

ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ В КРИЗАТА: ПРИМЕРЪТ НА БЪЛГАРСКИТЕ КОМПАНИИ ЗА ОБЛЕКЛО И ТЕКСТИЛ

гл. ас. д-р Веселина Максимова
Икономически университет – Варна

SUCCESS FACTORS IN CRISIS: THE CASE OF BULGARIAN APPAREL AND TEXTILE COMPANIES

Chief Assist. Prof. Vesselina Maximova, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria

Резюме

Докладът представя резултати от проучване на поведението и представянето на компании от сектора на облеклото и текстила в България в период на резки, непредвидими и неблагоприятни промени в средата, характеризирани като криза. Стъпвайки на разбирането, че успехът в такива ситуации зависи от способността за бърза и ефективна промяна, е направен опит да се установи какви промени реализират онези компании от сектора, които са показали по-добри резултати от конкурентите си и то в кратък период. Предвид факта, че Ковид-пандемията бе именно такъв период на резки непредвидими и нежелани промени, предмет на изследване са резултатите на фирмите в първата пандемична година и факторите за тези резултати. Разгледаните емпирични случаи сочат като основни фактори за успех способността да се правят продуктови иновации, както и способността за адаптиране на обема на производство и дистрибуция чрез реорганизиране на процеси и ресурси. Тази способност се дължи на инвестиране в развойна дейност, в модерни производствени технологии, както и в квалификация на персонала. Създадените силни комуникационни канали са в основата за намиране на нови партньори както за доставка, така и за дистрибуция, за създаване и/или разширяване на мрежата от подизпълнители с оглед осигуряване на гъвкавост в производствените обеми. Емпиричните резултати сочат също, че добрите пазарни резултати са съпътствани от финансови такива, което характеризира направените промени едновременно като бързи и ефективни.

Ключови думи: криза, промяна, организационна ловкост, ковид пандемия, фирмени резултати

JEL Класификация: L25, O31, M11

Abstract

The paper presents the findings of a study on the behaviour and performance of companies from the textile and apparel industry in Bulgaria at a time of sudden, unpredictable and unfavourable changes in the environment, characterised as a crisis. Based on the understanding that success in such situations depends on the ability for quick and effective change, an attempt is made to find out what changes are realised by those companies which have outperformed their rivals, especially on short notice. As the COVID-19 pandemic was exactly such a time of sudden, unpredictable and unfavourable change, the subject of this study is the performance of said companies during the first year of the pandemic as well as the factors for their performance during that period. The main findings from the empirical study show that the key success factors were the ability to make product innovations as well as the ability to adapt production and distribution volume through the reconfiguration of processes and

resources. This ability is due to investments in R&D activities, modern production technologies and staff qualification. Previously built strong communication channels were crucial for finding new partners for delivery as well as distribution, for creating and/ or broadening a network of subcontractors in order to provide product volume flexibility. The empirical findings also show that good market performance is accompanied by good financial performance, which characterises the changes that have been made as both quick and effective.

Keywords: *crisis, change, organisational agility, COVID-19 pandemic, firm performance*

JEL Classification: *L25, O31, M11*

Въведение

Наличието на кризи с различен произход и характер в нашето съвремие налага необходимостта да задълбочаваме познанията си за факторите, които оказват влияние върху резултатите на стопанските субекти през тези периоди на интензивни и много често неблагоприятни промени. Статистиките в такива периоди сочат разнопосочни резултати – редица компании не успяват да се адаптират към променената среда и прекратяват съществуването си, други успяват да запазят дейността си, а трети дори бележат ръст в пазарните си и финансови резултати. С какво се характеризират компаниите, попаднали в третата група, е във фокуса на интереса ни в настоящото изследване.

Merriam-Webster Dictionary определя кризата като "нестабилен или повратен период или състояние на нещата, при което предстои решаваща промяна, и особено такава с отчетлива възможност за силно неблагоприятен изход". Етимологията на думата е от гр. *krisis* - повратна точка, внезапна промяна. В Речник на българския език е дадено подобно описание на значението на думата „криза“, а именно „рязка промяна, обикновено към по-лошо, в състоянието, развитието на нещо, която има решителни, важни последици“.

