията и конкурентоспособността на предприятията от минната индустрия – в Годишник на МГУ „Св. Иван Рилски“, Том 58, Св. IV, Хуманитарни и стопански науки, с. 37.

⁷ Рибов, М. и кол. (2013) Системи за качествен конкурентоспособност – София: „Тракия – М“, с. 314.

⁸ Пак там.

⁹ Пак там.

¹⁰ Пак там.

сочено в концепцията за неограничената конкуренция с автор Роберт А. Нисбет (1913–1996)¹¹ се защитава тезата, че конкурентната надпревара стимулира неравенството и създава свръхмонополи, което в крайните си изяви води до неефективно и несправедливо разпределение на ресурсите в икономиката и обществото.

Модерно развитие на научното знание за конкуренцията се предлага в теорията за петте конкурентни сили на Майкъл Портър (1947). В нея се обосновава тезата, че конкурентното съперничество възплъщава фактите и обстоятелствата на пазара – **т. нар. пет конкурентни сили**: интензивност на съществуващата конкуренция, заплахата от навлизане на нови конкуренти, заплахата от продукти заместители, договорна сила на доставчиците и договорна сила на клиентите. На преден план в изследванията на конкуренцията се установява структурният отраслов анализ¹². Брус Д. Хендерсън (1915–1992) счита конкуренцията за **динамична система от взаимодействията между предприемачите**, в резултат на които възникват нови конкурентни структури¹³. На практика това означава, че пазарът се възприема като пространство на конкурентни взаимодействия и че начинът за постигане на пазарен успех се генерира от конкуриращите се субекти.

В актуалните условия на разпръснато знание за търсенето, предлагането и икономическите процеси смисълът на конкуренцията може да се обоснове с неопределеността при реализирането на пазарните взаимодействия. „Конкуренция всъщност е понятие за съревнование между хората за постигане на индивидуални цели при наличие на права за собственост и свобода на размяна“¹⁴. Посредством конкуренцията се дефинират потребностите и се установяват източниците и начините за тяхното задоволяване. Извършва се **трансфер на информация** в среда на неизвестност, несигурност и оскъдност. Конкуренцията се явява „икономически процес на взаимодействие, взаимовръзка и съревнование между участници на пазара с цел да се осигурят по-добри възможности за реализиране на продукцията, задоволяване на

¹¹ Рибов, М. и кол. (2013) Системи за качество и конкурентоспособност – София: „Тракия – М“, с. 314 – 315

¹² Димов, Е., Г. Сидерова (2015) Теоретични основи на конкуренцията и конкурентоспособността на предприятията от минната индустрия – в Годишник на МГУ „Св. Иван Рилски“, Том 58, Св. IV, Хуманитарни и стопански науки; Портър, М. 2004. Конкуентното предимство на нациите – София: „Класика и стил“; Porter, M. (2008) On Competition. Updated and Expanded Edition – Harvard Business Press.

¹³ Рибов, М. и кол. (2013) Системи за качество и конкурентоспособност – София: „Тракия – М“, с. 315

¹⁴ Ганев, Г. (2008) Нова институционална икономика – лекционен курс към СУ, цит. по Антонова, Д., В. Гединач (2008) Конкуренцията като универсален инструмент за регулиране на социалноикономическите отношения – в сборник Научни трудове на Русенския университет, том 47, серия 6.1, с. 58.

разнообразни потребителски изисквания и получаване на максимална печалба¹⁵. Тя е състезание, в което действията на всеки участник ефективно ограничават постигането на интересите на останалите участници.

Възможна перспектива в развитието на конкуренцията може да се изгради на база на концепцията за съвместно създаване на стойност в икономиката¹⁶. Това означава модифициране на състезателността при производството и реализирането на продукцията съобразно променената роля на потребителите – все повече информирани, активни и обединени в тематични групи. Генерира се от възможностите за създаване на персонализирани клиентски преживявания чрез много канали, опции и трансакции. Като показател за нивото на конкурентна надпревара се установява съотношението цена – преживяване, оценено от отделния нуждаещ се. При това бизнес логиката се доближава до потребителското мислене. Пазарът се трансформира от място за размяна на стойността във форум, който позволява споделяне на бизнес процеси и човешки дейности. Хуманизирант и персонализирант се конкурентните възможности на фирмата.

Конкуренцията е пространство за състезателно взаимодействие. Това е съперничество между участниците (включително държавата), които функционират на даден пазар към конкретен момент във времето. Тя е „сътрудничество, което се реализира в борба“¹⁷. При това се постига динамично оценяване на индивидуалната предприемаческа резултатност – неефективните производители и търговци се ограничават, а при продължаваща неефективност – отстраняват от пазара; създават се условия за нарастване на общото равнище на рентабилността на икономиката; предпоставя се по-пълно задоволяване на нуждите на индивидуалния потребител и обществото. Конкуренцията е и причина, и следствие на конкурентното поведение на всички субекти на пазара. Колкото по-силна и интензивна е конкуренцията, толкова по-сложно е управлението на индивидуалните конкурентни способности.

2. Същност на конкурентоспособността на фирмата

Конкурентоспособността най-общо представлява качество на субекта на конкурентната надпревара. Тя е реална или потенциална възмож-

¹⁵ Антонова, Д., В. Гединач (2008) Конкуренцията като универсален инструмент за регулиране на социалноикономическите отношения – в сборник Научни трудове на Русенския университет, том 47, серия 6.1, с. 59.

¹⁶ Прахалд, С. К., В. Рамасвами (2009) Бъдещето на конкуренцията. Съвместно създаване на уникални ценности с клиентите – София: „Класика и стил“; Георгиев, Р. (2013) Стратегиране и конкурентоспособност – София: „ПроМедия“.

¹⁷ Владимирова, Й. (2005) Конкуренция и конкурентоспособност на фирмите в търговията – Габрово: УИ „Васил Априлов“, с. 25.

ност за участие в конкуренцията на даден пазар в конкретно време. Изгражда се от множество свойства, които формират индивидуалната способност за успех в пазарното съперничество. Конкурентоспособността характеризира пригодността за производство и реализация на продукцията в условията на конкурентно съперничество с други производители. Изразява способността на субекти да издържа на конкурентното противопоставяне на пазара¹⁸. Реализира се чрез комуникиране с другите конкуренти в заобикалящата среда¹⁹.

Същността и съдържанието на конкурентоспособността се разкриват на три нива – продукт, фирма и национална икономика. Приема се, че в тази триада фирмената конкурентоспособност заема ключово място – тя отразява конкурентните предимства на произвеждания продукт и същевременно участва във формирането на конкурентните възможности на националната икономика²⁰. Многообразието от научнообосновани възгледи за фирмената конкурентоспособност може да се класифицира в три групи.

Според първата група автори²¹ **конкурентоспособността на фирмата се отъждествява с конкурентоспособността на произвежданата продукция**. Това означава, че ако даден продукт е предпочитан и купуван на даден пазар, то фирмата – производител, е конкурентоспособна на същия пазар. Самото конкурентно предимство представлява онази част от ценността на продукта, която потребителят получава безплатно – потребителската полза над продуктовата покупна цена. Логично показателите за фирмената конкурентоспособност се базират на съотношението Ценност спрямо цена²².

Към отъждествяването на фирмената конкурентоспособност с конкурентоспособността на произвежданата продукция може да се предложат някои критични бележки. Възможно е например конкурентоспо-

¹⁸ Димов, Е., Г. Сидерова (2015) Теоретични основи на конкуренцията и конкурентоспособността на предприятията от минната индустрия – в Годишник на МГУ „Св. Иван Рилски“, Том 58, Св. IV, Хуманитарни и стопански науки, с. 39.

¹⁹ Ненов, Т. (2008) Управление на конкурентоспособността и растежа – Варна: „Наука и икономика“, Икономически университет, с. 57 – 58.

²⁰ Ненов, Т. (2008) Управление на конкурентоспособността и растежа – Варна: „Наука и икономика“, Икономически университет, с. 58.

²¹ Рибов, М. (2003) Управление на конкурентоспособността в туризма – София: „Тракия-М“; Данаилов, Д. (1999) Международни бизнес анализи – София: ИК „Люрен“; Македонска, М. и кол. (1997) Конкурентоспособност и фирмено управление – Варна: Технически университет; Hardy, L. (1990) Successful Business Operations. How to Develop and Exploit Competitive Advantage – Basil Blackwell Ltd.; Garwin, D. A. (1992) Operations Strategy; Texts And Cases – New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs

²² Владимирова, Й. (2005) Конкуренция и конкурентоспособност на фирмите в търговията – Габрово: УИ „Васил Априлов“, с. 101

способността на продукцията да се манипулира чрез промяна на стопанските показатели на производителя. Погрешно е да се твърди, че дадена фирма е високо конкурентна, само защото нейната продукция е много предпочитана и купувана на пазара – продуктовото производство и реализация може да се реализира в условия на занижена цена, неоправдано големи разходи за качество, прекалено скъпо маркетингово стимулиране. Освен това, продуктовата конкурентоспособност може да се постигне в следствие на управленски решения с краткосрочна перспектива, както и да е резултат на благоприятни, но временни промени в пазарните условия.

Друга група автори²³ **смесват конкурентоспособността на фирмата с ефективността на фирмената дейност.** Те защитават тезата, че големи конкурентни предимства се постигат при наличие на висока бизнес ефективност. В този смисъл оценката на конкурентоспособността на фирмата се явява отражение на един или повече стопански измерители – рентабилност на активите, рентабилност на продажбите, продажби на един зает и други. Позната практика е конкурентоспособността да се оценява също с размера или промяната на пазарния дял.