Можем да изведем отличителни характеристики на кризата: (а) кризата винаги се свързва с промяна; (б) тази промяна обикновено е рязка, внезапна, което я прави и неочаквана; (в) последиците от такава промяна могат да бъдат силно неблагоприятни и същевременно са от значим характер.

Значимостта на последиците изисква действия от страна на засегнатите страни. Нещо повече, действията трябва да са навремени, ако искаме да се смекчат или в най-добрия случай, избегнат, негативните последици. Силно променената външна среда ще изисква решения за адекватни промени и вътре в организациите – в техните стратегии, процеси, понякога включително в ценностната ориентация или други елементи на организационната култура. Нашата теза е, че в кризисна ситуация успехът на организациите зависи от способността им да се променят. Промяната обаче не се случва лесно, както и много пъти е неуспешна. Изследване на McKinsey & Company (2021) сред почти 3000 ръководители сочи, че по-малко от 40% от опитите да се реализират промени в компаниите са успешни. Нарастващата значимост на това доколко компаниите притежават способност да се променят е причина за появата и популяризацията на нова концепция в управленската теория – тази за „организационната ловкост“ (organizational agility). Ловкостта се свързва именно със „способността на фирмата да улавя промените в средата и да отговаря ефикасно и ефективно на тези промени“ (Felipe et al, 2016).

Много изследователи посвещават работата си на това да съставят списък на характеристиките, които трябва да притежава компанията, за да има способност да се променя, да бъде „ловка“. Sharifi and Zhang (1999) са едни от най-цитираните автори, когато става въпрос за такъв списък с характеристики. Те посочват четири категории характеристики, които правят организациите ловки, или способни да се променят, а именно:

(1) *способност за отговор*, описана от авторите като умение да се идентифицират промените и да се реагира бързо на тях. Бързия отговор свързват със способността да се предсеща, възприема и изпреварва промяната;

(2) *компетентност* – тук авторите включват широк набор от способности, осигуряващи продуктивност, ефикасност и ефективност на дейностите. Списъкът започва с умението за изграждане на дългосрочна визия за развитието на компанията и включва технологични способности, умение за създаване на качествен продукт/ услуга и въвеждане на нови продукти на пазара, ангажиране на знаещи и компетентни хора, оптимизиране на процесите и т.н. Умението за сътрудничество както вътре в организацията, така и с външни контрагенти, също се посочва от двамата автори като описващо компетентност;

(3) *гъвкавост/ адаптивност*, разбрана като способност да се създават различни продукти и да се постигат различни цели с едни и същи ресурси – това включва гъвкавост по отношение както на обема, така и на разновидността на продуктите. Тази гъвкавост касае не само физическите ресурси, но и организационните и човешки ресурси на компанията.

(4) *бързина/ скорост*, или способност за реализиране на действия във възможно най- кратки срокове – от краткото оперативно време за производство и навременност на доставките до възможността за бързо въвеждане на нови продукти на пазара.

Приемайки, че именно способността на фирмите да се променят предопределя техния пазарен и финансов успех в периоди на резки и непредвидими промени във външната среда, с настоящия доклад си поставяме за цел да установим как компании, постигнали по- добри резултати от конкурентите си в период на криза, са успели да го направят – какви промени са реализирали в стратегиите, структурите, процесите си. Нещо повече, какво е направило възможно извършването на тези промени – ще се опитаме да установим доколко успешните компании притежават характеристиките на „ловки“ компании, описани от Sharifi and Zhang (1999) и цитирани по- горе.

За да реализираме тази цел, в следващите параграфи обосноваваме избора на обект и период на изследването, след което на база на направеното проучване групираме успешните компании от избрания сектор според факторите, които са способствали успеха им в периода на криза.