Но конкурентоспособността на фирмата е комплексно понятие и обхваща както резултатите от функционирането, така и възможността за бързо и успешно адаптиране към промените на пазара. Конкурентоспособността е знание и за текущата дейност, и за дългосрочната гъвкавост. Големината и характерът на конкурентните предимства са показателни за ресурсната производителност, като възплъщават още иновативността, потенциала за устойчиво развитие и параметрите на стратегическото позициониране. Именно посочените аспекти на фирмената конкурентоспособност не подлежат на оценяване с измерителите на ефективността. „Освен това стопанските резултати и ефективността са следствие от минали решения и действия, докато конкурентоспособността трябва да характеризира потенциала за подобряването им сега и в бъдеще.“²⁴ Конкурентните възможности предпоставят ефективността и успеха на фирмата в дългосрочен план. Затова изграждането на висока конкурентоспособност не се ограничава в усъвършенстването на ефективността на стопанската дейност. Тя изисква правилно стратегическо позициониране спрямо бъдещите възможности и рискове на заобикалящата среда.

²³ Mueller, D. C. (1986) Profit In the Long Run – Cambridge, MA: Cambridge University Press; Porter, M. (1985) Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance – New York: The Free Press

²⁴ Велев, М. (2004) Оценка и анализ на фирмената конкурентоспособност – София:“Софттрейд“, с. 10.

Според трета, все по-нарастващата група автори **конкурентоспособността на фирмата представлява многопластово и сложно понятие, което характеризира потенциала за реализиране на високи резултати за дълъг период от време.** Фирмената конкурентоспособност е „организационен процес“²⁵, както и израз на съответствието между индивидуалните характеристиките и параметрите на заобикалящата среда. Счита се, че конкурентоспособността характеризира „способността на предприятието да влага ефективно реалните и потенциалните си финансови и организационно-управленски възможности в производство и реализация на стоки, покриващи завишаващите се потребителски изисквания, с цел заемане на желания пазарен дял и реализиране на печалба от дейността“²⁶. Конкурентоспособността е също съвкупност от „фирмени характеристики, изразяващи равнището на придобитото предимство спрямо конкурентите на един или на всички продуктови пазари“²⁷ Според институционализираната дефиниция на European Management Produce and Market „Конкурентоспособността е сегашната и бъдещата способност и възможност за предприемачите да разработват стоки, чиито ценови и неценови характеристики формират по-атраактивен пакет от тези на местните и чуждите конкуренти.“²⁸ Висока конкурентоспособност се постига при ефективно използване на наличните ресурси, изпълняване на стратегическите и оперативните цели, използване на организационната история (опит) и саморегулиране.

Към настоящия момент липсва единно разбиране за конкурентоспособността на фирмата²⁹. На база на изследваните литературни източници може да се направи извод, че тя кореспондира с конкурентните възможности на предлаганата продукция, но не се формира единствено от продуктовите параметри; отразява ефективността на стопанската дейност, без да се ограничава в производителността на ресурсите, динамиката на приходите, доходността за собствениците; показателна

²⁵ Bruning, E. and Lockshin, L. (2000) Fundamental Elements in the Definition of Organizational Competitiveness – Geston цит. по Велев, М. (2004) Оценка и анализ на фирмената конкурентоспособност – София: С“офттрейд“, с. 14.

²⁶ Тимофеева, С. (2016) Усъвършенстване на управлението на конкурентоспособността на предприятията, производители на лекарствени продукти в България – в списание Икономика и управление, година XII, брой 2, с. 165 – 182.

²⁷ Щерев, Н. (2012) Количествена функционална оценка на конкурентоспособността на бизнес организациите – списание Икономически и социални алтернативи, УНСС, брой 3 от 2012, с. 51 – 66, с. 53.

²⁸ Велев, М. (2004) Оценка и анализ на фирмената конкурентоспособност – София: „Софттрейд“, с. 14.

²⁹ Велев, М. (2014) Подходи и методики за оценяване, анализ и повишаване на микроикономическата конкурентоспособност – Автореферат на дисертационен труд за присъждане на научната степен „Доктор на икономическите науки“, София: УНСС, Катедра „Индустиален бизнес“, с. 6 – 7.

е за представянето пред купувачите, ала не може да се сведе до размера и промяната на пазарния дял. В този контекст логично отсъства общо становище относно критериите и показателите за оценка на конкурентоспособността. Липсва и общопризната класификация на факторите, детерминанти на нейното повишаване. Не се предлага универсална методика за измерване на потенциала за растеж на конкурентните възможности в дългосрочен план.

По-важните **компоненти на концепцията за конкурентоспособността** на фирмата са следните:³⁰

- a) Изразява вътрешната дееспособност, като синтезира осигуреността и качеството на ресурсния потенциал, както и професионалните и деловите възможности на персонала. Показва способността за непрекъснатото и устойчиво генериране на конкурентни предимства. Може да се повлиява благоприятно или неблагоприятно от заобикалящата среда;
- b) Показва сравнителната позиция в конкурентната надпревара на даден пазар в конкретно време. Оценява степента на развитие на индивидуалните силни страни в конкуренцията. Относителна величина е – измерва се спрямо един или повече конкуренти;
- c) Свързва се с изграждането и поддържането на конкурентни предимства, които се отразяват върху нивото на разходите, качеството и/или диференциацията на продукцията, възможността за по-пълно задоволяване на изискванията на потребителите и постигането на високи стопански резултати в дългосрочен план;
- d) Отразява адаптивността към промените в заобикалящата среда;
- e) Включва възможността за навременно възприемане на новостите, за обновяване и усъвършенстване;
- f) Изисква устойчива стопанска ефективност. Насочена е към постигане на високи резултати за дълъг период от време, а не към максимизация им в краткосрочен план. Изгражда се от фирмените конкурентни силни страни, чиято реализация би продължила и след като конкурентите положат усилия да ги репродуцират;
- g) Изисква непрекъснато усъвършенстване и създаване на нови конкурентни предимства пред останалите субекти на конкуренцията;
- h) Придобива устойчивост при високи икономическа ефективност.

³⁰ Велев, М. (2004) Оценка и анализ на фирмената конкурентоспособност – София: „Софттрейд“, с. 15 и следв.; Ненов, Т. (2008) Управление на конкурентоспособността и растежа – Варна: „Наука и икономика“ Икономически университет, с. 61; Владимирова, Й. (2005) Конкуренция и конкурентоспособност на фирмите в търговията – Габрово: УИ „Васил Априлов“, с. 13 и следв.

Конкуреноспособността на фирмата е проявление на бизнес поведението в хода на конкуренцията. Тя характеризира индивидуалното участие в конкурентното съперничество на пазара. Въплъщава качествата на предприемача и същевременно отразява действията на останалите конкуренти. (В този смисъл се твърди, че „предприемчивостта на отделния стопански субект постоянно се провокира от предприемчивостта на цялата стопанска общност“³¹.) Конкуреноспособността на фирмата показва потенциала за дългосрочно развитие, резултатно стопанско функциониране и оптимално поведение спрямо конкурентите. Изисква възможно най-пълно съобразяване с потребностите на купувачите, като стимулира към разработване на нови продукти, усъвършенстване на каналите за подажба, предлагане на модерни форми на следпродажбено обслужване. Формира разнообразни клиентски възможности.

Теоретичното знание за конкурентоспособността на фирмата е високо научно знание с доказана практическа ценност. Макар сравнително ново – възниква след средата на XX век, но се развива отчетливо едва през последното десетилетие, то предлага знание за източниците и механизмите за устойчиво нарастване на продажбите, ефективността, персонала и богатството.

3. Конкументна среда на фирмата

Съвкупността от всички условия, които обуславят успеха на фирмата в конкуренцията формират фирмената конкурентна среда. Това е комплекс от динамични факти и обстоятелства, детерминанти на индивидуалния успех спрямо конкурентите. Представлява множество от влияния върху фирмените силни страни и слабости – характеристики на вътрешните организационни процеси, параметри на настоящото състояние и перспективите пред отрасъла, прогнози за развитието на националната и глобалната икономика. В специализираната литература не се разработва изчерпателно изброяване и класифициране на факторите на конкурентната среда. Това се дължи на нееднаквото разбиране за същността на самата конкурентоспособност, както и на недостатъчно утвърденото становище, че фирмената конкурентоспособност основополага характера и силата на националните конкурентни възможности.

Много автори³² разграничават външно обкръжение и вътрешна среда на фирмата. Те защитават тезата, че **външното обкръжение** се изг-

³¹ Владимирова, Й. (2005) Конкуренция и конкурентоспособност на фирмите в търговията – Габрово: УИ „Васил Априлов“, с. 25.

³² Велев, М. (2004) Оценка и анализ на фирмената конкурентоспособност – София: „Софттрейд“, с. 19 и следв.