1. Обект и период на изследване: обосновка на избора

В съответствие с целта е избран период, който може да се характеризира като криза – налице са резки, значими и неочаквани за бизнеса промени във външната среда, последиците от които могат да са значими, при това неблагоприятни. Настъпването на пандемията от Ковид-19 е именно такъв период. Въпреки наличието и на други примери на мащабни и трудни за предвиждане събития в близката история, Ковид-19 е категоричен пример за промяна в средата, която освен със своята внезапност и непредсказуемост се характеризира и с това, че засегна едновременно икономическата, социалната, политическата среда. Нещо повече – освен че възникването ѝ беше непредвидимо, също толкова неясно беше и колко продължително, с каква сила и с какъв обхват ще е въздействието ѝ. Ето защо, макар останал в миналото, периодът на пандемията е интересен от изследователска гледна точка, когато става въпрос за способността на икономическите субекти да се променят и да се справят ефективно в периоди на криза. Тази способност се отнася както до способността им да вземат решения за промени, така и до способността им да ги реализират ефективно.

Обект на настоящото изследване са компании от сектора „Облекло и текстил“ в България. Основен мотив за избора на компании от този сектор е фактът, че той беше

засегнат от пандемията в много аспекти – от промяната на потребителското поведение и отказа на поръчки, през затруднения във веригите на доставки, до трудностите в организиране на производствения процес заради противоепидемичните мерки. Интересувайки се от способността на фирмите да реагират *своевременно* и достатъчно *бързо* на промените, за изследователски период е избрана *първата година на пандемията – 2020-та* година. Считаме, че именно способността за *бърза и навременна* реакция е тази, която запазва жизнеспособността на компаниите, предпазва ги от загуба на ресурси (например освобождаване на обучен персонал) и в най-добрите случаи осигурява не само оцеляването, а и просперитета им. Така промените, които успешните фирми предприемат *в рамките на първата година от кризата*, и организационните ресурси, които дават възможност тези промени да се осъществят, са във фокуса на изследователския ни интерес.

Секторът е значим за икономиката на страната ни – по данни на Българската асоциация за текстил, облекло и кожи (batok.org) в годината преди Ковид-19-пандемията той формира приблизително 11% от общия износ и създава около 12% от добавената стойност в индустрията. От съществено значение е за формирането на брутния вътрешен продукт на България, не на последно място по значимост е и фактът, че е и важен работодател – в годината преди пандемията осигурява работни места на около 14 % от общо заетите в индустрията на България. Експортната ориентираност на компаниите от сектора трайно поставя България в ролята на нетен износител на този вид стоки. Освен на изхода, чрез експорта предимно до европейски страни, българският бизнес с облекла и текстил е силно свързан с международната среда и на входа – суровините за текстилната индустрия (памук, петролни продукти, т.н.) идват предимно от страни извън Европа. Тази свързаност прави още по-осезаем ефекта от тази световна криза върху разглеждания сектор в България. Промените са по всички елементи на веригата на доставяне на стойност и с последици за всички функционални области на бизнеса – променено е търсенето заради промененото ежедневие и режим на работа на крайния потребител (интересът към официални и офис облекла е силно ограничен, а по-голямата част от българските производители изнасят именно такива), затварят магазини за физически продажби, при търговските партньори залежават изпратени стоки, появяват се проблеми с ликвидността и плащанията. Там, където въпреки намаленото търсене има поръчки, има затруднения и забавяния при транспортирането заради многото и променящи се противоепидемични мерки. При по-големите и високотехнологични компании има проблеми и с организирането на работния процес отново заради противоепидемичните мерки – за работа от разстояние трудно се намира решение, а големите брандове, с които работят, често настояват за кратки срокове за изпълнение. Проблеми има и в началото, на входа на веригата – суровините за текстилната промишленост са в по-голямата си част внос от не-европейски страни, което в периодите на локдаун автоматично означава забавени доставки. Има скок и в цените на суровините. Търсенето на нови партньори също не може да се случва по обичайния начин – събитията с промоционален характер (ревюта, изложения), където обикновено стават поръчките, също са преустановени за неопределено време.