ражда от фактите и обстоятелствата с пряко или косвено въздействие върху всички конкуриращи се субекти. Това обкръжение е понякога трудно прогнозируемо от микроикономическа позиция, макар че „мениджърите трябва да определят това, което е най-вероятно да стане“³³. Може да бъде източник на възможности или заплахи за фирмата Според същите автори **вътрешнофирмената среда** е определяща за нивото на индивидуалната конкурентоспособност. Тя определя пазарното поведение и резултатите от стопанската дейност. Създава възможности за използване на благоприятните условия, както и за предпазване от външните заплахи на заобикалящата среда. Силата и характерът на факторите на вътрешната среда имат водеща роля в стремежа към повишаване на фирмената конкурентоспособност³⁴. Споменатите фактори са функция на индивидуални мениджмънт, но се модифицират от въздействията на заобикалящата среда. Те нямат (или имат нищожно) влияние върху големината и естеството на икономическите, финансовите, политическите и другите факти на пазара. Същевременно заедно с външното обкръжение обуславят управлението на фирменото поведение.

Въз основа на схващането, че конкурентните предимства на фирмата отразяват условията на националната и отрасловата икономика, Майкъл Портър (1947)³⁵ класифицира факторите на фирмената конкурентоспособност в международен план и конструира **т. нар. диамант на конкурентоспособността**. Това е широко приета от изследователи и практики концепция. В нея факторите, които детерминират конкурентоспособността, се групират на:

а) Ресурсни условия – производствени фактори³⁶:

³³ Ненов, Т. (2003) Планиране и анализ на стопанската дейност на индустриалното предприятие – Варна: Университетско издателство Икономически университет, с. 67.

³⁴ Ненов, Т. (2008) Управление на конкурентоспособността и растежа – Варна: „Наука и икономика“ Икономически университет, с. 83 – 84.

³⁵ Porter, M. (1998) On competition – Harvard Business Press; Портър, М. (2004) Конкурентното предимство на нациите – II издание, София: „Класика и стил“.

³⁶ С оглед на различното значение за конкурентоспособността на фирмата производствените условия може да се класифицират в две групи. Към първата група – базови условия, се отнасят природните ресурси, климатът, географското разположение, необучената и полуобучената работна сила, дълговият капитал; втората група – съвременни условия, включва комуникационната инфраструктура, високообразованият персонал, университетите и изследователските институти. Счита се, че с много по-голям принос към конкурентоспособността са съвременните условия.

Друга възможност за класифициране на производствените условия е разграничаването сред тях на общи и специализирани. Общи условия са транспортната система, кредитирането, персоналът с колежанско образование; специализирани условия представляват тясно профилираният персонал, инфраструктурата, базата от знания в определена област и други.

- Трудови ресурси – количество, опит, разходи за персонал;
- Природни ресурси – количество, качество, достъпност, разходи за земя, вода, минерали ресурси, запаси от дървесина, източници на хидроенергийни мощности, риболовни полета, климат, близост до доставчици или пазари;
- Интелектуални ресурси (База от знания) – запас от научни, технически и пазарни знания, ресурси;
- Капиталови ресурси – количество на наличния капитал за инвестиране, разходи за придобиване на капитал;
- Инфраструктура – наличност, тип и качество на транспортната система, комуникационна система, пощенски доставки, система за плащания и трансфер на фондове;

b) Търсене – размер и качество на търсенето, интензивност на растеж, сегментационна структура, възискателност на купувачите, изпреварваща поява и развитие на търсене;

c) Свързани и подпомагащи производства – доставчици, фирми за съвместни дейности по веригата на стойността или за производство на свързани или съпътстващи продукти;

d) Управленска структура, стратегия и конкуренция – мотивация на управленския и изпълнителския персонал, специфични стратегии по отношение на ресурсите, разходите, цените, инвестициите, качеството на продукцията, иновациите, сила и интензивност на конкурентната надпревара.

Върху нивото на конкурентоспособност на фирмата наред с изброените условия, въздействат също Правителството, повлиявайки производствените условия, търсенето, отрасловата икономика и конкуренцията, и шансът, изразен в появата на нови технологични възможности, благоприятни валутни промени, полезни ценови шокове, фалит на конкуренти.

Представените фактори на конкурентоспособността, обобщени в четири групи, заедно с връзките помежду им, формират конкурентната среда на фирмата. Техните позитивни и отрицателни въздействия формират нивото на фирмените конкурентни възможности. Така съчетаването на благоприятни ресурсни условия, търсене, свързани и подпомагащи производства, както и разработването на успешна стратегия за управление основополагат генерирането на конкурентни предимства и осигуряването на организационна стабилност и ефективност на фирмата.

Подробна класификация на факторите на конкурентната среда на фирмата се предлага от Henrique de Azevedo Avila³⁷:

а) Фактори на генералното обкръжение:

- Макроикономически условия – икономически растеж, равнище на национален доход, концентрация на богатствата, инфлация, лихвен процент, валутен курс;
- Политически условия – политическа свобода, бюрократични процедури, данъчна система, стимули и субсидиране, експортни и импортни квоти;
- Инфраструктура – телекомуникации, енергетика, транспорт, система за опазване на околната среда;

б) Фактори на отрасъла:

- Флукутации – ценова еластичност на търсенето, еластичност на търсенето от доходите, сезонни колебания, циклични колебания;
- Конкуренция – коалиции между фирмите, стратегически обединения, конспиративни обединения;
- Доставчици – наличие и качество на входящите ресурси, локализация, концентрация на доставките, финансово здраве;
- Клиенти – локализация, концентрация на продажбите, финансово здраве;

в) Фактори на фирмата:

- Разходи – разходи за суровини, за работна ръка, за капитал, търговски разходи, административни разходи, складови разходи;
- Технологии – технологични процеси, продукти, инвестиции за изследвания и развитие, притежавани патенти;
- Качество на процесите – ниво на автоматизация, степен на използване на входящите ресурси, процент на грешките, проблеми с околната среда;
- Гъвкавост – време за преминаване към производство на нов продукт, продължителност на производствения цикъл, възможности за изпълнение на специални оферти;
- Качество на продуктите – продуктов микс, цена, дизайн, функциониране, надеждност, допълнителни услуги за купувачите, потребителско задоволство;

³⁷ Henrique de Azevedo Avila. (1997) Evaluating the Competitive Position of an Industrial Firm – Washington, D. C.: The George Washington University.

- Дистрибуция – развърнатост, нови пазари за съществуващите продукти, своевременност на доставките;
- Иновации – успешно въведени на пазара нови продукти, време за разработване на нови продукти, фирмена култура и климат за иновации;
- Маркетинг – репутация, търговски марки, стимулиране на продажбите;
- Човешки ресурси – заплати, стимули, кариера, обучение, свобода на изява;
- Работна атмосфера – текучество, мотивация и задоволство от работата.

Всички фактори – на макрообкръжаващата среда, отрасъла и фирмата – формират три групи влияния върху фирмената конкурентоспособност. Всяко от тях се характеризира със самостоятелна значимост, която подлежи на оценяване по специфична методика. За комплексно оценяване на нивото на фирмена конкурентна способност може да се препоръча подходящо агрегиране.

4. Оценка на генералното обкръжение на фирмата

Генералното обкръжение се формира от макрообкръжаващата (интернационална, регионална или национална) среда на фирмата. То предлага общите условия на конкурентната надпревара и генерира възможностите и заплахите, в сила за всички конкуриращи се субекти. Характеристиките на генералното обкръжение са обикновено много динамични; оказват влияние по-често индиректно, макар че по законодателен път може да въздействат и пряко. Множеството от фактори в състава на **генералното обкръжение може да се класифицира в четири групи:**

а) Политическа и правна среда – това са политико-правните условия за бизнес: собственост, контрол, регулиране, политическа система, държавна политика за развитие на икономиката, правителствена политика за създаване на благоприятен бизнес климат, икономическо, трудово, екологично и здравно законодателство, закони за стимулиране на чуждестранните инвестиции, международни икономически споразумения и ангажименти и други;

б) Икономическа среда – представлява общото състояние на националната икономика: икономическа стабилност, финанси, финансови институции и капиталови пазари, инфлация, лихвени проценти, безработица, БВП, доход на глава от населението, структура и динамика на доходите, валутни курсове, борсови курсове, инвестиции, външно-търговски и валутен баланс и други;

с) Социална среда – обхваща социалното положение и обществените сили: брой, възрастова структура и динамика на населението, образование, условия на труд, заетост и безработица, благосъстояние, социална сила, жизнен стандарт, качество на живот и други;

д) Технологична среда – включва състоянието и развитието на науката и технологиите, инфраструктурата, телекомуникациите, високите технологии: новости и открития, изследвания, създаване и внедряване на нови технологии и продукти, патенти, степен на технологичност, диференциране и други.

Оценяването на генералното обкръжение има цел „да се разкрие какъв ефект (положителен или отрицателен) ще оказва всеки елемент поотделно и всички елементи едновременно върху бизнеса“³⁸. Методическата база за неговото провеждане се предлага от PEST анализа – рамка за идентифициране, проследяване и оценяване на промените в горепосочените фактори.

На практика **оценката на генералното обкръжение се реализира по следната методика:**

1 етап: Избор на съвкупност от фактори (от всяка от четирите групи – а, b, с, d) със съществено влияние върху конкурентоспособността на фирмата.

2 етап: Определяне на относителното тегло (важност) на всеки фактор.

3 етап: Оценяване на индивидуалните факторни влияния върху фирмената конкурентоспособност с помощта на бални оценки (рейтинги) в определен диапазон (например от 1 до 5, като предварително са избрани стандарти за всяка оценка: 1 – много неблагоприятно, 2 – неблагоприятно, 3 – неутрално, 4 – благоприятно, 5 – много благоприятно).