В резултат на тези явления износът през първата година на Ковид-кризата на продукти на сектора се свива с 12% – от малко над 4.5 млрд. лв. до 4.06 млрд. лева. Табл. 1 показва общия спад в износа на сектора, както и изменението в продажбите за четирите най-продавани през 2020 г. стокови групи.

Таблица 1

**Износ на сектор „Текстил, облекло и обувки“ – общо и по стокови групи
(първите четири по обем продажби), в млн. лв.**

	Предкризисна година (2019)	Първа година на кризата (2020)	Годишен спад/ръст
Общо	4 601	4 064	-12 %
в т. ч.			
1. Облекла, различни от трикотаж и плетени	1 454	1 171	-19%
2. Трикотажни и плетени облекла	1 309	1 157	-12%
3. Маски, торбички, чаршафи за болници	197	342	90%
4. Вълна, преди	285	214	-25%

Източник: *nsi.bg*

По данни на Българската асоциация на производителите и износителите на облекло и текстил (bgtextiles.org) през 2020 г. около 10% от фирмите са преустановили дейността си. Сред тях основно са фирми, произвеждащи мъжки и дамски официални облекла, които са и сред най- високотехнологичните за сектора. Именно тази стокова група, макар оставаща с най- висок дял в износа, е и с най- висок принос към намалението на стойността на общия износ на продукти от сектора. По- голямата част от тези, които са продължили дейността си, са с минимум 20% спад на приходите през 2020 г. спрямо предходната година, сочат също от Асоциацията на производителите и износителите (bgtextiles.org).

На фона на общия спад обаче има фирми, които реализират ръст в приходите си от продажби, като същевременно успяват да реализират печалба. Именно те са във фокуса на вниманието ни в опит да установим какви дейности са предприели, за да преминат успешно през кризата, изпреварвайки конкурентите си.

2. Метод на изследване

Като измерител на успеха на фирмите от разглеждания сектор ще използваме ръста на приходите от продажби. Именно ръстът в приходите е отражение на ориентирано към потребителя поведение и успех в предоставянето на продукт с по- висока добавена стойност, отговарящ на променените потребителски изисквания. Като втори индикатор за успеха ще държим във вниманието си и печалбата. Наличието ѝ е индикатор за оперативна ефикасност, ефективност при разходване на ресурсите, продуктивност.

Наблюдението ни е върху две групи организации. В първата попадат 18 малки и средни компании от сектора на текстила и облеклото, които са реализирали най- висок ръст в продажбите си за 2020 спрямо 2019 г. Над 95% от фирмите в сектора са малки и средни предприятия и е резонно вниманието ни да е насочено именно към тях. Същевременно интерес представляват и най- големите представители на сектора, тъй като имат най- голям принос към общата продукция и износ на сектора. Те именно са втората група организации, чието представяне в периода на криза е обект на изследователски интерес. Компаниите с най- висок ръст на продажбите от първата група са идентифицирани на база годишната секторна класация „Гепард“ за най- динамични малки и средни компании в България по сектори (Капитал, 2021). В топ 20 за сектор „Облекло, текстил и обувки“ за изследваната 2020-та година попадат 18 фирми за облекло и текстил (две от

попадналите в класацията са производители на обувки). Ръстът на продажбите им на годишна база варира между 19% и 236% като две от фирмите са с трицифрен ръст. 1/3 от тях (6 фирми) запазват мястото си в топ 20 на динамичните компании от предходната година като само една от шестте бележи по-нисък ръст спрямо ръста си от 2019 г., но въпреки това остава в класацията. Останалите 2/3 са нови в класацията и всички те по време на Ковид кризата постигат по-високи ръстове на приходите си от продажби спрямо ръстовете за 2019 година, преди настъпване на пандемията. Едновременно с това всички 18 фирми са работили на печалба през 2020 г. За да очертаем профила на тези компании и да разберем на какво се дължат постигнатите от тях резултати, правим преглед на годишните им отчети и контент анализ на публикувани интервюта с техните мениджъри. В зависимост от характера на промените, които са предприели, разделяме компаниите в три групи с оглед по-лесното идентифициране на групи фактори, способствали успешното реализиране на промени.