4 етап: Изчисляване на претеглена оценка на всяко индивидуално факторно влияние (чрез умножаване на относителното тегло на всеки фактор и оценката на индивидуалното му въздействие).

5 етап: Изчисляване на обобщена оценка на влиянието на генералното обкръжение върху конкурентоспособността на фирмата.

Примерен модел за оценка на генералното обкръжение е показан в Таблица 1.

³⁸ Ненов, Т. (2003) Планиране и анализ на стопанската дейност на индустриалното предприятие – Варна: Университетско издателство Икономически университет, с. 68.

Таблица 1.

№	ФАКТОРИ НА ГЕНЕРАЛНОТО ОБКРЪЖЕНИЕ	ЗНАЧИМОСТ	ИНДИВИДУАЛНО ВЛИЯНИЕ					ПРЕТЕГЛЕНА ОЦЕНКА
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
I Политико-правна среда								
1	Законодателство	0.20		X				$2 \times 0.20 = 0.40$
2	Режим на вноса и износа	0.25	X					$1 \times 0.25 = 0.25$
3	Държ. регулиране на работната заплата	0.20			X			$4 \times 0.20 = 0.80$
4	Закон за защита на конкуренцията	0.35			X			$5 \times 0.35 = 1.75$
Общо				$0.40 + 0.25 + 0.80 +$				$= 3.20$
				1.75				
II Икономическа среда								
1	Инфлация	0.10		X				$4 \times 0.10 = 0.40$
2	Лихвен процент	0.05		X				$4 \times 0.05 = 0.20$
3	Валутен курс	0.15		X				$3 \times 0.15 = 0.45$
4	Макроиконом. развитие	0.20			X			$2 \times 0.20 = 0.40$
5	Данъчна система	0.10	X					$2 \times 0.20 = 0.40$
6	Равнище на доходите	0.15		X				$4 \times 0.15 = 0.40$
7	Цени на енергоносителите	0.25	X					$2 \times 0.25 = 0.50$
Общо			$0.40 + 0.45 + 0.40 + 0.40 +$					$= 2.25$
			0.20 + 0.40					
III Социална среда								
1	Жизнен стандарт	0.25		X				$3 \times 0.25 = 0.75$
2	Режим на вноса и износа	0.25	X					$2 \times 0.25 = 0.50$
3	Социална отговорност	0.25		X				$3 \times 0.25 = 0.75$
4	Промени в потреб. вкусове	0.25			X			$4 \times 0.25 = 1.00$
Общо				$0.75 + 0.50 + 0.75 +$				$= 3.00$
				1.00				
IV Технологична среда								
1	Ниво на НТП	0.30	X					$2 \times 0.30 = 0.60$
2	Скорост на внедр. на НТП	0.20	X					$1 \times 0.20 = 0.20$
3	Технологична ефективност	0.25	X					$2 \times 0.25 = 0.50$
4	Влияние на техн. в бизнеса	0.15		X				$4 \times 0.15 = 0.60$
5	Технологично обновяване	0.10	X					$2 \times 0.10 = 0.20$
Общо			$0.60 + 0.20 + 0.50 + 0.60 +$					$= 2.10$
			0.20					

При допускането, че политико-правната, икономическата, социалната и технологичната среда в състава на генералното обкръжение имат примерна значимост съответно 0.25, 0.40, 0.20 и 0.15, то общото влияние на макрообкръжаващата среда върху фирмата може да се определи като сума от претеглените оценки на горепосочените четири среди, т. е. $[(3.20) \times (0.25)] + [(2.25) \times (0.40)] + [(3.00) \times (0.20)] + [(2.10) \times (0.15)] = 0.80 + 0.90 + 0.60 + 0.315 = 2.615$.

В резултат на оценяването на генералното обкръжение се създава представа за характера и силата на възможностите и заплахите пред фирмата. Измерва се степента на безопасност, либерализъм, регулираност, предсказуемост, стабилност и други аспекти на макрообкръжаващата среда. Може да се прогнозира развитието на конкурентните сили в средно- и дългосрочен период – например политически и законодателни изменения, промени в икономическата активност и доходите на населението, еволюция в ценностите и начина на живот, появяването на нови продукти и технологии, и други.

5. Оценка на оперативното обкръжение на фирмата

Оперативното обкръжение на фирмата обхваща микрообкръжаващата среда и възплъщава характеристиките на съответния отрасъл. Оказва силно влияние върху фирмената конкурентоспособност, като предпоставя атрактивността, привлекателността и перспективите за бизнес развитие на отраслово ниво. Главни компоненти на оперативното обкръжение са факторните пазари – пазари на труд, суровини, услуги, капитал, и продуктовете пазари – потребителско търсене, купувачи, конкуренти, обслужване.

Оперативното обкръжение включва два компонента – обща отраслова среда и отраслови конкурентни сили³⁹.

Общата отраслова среда се формира от пазарния, производствения, ресурсния, финансовия и технологичния потенциал на отрасъла. Тя отразява основните икономически параметри, конкуренцията и конкурентните позиции на водещите субекти, ключовите фактори за успех и други. Обуславя привлекателността и перспективността за бизнес. Методическа база за изследване на общата отраслова среда се предлага от Индуриалния ситуационен анализ (IND анализа).

Водещи направления за оценка на общата отраслова среда са:

а) Икономически характеристики – размер, пазарен ръст, рентабилност, цикличност и сезонност, натовареност на производствения капа-

³⁹ Ненов, Т. (2003) Планиране и анализ на стопанската дейност на индустриалното предприятие – Варна: Университетско издателство Икономически университет, с. 78.

цитет, бариери за влизане и за излизане, равнище на вертикална интеграция, характеристики на продукцията (стандартизирана или диференцирана), степен на концентрация на търсенето и на предлагането, икономии от мащаба, крива на знанията и опита (възможности за получаване на ефекта на знанията и опита);

б) Стратегически характеристики – стадий на жизнен цикъл, движещи сили, определящи характера на отрасловите промени (дългосрочни тенденции, технологични изменения, изменения в потребителските предпочитания, тенденции в глобализацията на отрасъла и други), ключови фактори за успех (технологии, маркетинг, персонал, репутация, ниски разходи достъп до финансови пазари, наличие на патенти и други);

в) Перспективи и привлекателност – обобщения на факторите, които създават отрасловата привлекателност или непривлекателност, и заключения относно краткосрочната и дългосрочната перспективност.

На практика оценката на общата отраслова среда се реализира по алгоритъм, който е аналогичен на оценяването на генералното обкръжение (вж. т. 4) – избор на съвкупност от фактори със съществено влияние върху фирмената конкурентоспособност, определяне на значимостта (относителното тегло) на всеки фактор, оценяване на индивидуалните факторни влияния, изчисляване на претеглена оценка на всяко индивидуално факторно влияние, опрееляне на обобщена оценка на въздействието върху конкурентоспособността.

Примерен модел за оценка на общата отраслова среда е показан в Таблица 2.

Таблица 2.

№	ФАКТОРИ НА ОБЩАТА ОТРАСЛОВА СРЕДА	ЗНАЧИМОСТ	ИНДИВИДУАЛНО ВЛИЯНИЕ					ПРЕТЕГЛЕНА ОЦЕНКА
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	I Иконом. характеристики на отрасъла							
1	Пазарен размер	0.15	X					$2 \times 0.15 = 0.30$
2	Темп на пазарен ръст	0.15	X					$1 \times 0.15 = 0.15$
3	Излишък/ недостиг на капацитет	0.10			X			$4 \times 0.10 = 0.40$
4	Рентабилност	0.20			X			$5 \times 0.20 = 1.00$
5	Бариери за навлизане	0.05			X			$4 \times 0.05 = 0.20$
6	Бариери за излизане	0.05			X			$4 \times 0.05 = 0.20$
7	Стандартизирани продукти	0.10		X				$3 \times 0.10 = 0.30$

№	ФАКТОРИ НА ОБЩАТА ОТРАСЛОВА СРЕДА	ЗНАЧИМОСТ	ИНДИВИДУАЛНО ВЛИЯНИЕ					ПРЕТЕГЛЕНА ОЦЕНКА
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
8	Вертикална интеграция	0.05			X			$5 \times 0.05 = 0.25$
9	Икономии от мащаба	0.10		X				$2 \times 0.10 = 0.20$
10	Ефект от опита и знанието	0.05			X			$4 \times 0.05 = 0.20$
Общо		$0.30 + 0.15 + 0.40$	$+ 1.00$	0.20	$+ 0.30$	$+ 0.25$	$+ 0.20$	$= 3.00$
II Страт. характеристики на отрасъла								
1	Стадий на жизнен цикъл	0.20			X			$3 \times 0.20 = 0.60$
2	Продуктови иновации	0.10		X				$2 \times 0.10 = 0.20$
3	Процесни иновации	0.05		X				$3 \times 0.05 = 0.15$
4	Пазарни иновации	0.05			X			$4 \times 0.05 = 0.20$
5	Цена	0.20		X				$2 \times 0.20 = 0.40$
6	Качество	0.20		X				$1 \times 0.20 = 0.20$
7	Срок на доставка	0.10		X				$2 \times 0.10 = 0.20$
8	Дизайн	0.05			X			$4 \times 0.05 = 0.20$
9	Рекламирање	0.05		X				$2 \times 0.05 = 0.10$
Общо		$0.60 + 0.20 + 0.15$	$+ 0.20$	0.20	$+ 0.20$	$+ 0.20$	$+ 0.40$	$= 2.25$
III Отраслови перспективи и привлекателност								
1	Конкурентен натиск	0.20			X			$4 \times 0.20 = 0.80$
2	Генерални икон. промени	0.25		X				$3 \times 0.25 = 0.75$
3	Законодателство	0.20		X				$3 \times 0.20 = 0.60$
Общо				0.80	$+ 0.75$	$+ 0.60$		$= 2.15$

Ако трите групи характеристики на отрасъла – икономически, стратегически и перспективи и привлекателност – имат примерна значимост съответно 0.40, 0.30 и 0.30, то съвкупното влияние на общата отраслова среда се изчислява като сума от претеглените оценки на горепосочените групи характеристики, т.е. $[(3.00) \times (0.40)] + [(2.25) \times (0.30)] + [(2.15) \times (0.30)] = 1.20 + 0.675 + 0.645 = 2.52$.