Сред най-големите 15 компании в сектора (отново по класация на „Капитал“) попадат само три компании с ръст на продажбите пред първата година на Ковид-кризата. Изучаването на техния профил допълва изследването на успешните фирми за периода.

3. Резултати и дискусия

На базата на информацията от контент анализа на публикуваните годишни отчети и интервюта, формираме *три групи компании* според характера и дълбочината на промените, които са осъществили и степента и посоката на влияние, която им е оказала кризата:

Първата и най-голяма група е съставена от компании, които са постигнали висок ръст в продажбите *чрез сериозни/значими иновации в продукта*. 39% от фирмите, попаднали в класацията на най-динамични фирми от сектора за 2020 г., са в тази група. Иновациите са в предпазно облекло за различни потребителски сегменти, като две от фирмите, попаднали в тази група, са две от общо трите фирми в сектора, създали предпазно медицинско облекло за многократна употреба. Третата фирма, която е произвеждала защитно медицинско облекло, също е с висок ръст на приходите, при това трицифрен (не попада в класацията, защото последната поддържа малките и средни компании, а тази компания е от групата на големите в сектора). Компаниите от тази група успяват заради способността си да осъзнаят необходимостта от промяна навреме, да вземат бързи решения, но също така и да ги реализират ефективно. Последното е повлияно от достигнатата компетентност в работата, създадените собствени развойни екипи или сътрудничеството с научни работници. Контент анализът идентифицира още една организация с трицифрен ръст на продажбите, постигнат отново благодарение на иновации в продукта. Организацията е извън класацията на най-динамичните МСП, защото е микрофирма. Иновацията е отново в предпазен продукт, този път дизайнерски. Трицифреният ръст на продажбите е възможен благодарение на поредица от промени в дейностите на компанията – изграждане на широка мрежа от подизпълнители, които да поемат увеличения обем работа, инвестиции в информационна система за обработка на поръчките. Силни комуникационни канали и опит в онлайн продажбите са сред компетентностите на организацията, които способстват успеха ѝ в реализирането на промяната.

Втората група е формирана от фирми, които запазват мястото си в класацията от предходната година – попадат в топ 20 на най-динамичните компании в сектора и през годината, предхождаща кризата. В тази група са 33% от наблюдаваните компании като всички, с изключение на една, бележат по-високо увеличение в приходите си през пандемичната година в сравнение с увеличението, реализирано от тях в годината, предхождаща кризата, с други думи – подобряват пазарното си представяне именно по време на

криза. Повечето от фирмите в тази група, 2/3 от тях, произвеждат продукти, чието търсене не е от най- силно засегнатите от ковид-кризата, а именно – производители са на спортно и домашно облекло, домашен текстил, вкл. спално бельо. Ковид-19 кризата не се отразява негативно на потребността от тези продукти, дори в някаква степен има преориентация на търсенето именно към тях. Наред с този положителен ефект, трудности, породени от кризата, не липсват и при тази група производители – забавяне на доставките заради световните противоепидемични мерки, растящи цени на суровините, затваряне на много физически магазини за дълго време, необходимост от опазване здравето на персонала. Това са все предизвикателства, изискващи реорганизация на процеси, адаптиране на обемите производство спрямо новото търсене, намиране на нови партньори и канали както за доставки, така и за продажби. Развити комуникационни канали, модерни производствени технологии, взаимоотношения с подизпълнители са сред факторите, които позволяват пазарният отговор да е едновременно бърз и разходо-ефективен (всички фирми, попаднали в класацията са работили на печалба). Освен фирми за домашни и спортни облекла и текстил в тази група са и производители на продукти, чието търсене като цяло бележи най- драстичен спад по време на пандемията, а именно на официални облекла. Въпреки че мястото им в класацията пада от 2-ро и 10-то в годината преди пандемията съответно на 20-то (с 19% ръст) и на 18-то (с 27% ръст) в първата година на кризата, те успяват да запазят положителната тенденция в продажбите си. Добрата история на компанията и постигнатите резултати от предходни години са ключът към запазване на успеха и в кризисната година. Компаниите от тази група са инвестирали в квалификация на персонала, в модерни производствени мощности и системи за управление, развили са комуникационните си канали. Всичко това им позволява намирането на нови партньори, гъвкавост по отношение на обемите производство и осигуряване на навременно и качествено изпълнение на поръчки – все фактори, подпомагащи ръста на продажбите им въпреки рязкото влошаване на ситуацията.