Отраслови конкурентни сили – вторият компонент на оперативното обкръжение – се изграждат от очакваните конкурентни условия, силата и източниците на конкуренцията и най-вероятните стратегически действия на ключовите конкуренти. Отраслови конкурентни сили

въплъщават същността и силата на конкурентната надпревара, която непосредствено засяга конкретната фирма. Може да се изследват посредством Конкурентен ситуационен анализ (СОМР анализ).

Интерес при оценката на конкурентните отраслови сили представляват:

- а) Конкурентни сили – сила на конкуренцията, заплаха от навлизане на нови конкуренти на пазара, икономическа власт на доставчиците, икономическа власт на купувачите, конкуренция от продукти-субститути;
- б) Ключови конкуренти – силни и слаби страни на най-важните конкуренти, пазарни дялове и пазарни позиции, стратегически намерения и действия, конкурентни способности и конкурентни позиции;
- в) Прогнозирани конкурентни условия и действия на ключовите конкуренти.

В следствие на оценката на отрасловите конкурентни сили се получава подробна представа за възможностите и рисковете, които оперативното обкръжение може да създаде за фирмата.

Алгоритъмът за оценка на конкурентните сили в отрасъла е същият, както последователността от действия при оценяването на общата отраслова среда (вж. горе).

Примерен модел за оценка на отрасловите конкурентни сили е показан в Таблица 3.

Таблица 3.

№	ОТРАСЛОВИ КОНКУРЕНТНИ СИЛИ	ЗНАЧИМОСТ	ИНДИВИДУАЛНО ВЛИЯНИЕ					ПРЕТЕГЛЕНА ОЦЕНКА
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	I Съперничество в отрасъла							
1	Брой равнопост. съперници	0.40	X					1 x 0.40 = 0.40
2	Интензивност на борбата	0.30	X					2 x 0.30 = 0.60
3	Ценова конкуренция	0.20			X			4 x 0.20 = 0.80
4	Постоянни разходи	0.05			X			5 x 0.05 = 0.25
5	Стратег. ангажименти	0.05			X			4 x 0.05 = 0.20
	Общо	0.40 +	0.60 +	0.80 +	0.25 +	0.20	=	2.25
	II Сила на доставчиците							
1	Брой на значим. доставчици	0.45			X			2 x 0.45 = 0.90

№	ОТРАСЛОВИ КОНКУРЕНТНИ СИЛИ	ЗНАЧИМОСТ	ИНДИВИДУАЛНО ВЛИЯНИЕ					ПРЕТЕГЛЕНА ОЦЕНКА
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
2	Наличие на заместители	0.35				X		$5 \times 0.35 = 1.75$
3	Възможност за интеграция	0.10				X		$3 \times 0.25 = 0.75$
4	Дял на доставките в производствените разходи	0.10		X				$2 \times 0.25 = 0.75$
Общо			$0.90 + 1.75 + 0.75 + = 4.15$					0.75
III Сила на купувачите								
1	Брой на значим. клиенти	0.40				X		$4 \times 0.40 = 1.60$
2	Наличие на заместители	0.40				X		$3 \times 0.40 = 1.20$
3	Разходи по прехвърляне	0.10				X		$4 \times 0.10 = 0.40$
4	Вероятност от интеграция	0.10				X		$5 \times 0.10 = 0.50$
Общо			$1.60 + 1.20 + 0.40 + = 3.70$					0.50
IV Конкуренция от продукти заместители								
1	Брой на продуктите съвършени заместители	0.40				X		$4 \times 0.40 = 1.60$
2	Продуктова диференциация	0.30				X		$3 \times 0.30 = 0.90$
3	Качество на продукцията	0.30				X		$5 \times 0.30 = 1.50$
Общо			$1.60 + 0.90 + 1.50$					$= 4.00$
V Заплаха от нови участници								
1	Изсисквани инвестиции	0.25		X				$1 \times 0.25 = 0.25$
2	Достъп до технологии	0.10		X				$2 \times 0.10 = 0.20$
3	Достъп до патенти	0.20		X				$1 \times 0.20 = 0.20$
4	Фирмена диверсификация	0.45				X		$4 \times 0.45 = 1.80$
Общо			$0.25 + 0.20 + 0.20 + = 2.45$					1.80

При допускането за еднаква значимост на петте групи конкурентни отраслови сили – по 0.20, общото тяхно влияние върху фирмената конкурентоспособност може да се определи като сума от претеглените им оценки, т. е. $[(2.25) \times (0.20)] + [(4.15) \times (0.20)] + [(3.70) \times (0.20)] + [(4.00) \times (0.20)] + [(2.45) \times (0.20)] = 0.45 + 0.83 + 0.74 + 0.80 + 0.49 = 3.31$.

Оценяването на двата компонента на оперативното обкръжение – обща отраслова среда и конкурентни отраслови сили, предполага стратегическото ориентиране на фирменото управление. На тази база може да се извърши формулирането (или преформулирането) на мисията и целите на фирмата, както и да се обуслови в значителна степен и стопанската ефективност.

6. Оценка на вътрешната среда на фирмата

Вътрешната среда на фирмата представлява комплекс от факти и обстоятелства, които пряко формират индивидуалния успех в конкуренцията и подлежат на управление от фирмения мениджмънт. Обхваща множество измерения на оперативната дейност, иновационната активност, качеството и асортимента на продукцията, персонала, патентната защита. Като взаимодейства с генералното и оперативното обкръжение, обуславя силата и характера на индивидуалните конкурентни възможности. Вътрешната среда „характеризира вътрешната организация (структура и технологии) и намира израз в отношенията между отделните елементи вътре в предприятието“⁴⁰. При изследването ѝ, познато като Фирмен ситуационен анализ, се установява степента на съвършенство на фирменото управление в конкуренцията – общо и по функционални направления.

Ключови насоки за оценка на вътрешната среда на фирмата представляват:

- a) Общо фирмено управление – стратегически и тактически решения, стил, управленска компетентност и управленско поведение;
- b) Изследване и развитие – създаване на новости, внедряване в практиката, патенти и авторски права;
- c) Производство и технологии – капацитет и натоварване на капацитета, технологично ниво на машини, оборудване и съоръжения, качествени стандарти;
- d) Маркетинг – маркетингов микс, качество на каналите за пласмент, изследване на пазара и разработване на нови продукти;

⁴⁰ Ненов, Т. (2003) Планиране и анализ на стопанската дейност на индустриалното предприятие – Варна: Университетско издателство Икономически университет, с. 90.

- е) Човешки потенциал – специалисти, управленски кадри, система за обучение, мениджърски способности и умения;
- ф) Разходи – променливи и постоянни, преки и непреки, разпределение на непреките разходи;
- г) Инвестиции – балансиране на инвестиционните проекти по жизненни цикли, ефективност на инвестиционните проекти, гъвкавост, риск и синергизъм на инвестиционните проекти;
- h) Финансово състояние – ликвидност и паричен поток, платежоспособност, обращаемост и възможности за рефинансиране;
- и) Организация – структура на управление, управленска технология.

Резултатите от оценяването на вътрешната среда на фирмата може да се използват за развитие на силните страни и рестрикция на слабостите в конкуренцията (SWOT анализ).

На практика оценката на вътрешнофирмената среда се реализира по алгоритъма, които се използва за оценяване на генералното и оперативното обкръжение (вж. т. 4 и т. 5) – определяне на факторите със съществено влияние и задаване на индивидуалната им значимост, изчисляване на претеглена оценка на всяко факторно влияние, пресмятане на обобщена оценка.

Примерен модел за оценка на вътрешната среда на фирмата е показан в Таблица 4.

Таблица 4.