В *третата група*, съставена от 28% от компаниите, попаднали в класацията за 2020 г., са отново производители предимно на спортно, домашно и работно облекло и домашен текстил. Те не са в топ 20 за предкризисната година и за повечето от тях може да се каже, че кризата се оказва възможност. Тя не налага правене на продуктови иновации. Ръстът в продажбите постигат с обичайните си продукти, активизирайки маркетинговата си дейност. Силно представяне на продукцията в онлайн пространството, бърза и навременна комуникация с партньори и клиенти са сред средствата, които им носят предимство пред конкурентите им. Увеличените продажби, донякъде и благодарение на ковид-ситуацията, изискват от тези компании гъвкавост по отношение на обемите производство, която постигат и посредством широка мрежа от подизпълнители.

За да стане още по-ясен профилът на успешните компании в кризата, е полезно да се отбележи и какво не са тези компании, кое не е тяхна практика. Въпреки широко използваната в бранша пазарна възможност за реализация на текстилни предпазни маски, само две от фирмите, попаднали в класацията, са успели благодарение на този продукт. За извода, че това е краткосрочно решение, което не ангажира особен иновационен потенциал и трудно би било фактор за дълготраен успех, говори фактът, че една от тези две фирми, при това водач в класацията с трицифрен ръст на продажбите, затваря производството си в последното тримесечие на 2020 г.

Навременният, бърз и ефективен отговор на внезапно променилата се ситуация е от ключово значение както за оцеляването в периода на кризата, така и за дългосрочното оцеляване след като кризата отmine и стане възможно връщането към старите пазари. В този контекст друго огромно предизвикателство по време на кризата е запазването на персонала. Поради общия недостиг на трудови ресурси, ако веднъж бъдат освободени, организациите ще изпитват затруднения и в бъдеще, когато кризата отmine. По-

голямата част, 61% от разглежданите компании, попаднали в топ 20 на най- динамичните в сектора, запазват или дори увеличават (50% от общия брой наблюдавани) персонала си през първата година на кризата. При останалите 39% от наблюдаваните организации средното намаление в числеността на персонала е 19,6%, кореспондиращо със средното намаление от 20% в сектора.

Друга група представители на бранша, които са във фокуса на вниманието ни, са големите компании в бранша. Обичайно тези компании са възприемани като по- малко адаптивни спрямо външните промени именно заради размера си. Същевременно техният физически и финансов капацитет им позволява да приложат практики, които в създалата се кризисна ситуация им осигуряват предимства, които ги задържат на пазара. По данни, представени в класацията на „Капитал“ на 15-те най-големи компании за текстил, облекло и обувки, сумарните им приходи за 2020 г. падат с 8.6% до 1.124 млрд. лв. (capital.bg). Сред тях има три растящи компании, при които факторите за растеж са подобни на тези при средните и малки предприятия – силна развойна дейност и иновации в продукта (включително патентоване на нови продукти), увеличаване на разходите за маркетинг, преориентация към и/ или увеличаване на онлайн продажбите, търсене на нови партньори. При компаниите от топ 15, които отбелязват понижение в приходите си от продажби, средният спад е 14% при средно за сектора понижение от 20% за първата година от ковид-кризата. Постигането на умерен спад, по- нисък от средния в бранша, при силно експортно ориентирани компании в период на световен локдаун може да бъде възприето като добро представяне. При големите компании гъвкавостта се постига и благодарение на направените значими инвестиции в технологии, физически ресурси и ноу-хау. Това им позволява постигане на по- високо качество, а така и по- висока добавена стойност за потребителите. Стойност за потребителите добавят и с по- бързо изпълнение на поръчки и по- навременни доставки, за които допринасят отново както високотехнологичните производствени активи, така и по- големите складови пространства, които позволяват съхранение на продукцията и бърз отговор при флукутиращо търсене. Вниманието към персонала и неговото обучение също е възприемано от голяма част от тези компании като ключов фактор за успеха.