№	ФАКТОРИ НА ВЪТРЕШНАТА СРЕДА	ЗНАЧИМОСТ	ИНДИВИДУАЛНО ВЛИЯНИЕ					ПРЕТЕГЛЕНА ОЦЕНКА
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	I Общо фирмено управление Стратегически решения	0.25			X			5 x 0.25 = 1.25
2	Тактически решения	0.25			X			5 x 0.25 = 1.25
3	Управленско поведение	0.20			X			4 x 0.20 = 0.80
4	Организационна структура	0.15			X			4 x 0.15 = 0.60
5	Имидж на фирмата	0.15			X			4 x 0.15 = 0.60
Общо		1.25 +	1.25	+ 0.80	+ 0.60	+ 0.60	=	4.50

	II Изследване и развитие			
1	Създаване на новостите	0.45	X	$2 \times 0.45 = 0.90$
2	Внедряване на новостите	0.35	X	$2 \times 0.35 = 0.70$
3	Патенти и авторски права	0.20	X	$1 \times 0.20 = 0.20$
Общо			$0.90 + 0.70 + 0.20$	$= 1.80$
	III Производство и технологии			
1	Капацитет	0.40	X	$4 \times 0.40 = 1.60$
2	Технологично ниво	0.30	X	$5 \times 0.30 = 1.50$
3	Качествени стандарти	0.30	X	$4 \times 0.30 = 1.20$
Общо			$1.60 + 1.50 + 1.20$	$= 4.30$
	IV Маркетинг			
1	Маркетингов микс	0.40	X	$4 \times 0.40 = 1.60$
2	Изследвания на пазара	0.30	X	$1 \times 0.30 = 0.30$
3	Канали за пласмент	0.30	X	$5 \times 0.30 = 1.50$
Общо			$1.60 + 0.30 + 1.50$	$= 3.40$
	V Човешки потенциал			
1	Управленски кадри	0.30	X	$4 \times 0.30 = 1.20$
2	Специалисти	0.25	X	$4 \times 0.25 = 1.00$
3	Система на обучение	0.20	X	$1 \times 0.20 = 0.20$
4	Мениджърски способности	0.25	X	$4 \times 0.25 = 1.00$
Общо			$1.20 + 1.00 + 0.20 + 1.00$	$= 3.40$
	VI Разходи			
1	Променливи и пост. разходи	0.40	X	$4 \times 0.40 = 1.60$
2	Преки и непреки разходи	0.40	X	$3 \times 0.40 = 1.20$
3	Разпр. на непреките разходи	0.20	X	$3 \times 0.20 = 0.60$
Общо			$1.60 + 1.20 + 0.60$	$= 3.40$
	VII Инвестиции			
1	Балансираност	0.20	X	$1 \times 0.20 = 0.20$
2	Ефективност	0.50	X	$4 \times 0.50 = 2.00$
3	Гъвкавост и риск	0.30	X	$2 \times 0.30 = 0.60$
Общо			$0.20 + 2.00 + 0.60$	$= 2.80$

	VIII Финансово състояние			
1	Структура на капитал	0.25	X	4 x 0.25 = 1.00
2	Минимално фин. равновесие	0.10	X	3 x 0.10 = 0.30
3	Риск	0.20	X	3 x 0.20 = 0.60
4	Възвръщаемост	0.45	X	4 x 0.45 = 1.20
Общо		1.00 + 0.30 + 0.60 + 1.20 = 3.10		
		1.20		

При допускането, че във вътрешната среда на фирмата факторите в групи от I до IV имат значимост по 0.15, а от V до VIII – по 0.10, общата оценка на вътешнофирмените конкурентни способности може да се изчисли като сума от претеглените оценки на горепосочените групи характеристики, т.е. $[(4.50) \times (0.15)] + [(1.80) \times (0.15)] + [(4.30) \times (0.15)] + [(3.40) \times (0.15)] + [(3.40) \times (0.10)] + [(3.40) \times (0.10)] + [(2.80) \times (0.10)] + [(3.10) \times (0.10)] = 0.675 + 0.27 + 0.645 + 0.51 + 0.34 + 0.34 + 0.28 + 0.31 = 3.37$.

За усъвършенстване на оценката на вътрешната среда на фирмата може да се препоръча комбинирано изследване на факторите на конкурентоспособността и индикаторите на стопанската ефективност. Това налага разработване на методически подход, който позволява измерване на фирмените силни и слаби страни, както и на показателите за деловата активност, отношенията с доставчиците и клиентите, финансовата устойчивост, рентабилността. Предполага също установяване на връзки и зависимости между условията на външното обкръжение и характеристиките на вътрешната среда.

В резултат на цялостното оценяване на условията и обстоятелствата, които в съвкупността си формират конкурентната среда на фирмата, се създава знание за конкурентната позиция, ефективността на дейността и управленските перспективи. Установява се настоящият и потенциалният пазарен успех. Разкриват се същността и големината на фирмените предимства и недостатъци на пазара.

7. Интегрален индекс на конкурентоспособността на фирмата

Интегралният индекс на конкурентоспособността на фирмата (Integrated Company Competitiveness Index – ICCI) е синтетичен измерител на фирмените възможности в конкуренцията. Той е предназначен за многоаспектно оценяване на индивидуалното представяне в конкуренцията на даден пазар в конкретно време. Разкрива характера и силата на конкурентните силни страни и слабости, като може да служи за определяне на тяхната динамика и сравнителен анализ спрямо конкурентите. Показателен е за потенциала на фирмата за бизнес развитие, усъвършенстване и адаптиране към заобикалящата

среда, изграждане на дългосрочен интерес у широк кръг заинтересовани лица – инвеститори, мениджънт, персонал, клиенти. Интегралният индекс на конкурентоспособността на фирмата е средство за идентифициране на проблеми и търсене на решения при изследване на ефективността и прогнозиране на развитието. Подлежи на модифициране съобразно промяната на състава и взаимната връзка на критичните фактори на фирмения конкурентен успех – генерално обкръжение, оперативно обкръжение, вътрешна среда.

Интегралният индекс на конкурентоспособността на фирмата **моделира сложните връзки между голям брой характеристики на външно-то обкръжение и вътрешнофирмената среда**. Той надгражда класическото изследване на генералното обкръжение (вж. т. 4), общата отраслова среда и отрасловите конкурентни сили (вж. т. 5) и вътрешнофирмената среда (вж. т. 6). Разработен на база на индуктивния подход при оценяването на конкурентните възможности, предлага работа с три вида индикатори:

а) Индивидуални индикатори. Това са двадесет единични (отделни) измерители на конкурентоспособността на фирмата, диференцирани съобразно структурата на конкурентната среда:

- Индивидуални индикатори на генералното обкръжение:
 - 1) Индивидуален индекс Политико-правна среда
 - 2) Индивидуален индекс Икономическа среда
 - 3) Индивидуален индекс Социална среда
 - 4) Индивидуален индекс Технологична среда
 - Индивидуални индикатори на общата отраслова среда:
 - 5) Индивидуален индекс Икономически характеристики на отрасъла
 - 6) Индивидуален индекс Сила на доставчиците
 - 7) Индивидуален индекс Сила на купувачите
 - 8) Индивидуален индекс Конкуренция от продукти заместители
 - 9) Индивидуален индекс Заплаха от нови участници
 - Индивидуални индикатори на отрасловите конкурентни сили:
 - 10) Индивидуален индекс Съперничество в отрасъла
 - 11) Индивидуален индекс Стратегически характеристики на отрасъла
 - 12) Индивидуален индекс Отраслови перспективи и привлекателност
 - Индивидуални индикатори на вътрешната среда на фирмата:
 - 13) Индивидуален индекс Общо фирмено управление

- 14) Индивидуален индекс Изследване и развитие
- 15) Индивидуален индекс Производство и технологии
- 16) Индивидуален индекс Маркетинг
- 17) Индивидуален индекс Човешки потенциал
- 18) Индивидуален индекс Разходи
- 19) Индивидуален индекс Инвестиции
- 20) Индивидуален индекс Финансово състояние

Всеки от посочените двадесет индивидуални индикатора (индекса) е първичен и статистически значим измерител на конкретно условие на конкурентната среда.

б) Тематични индикатори. Това са четири групи от свързани индивидуални индикатори, които представят специфичен аспект на конкурентните възможности на фирмата. Предлагаат обобщени оценки на четирите компонента на конкурентната среда:

- 1) Тематичен индекс Генерално обкръжение
- 2) Тематичен индекс Обща отраслова среда
- 3) Тематичен индекс Отраслови конкурентни сили
- 4) Тематичен индекс Вътрешна среда на фирмата

Всеки от посочените четири тематични индикатора има по-висока степен на комплексност в сравнение със съставлящите го индивидуални индикатори.

с) Интегрален индикатор. Представлява сложен измерител на фирмените конкурентни възможности – Интегрален индекс на конкурентоспособността на фирмата. Образува се чрез агрегиране на горепосочените четири тематични индикатора и се явява обобщаваща оценка на множеството характеристики на генералното обкръжение, общата отраслова среда, отрасловите конкурентни сили и вътрешнофирмените условия. Характеризира се с висша степен на комплексност.

В Интегралния индекс на конкурентоспособността на фирмата **данните за конкурентните възможности претърпяват прогресивно усложняване**, като от оценки на единични (елементарни) характеристики на конкурентната среда се превръщат в комплексна информация за фирмените конкурентни възможности.

Разработването на интегрален индекс на конкурентоспособността на фирмата може да извърши по следващия алгоритъм⁴¹:

1 етап: Определяне на теоретичната рамка. Създаване на база за подбор и комбиниране на тематичните измерители на фирмените конкурентни възможности. Състои се в изясняване на същността на конкурентоспособността като сложно и многопластово понятие, дефиниране на неговите съставни компоненти, определяне на критериите за подбор на оценъчните показатели. В резултат от действията на този етап се получава цялостна концепция за разработвания Интегрален индекс.

2 етап: Подбор на данните. Извършва се избор на показателите за оценяване на конкурентоспособността на фирмата. Работата се базира на вече определената (на 1 етап) теоретична рамка и предполага стремеж към предпазване от излишна субективност. С оглед на липсата на достатъчно количествено измерими (твърди) данни за всички конкурентни възможности, подборът на данните трябва да включва избор и на качествени (меки) оценки. Като общи критерий за качество на данните може да се посочат значимостта, измеримостта, съответствието с оценяваната област, взаимовръзката, достъпността, стабилността, възможността за заместване⁴².

3 етап: Оценка и заместване на липсващите данни. Представява обосноваване на подходи за изчисляване на Интегралния индекс на конкурентоспособността на фирмата при липсващи данни за външното обкръжение или вътрешната среда. Според вида на липсата – данните липсват напълно произволно (Missing completely at random – MCAR), данните липсват на случаен принцип (Missing at random – MAR) или данните липсват на неслучаен принцип (Not missing at random – NMAR) – може да се използва една от следващите три възможности: единично заместване със средна/мода/медиана за отрасъла (при MCAR, MAR и NMAR), множествено заместване по алгоритъма „Монте Карло“ (при MCAR, MAR и NMAR) или изпускане на липсващите оценки (в случаите на NMAR). Заместването на липсващите данни въвежда контролирана субективност и ограничава използването на скъпи проучвания.

⁴¹ Салчев, П. (2010) Интегрален болничен бенчмарк индекс. Методология и практическо приложение – София, с. 132 и следв.; Тодоров, Т. (2011) Конструирание на интегрален показател за измерване на динамиката и тенденциите в изменението на заетостта и безработицата – в „Икономически алтернативи, изд. на УНСС, бр. 6, с. 67 – 86.

⁴² Салчев, П. (2010) Интегрален болничен бенчмарк индекс. Методология и практическо приложение – София, с. 133.

4 етап: Използване на многовариантен анализ. Това е изследване на цялостността на показателите в състава на Интегралния индекс на конкурентоспособността на фирмата. Включва анализ на изчерпателността и структурата на набора от показатели, които описват сложния комплекс от генерално обкръжение, отраслова среда и вътрешнофирмени условия. Провеждането му обикновено се базира на експертни мнения, но може да включва също клъстър анализ – метод за класифициране на голям обем информация в подходящи сравними групи. Получените резултати от многовариантния анализ предпоставят определянето на значимостта и агрегацията на данните в Интегралния индекс на конкурентоспособността.

5 етап: Нормализиране. Създаване на сравнимост между всички данни в състава на Интегралния индекс на конкурентоспособността на фирмата чрез превръщане на оценките на всички тематични индикатори в обща мерна единица. Подходящ метод за нормализиране е минимално-максималната нормализация (min-max method) по модела:

$$I_n = \frac{(x_n) - \min(x_n)}{\max(x_n) - \min(x_n)} \quad (1)$$

Където:

I_n	нормализирана стойностна оценка на даден тематичен индикатор n ($n = 1 \div 4$)
x_n	стойностна оценка на даден тематичен индикатор n
$\min(x_n)$	най-малка нормализирана стойностна оценка на даден тематичен индикатор n
$\max(x_n)$	най-голяма нормализирана стойностна оценка на даден тематичен индикатор n

В резултат на минимално-максималната нормализация (min-max method) оценките на четирите тематични индикатора се трансформират в стойности в интервала от нула до единица (вкл).

В Таблица 5. са представени нормализираните стойностни оценки на четирите тематични индикатора в състава на Интегралния индекс на конкурентоспособността на фирмата. Данните са получени след прилагане на формула (1) към оценките на генералното обкръжение (вж. т. 4), общата отраслова среда и отрасловите конкурентни сили (вж. т. 5) и вътрешната среда на фирмата (вж. т. 6).

Таблица 5.

№	ТЕМАТИЧЕН ИНДИКАТОР	ОЦЕНКА	НОРМАЛ. ОЦЕНКА
1	Тематичен индекс ГЕНЕРАЛНО ОБКРЪЖЕНИЕ	2.10	0.275
2	Тематичен индекс ОБЩА ОТРАСЛОВА СРЕДА	2.15	0.288
3	Тематичен индекс ОТРАСЛОВИ КОНКУРЕНТНИ СИЛИ	2.45	0.363
4	Тематичен индекс ВЪТРЕШНА СРЕДА НА ФИРМАТА	3.10	0.525

6 етап: Претегляне и агрегиране на тематичните индикатори. Извършва се определяне на значимостите (относителните тежести) и подходящо обединяване на тематичните индикатори, компоненти на Интегралния индекс на конкурентоспособността на фирмата. За подход при претеглянето освен експертните мнения, може да се използва факторният анализ (factor analysis – FA), анализът на групираните данни (data envelopment analysis – DEA) и моделът на ненаблюдаваните компоненти (unobserver components models – UCM). За обединяване сред приложимите методи са линеарната, геометричната и мултикритериалната агрегация. Лесноприложим способ за агрегиране се предлага от радиалното пространство – континуум с n-броя (в случая четири) измерения, всяко от които представлява множество възможни оценки на съответен Тематичен индикатор. В радиалното пространство оценката на Интегралния индекс на конкурентоспособността на фирмата се изчислява по формулата:

$$ICCI = [(k_1 I_1 \times k_2 I_2) + (k_2 I_2 \times k_3 I_3) + (k_3 I_3 \times k_4 I_4)] \times \frac{\sin \left(\frac{360^\circ}{n} \right)}{2} \quad (2)$$

Където:

- ICCI Интегрален индекс на конкурентоспособността на фирмата (Integrated Company Competitiveness Index – ICCI)
- $k_1 \div k_4$ значимости (относителни тежести) на четирите тематични индекса
- $I_1 \div I_4$ нормализирани стойностни оценки на четирите тематични индекса
- sin
(360°/n) измерител на корелацията между тематичните индикатори

Интегралният индекс на конкурентоспособността на фирмата в радиалното пространство се визуализира с радарна графика – четириъгълна фигура, която се описва с линиите, свързващи нормализираните стойности оценки на тематичните индикатори. (Множителят $\sin(360^\circ/n):2$ измерва половината от синуса на ъгъла, който сключват всеки два съседни тематични индикатора.) Площта на споменатата фигура представлява оценка на разработвания Интегрален индекс на конкурентоспособността на фирмата. Колкото по-близо до началото на четирикоординатната система са нормализираните стойности на тематичните индикатори, толкова по-малка е общата площ на фигурата, т. е. толкова по-ниски са конкурентните възможности на фирмата. И обратно – колкото по-отдалечени от координатното начало са стойностите на тематичните индикатори, толкова по-голяма е площта на фигурата и респективно по-значими са фирмените позиции в конкуренцията.

Въз основа на гореопределените обобщени оценки на генералното обкръжение (вж. т. 4), общата отраслова среда (вж. т. 5), отрасловите конкурентни сили (вж. т. 5) и вътрешната среда на фирмата (вж. т. 6), както и на допускането за еднаква значимост на трите компонента на заобикалящата среда – по 0.20, и на относителна тежест на вътрешните условия – 0.40, Интегралният индекс на конкурентоспособността се изчислява след заместване по формула (2). За улеснение данните са предварително обработени в Таблица 6.

Таблица 6.

№	ТЕМАТИЧЕН ИНДИКАТОР (I_n)	ЗНАЧИМОСТ (k_n)	НОРМАЛ. ОЦЕНКА (I_n)	ПРЕТЕГЛЕНА НОРМАЛ. ОЦЕНКА (kI_n)
1	Тематичен индекс ГЕНЕРАЛНО ОБКРЪЖЕНИЕ	0.20	0.275	0.055
2	Тематичен индекс ОБЩА ОТРАСЛОВА СРЕДА	0.20	0.288	0.058
3	Тематичен индекс ОТРАСЛОВИ КОНК. СИЛИ	0.20	0.363	0.073
4	Тематичен индекс ВЪТРЕШНА СРЕДА НА ФИРМАТА	0.40	0.525	0.210

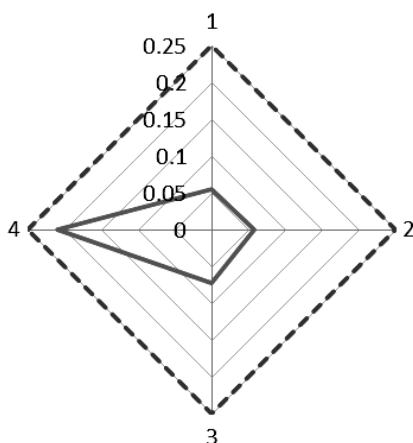
Интегралният индекс на конкурентоспособността на фирмата е:

$$\begin{aligned}
 IC\ CI &= [(k_1I_1 \times k_2I_2) + (k_2I_2 \times k_3I_3) + (k_3I_3 \times k_4I_4)] \times \frac{\sin\left(\frac{360^\circ}{n}\right)}{2} = \\
 &= [(0.055 \times 0.058) + (0.058 \times 0.073) + (0.073 \times 0.210)] \times \frac{\sin\left(\frac{360^\circ}{4}\right)}{2} = \\
 &= (0.00319 + 0.004234 + 0.01533) \times \frac{1}{2} = 0.011377
 \end{aligned} \tag{3}$$

Стойността на Интегралния индекс на конкурентоспособността на фирмата не е абсолютна величина – тя зависи от броя на тематичните индекси, тяхната индивидуална значимост и пространственото им разположение. Максималната стойност на Интегралния индекс при четири тематични индекса, еднаква тежест (equal weighting – EW) и последователност, която съответства на номерацията в Таблица 6., възлиза на 0.09375.