Заклучение

В заключение може да се направи изводът, че разгледаните случаи на успешни организации в изследвания период подкрепят формулираната в увода теза, че успехът на организациите в кризисна ситуация зависи от способността им да се променят. Всички организации са проявили гъвкавост преконфигурирайки своите ресурси и процеси. Промени са реализирани по цялата верига- доставки, производство, съхранение, дистрибуция. Нарасналите продажби в кратък период от време са индикация за гъвкавост по отношение на обемите както на производство, така и на дистрибутиране на новите количества. Гъвкавост са проявили и по отношение вида на продукцията – голяма част от успешните компании са реализирали продуктови иновации. Реакцията е бърза и навременна – това е индикация както за способността да се оценява ситуацията и да се вземат бързи решения за промяна, така и за способността да се реализират тези решения благодарение на постигнатата компетентност в управлението на хора, физически ресурси и процеси. Промяната е реализирана и по ефективен начин – освен пазарния успех, изразен в увеличение на продажбите, компаниите постигат и положителни финансови резултати. Можем да заключим, че компаниите, които превъзхождат по резултати конкурентите си по време на криза, са тези, които са проявили „ловкост“ в поведението си, осъществявайки бързи и навременни промени, използвайки уменията си да оползотворяват налични ресурси, както и да придобиват нови и да ги ангажират в постигането на модифицирани цели по ефективен начин.

Използвана литература

1. Българска асоциация за текстил, облекло и кожи. Официален сайт, <https://www.batok.org/> [Accessed: 18/09/2023]
2. Българска асоциация на производителите и износителите на облекло и текстил. Официален сайт, <http://www.bgtextiles.org/> [Accessed: 20/09/2023]
3. Капитал (2021). Класация „Гепард“: най- динамичните малки и средни компании в България. Достъпно на <https://www.capital.bg/biblioteka/5916-gepard> [Accessed: 30/09/2022]
4. Капитал (2022). Най- растящите текстилци: за маски, защитни облекла и домашни дрехи, [online], 29 март 2022, достъпно на <https://www.capital.bg/biznes/promishlenost/2022/03/29/4267238> [Accessed: 30/09/2022]
5. Национален статистически институт на РБ, <https://nsi.bg/bg> [Accessed: 20/09/2023]
6. Речник на българския език (1995). Издателство на БАН, Институт за български език „Проф. Л. Андрейчин“, София, 1995. 865 с. ISBN 954-430-258-1 (том 8), достъпен и на <https://ibl.bas.bg/rbe/lang/bg> [Accessed: 30/09/2023]
7. Felipe, C.M. et al. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility, *Journal of Business Research*, 69, pp. 4624–4631
8. McKinsey and Company (2021). Losing from day one: Why even successful transformations fall short, Survey, December, 07, 2021 [online], Available at <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations#> [Accessed: 18/07/2023]
9. Merriam-Webster. (n.d.). Crisis. In Merriam-Webster.com dictionary. Available at <https://www.merriam-webster.com/dictionary/crisis> [Accessed: 30/09/2023]
10. Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, 62 (1–2), pp. 7–22.

Информация за контакт с автора:

гл. ас. д-р Веселина Максимова

Икономически университет – Варна, катедра „Управление и администрация“

E-mail: v_maximova@ue-varna.bg