На Фигура 1. е показана графика на Интегралния индекс на конкурентоспособността на фирмата. На същата фигура с непрекъсната линия е Интегралният индекс на конкурентоспособността на фирмата, който илюстрира информацията от Таблица 6. За сравнение с пунктир е онагледен идеален Интегрален индекс на конкурентоспособността – при максимална оценка (1.00) и еднаква значимост (0.25) на всеки един от четирите тематични индекса.

Фигура 1.



Легенда: Ос 1: Тематичен индекс ГЕНЕРАЛНО ОБКРЪЖЕНИЕ; Ос 2: Тематичен индекс ОБЩА ОТРАСЛОВА СРЕДА; Ос 3: Тематичен индекс ОТРАСЛОВИ КОНКУРЕНТНИ СИЛИ; Ос 4: Тематичен индекс ВЪТРЕШНА СРЕДА НА ФИРМАТА

Макар че на теория няма ограничение за броя на тематичните индекси, които изграждат състава на Интегралния индекс на конкурентоспособността на фирмата (и се илюстрират с оси на радарната графика), то практиката показва, че при повече от осем индекса (и респективно радарни оси) възприемането и интерпретирането на информацията се затруднява.

7 етап: Устойчивост и чувствителност. Разкрива се стабилността на оценката на Интегралния индекс на конкурентоспособността на фирмата при промяна в състава на тематичните индикатори, последователността на тяхното подреждане или относителната им тежест. Постигането на устойчивост се базира на резултатите на анализа на чувствителността, т. е. на оценяването на влиянието на отделните източници на несигурност върху вариациите на оценката на Интегралния индекс.⁴³

8 етап: Връзка с реалните данни. Осигуряване на възможност за деконструиране на Интегралния индекс на конкурентоспособността на фирмата с цел анализ на силните и слабите страни в конкуренцията. При това се установява влиянието на всяка група характеристики – на външното обкръжение и на вътрешната среда – върху фирмената позиция на пазара. За разширяване на използването на споменатия Индекс графичното му представяне може да се допълни с графики на лидерите, средното ниво в отрасъла, преките конкуренти.⁴⁴

9 етап: Връзки с други променливи. Установяване на корелация между Интегралния индекс на конкурентоспособността на фирмата и други бизнес показатели, както и оценяване чрез регресионен анализ на силата на корелацията.

Интегралният индекс на конкурентоспособността на фирмата предлага комплексна представа за възможностите в конкуренцията, като синтезира характеристиките на генералното обкръжение, общата отраслова среда, отрасловите конкурентни сили и вътрешнофирмените параметри. Той обобщено оценява и визуализира влиянията на двадесет индивидуални показателя с различен произход, предварително групирани в четири тематични индикатора. Създава цялостна, но и детайлна информация за конкурентната среда и нейните влияния. Като ограничение на Интегралния индекс може да се посочи това, че не позволява да се детайлизира информацията за фирмените силни

⁴³ Салчев, П. (2010) Интегрален болничен бенчмарк индекс. Методология и практическо приложение – София, с. 140.

⁴⁴ Салчев, П. (2010) Интегрален болничен бенчмарк индекс. Методология и практическо приложение – София, с. 141.

страни и слабости на ниво, по-ниско от нивото на тематичните индикатори.

Интегралният индекс на конкурентоспособността на фирмата е много подходящ за сравнителни изследвания между реалната (вж. непрекъснатата линия на Фигура 1.) и идеалната (вж. пунктираната линия на Фигура 1.) конкурентоспособност; за междуфирмени сравнения при ограничен брой фирми; за бенчмаркинг на конкурентоспособността на фирмите в клъстър. Може да се използва за разработване на управленски решения на макро, отраслово и микрониво.

Заключение

Конкурентоспособността на фирмата е многопластово знание за индивидуалните възможности в конкуренцията. Тя представя фирмените силни страни и слабости в конкурентната състезателност на даден пазар в конкретно време. Характеризира способността за устойчиво и дългосрочно произвеждане на продукцията, сравнителната (спрямо конкурентите) пазарна позиция, изграждането и поддържането на конкурентни възможности. Конкурентоспособността е знание за адаптивността на фирмата към промените в макрообкръжаващата заобикаляща среда и отрасъла, както и за потенциала за използване и противопоставяне на конкурентните сили на доставчиците, клиентите, продуктите-заместители; възплъщава множество параметри на вътрешнофирмената среда – управление, изследване и развитие, производство, маркетинг, персонал, инвестиции, финансово състояние. За оценяване на различни аспекти на конкурентоспособността в теорията и практиката се разработват множество способности.

Комплексната оценка на конкурентоспособността на фирмата разкрива характера и силата на индивидуалните конкурентни предимства и недостатъци в конкуренцията. Тя синтезира влиянията на множество фактори с произход от външното обкръжение или вътрешната среда. Оценява влиянията, които условията на конкурентната среда – генерално обкръжение, обща отраслова среда, отраслови конкурентни сили и вътрешна среда – оказват върху фирмения пазарен успех.

Интегралният индекс на конкурентоспособността на фирмата агрегира двадесет индивидуални показатели на конкурентните възможности, обобщени в четири тематични индекса – Генерално обкръжение, Обща отраслова среда, Отраслови конкурентни сили и Вътрешна среда. Това е развитие на традиционната оценъчна методика в условия на глобализирана икономика и сложни взаимоотношения между производители, търговци, клиенти и държавни институции. Разкрива характера и силата на фирмените предимства и слабости в конкуренцията, като позволява разнообразие от бизнес приложения – изследване

на динамиката на конкурентоспособността на дадена фирма, междуфурмени сравнения на конкурентоспособността, оценка на влиянията на макрообкръжаващата и на отрасловата среда върху индивидуалния успех. Конструиран по стандартизиран алгоритъм, подлежи на модифициране съобразно промяната на критичните фактори за конкурентен успех

Комплексната оценка на конкурентоспособността на фирмата идентифицира проблеми и предпоставя решения при изследване на ефективността и прогнозиране на развитието.

Източници:

- Антонова, Д., В. Гединач (2008) Конкуренцията като универсален инструмент за регулиране на социалноикономическите отношения – в сборник Научни трудове на Русенския университет, том 47, серия 6.1.
- Велев, М. (2004) Оценка и анализ на фирмената конкурентоспособност, София: „Софттрейд“.
- Велев, М. (2014) Подходи и методики за оценяване, анализ и повишаване на микроикономическата конкурентоспособност – Автореферат на дисертационен труд за присъждане на научната степен „Доктор на икономическите науки“, София: УНСС, Катедра „Индустриален бизнес“.
- Владимиrowa, Й. (2005) Конкуренция и конкурентоспособност на фирмите в търговията – Габрово: УИ „Васил Априлов“.
- Георгиев, Р. (2013) Стратегирание и конкурентоспособност – София: „Промедия“.
- Данаилов, Д. (1999) Международни бизнес анализи – София: ИК „Люрен“.
- Димов, Е., Г. Сидерова (2015) Теоретични основи на конкуренцията и конкурентоспособността на предприятията от минната индустрия – в Годишник на МГУ „Св. Иван Рилски“, Том 58, Св. IV, Хуманитарни и стопански науки.
- Македонска, М. и кол. (1997) Конкурентоспособност и фирмено управление – Варна: Технически университет.
- Ненов, Т. (2003) Планиране и анализ на стопанската дейност на индустриалното предприятие – Варна: Университетско издателство Икономически университет.
- Ненов, Т. (2008) Управление на конкурентоспособността и растежа – Варна: „Наука и икономика“, Икономически университет.
- Портър, М. (2004) Конкурентното предимство на нациите – II издание, София: „Класика и стил“.
- Прахалд, С. К., В. Рамасвами (2009) Бъдещето на конкуренцията. Съвместно създаване на уникални ценности с клиентите – София: „Класика и стил“.

- Рибов, М. (2003) Управление на конкурентоспособността в туризма – София: „Тракия-М“.
- Рибов, М. и кол. (2013) Системи за качество и конкурентоспособност – София: „Тракия М“.
- Салчев, П. (2010) Интегрален болничен бенчмарк индекс. Методология и практическо приложение – София.
- Сълова, Н. и кол. (2000) Изследване на пазара и на пазарния риск в търговията с потребителски стоки в България – Варна: УИ „Икономически университет“.
- Тимофеева, С. (2016) Усъвършенстване на управлението на конкурентоспособността на предприятията, производители на лекарствени продукти в България – в списание Икономика и управление, годишник XII, брой 2.
- Тодоров, Т. (2011) Конструирание на интегрален показател за измерване на динамиката и тенденциите в изменението на заетостта и безработицата – в „Икономически алтернативи, изд. на УНСС, бр. 6.
- Щерев, Н. (2012) Количествена функционална оценка на конкурентоспособността на бизнес организациите – списание Икономически и социални алтернативи, УНСС, брой 3.
- Азоев, Г. 1996. Конкуренция: анализ, стратегия и практика – Москва: Центр економики и маркетинга.
- Garwin, D. A. (1992) Operations Strategy; Texts and Cases – New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hardy, L. (1990) Successful Business Operations. How to Develop and Exploit Competitive Advantage – Basil Blackwell Ltd.
- Henrique de Azevedo Avila. (1997) Evaluating the Competitive Position of an Industrial Firm – Washington, D. C.: The George Washington University.
- Mueller, D. C. (1986) Profit In the Long Run – Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Porter, M. (1985) Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance – New York: The Free Press.
- Porter, M. (2008) On Competition. Updated and Expanded Edition – Harvard Business Press.