

ТЕХНИКИ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА СЪЩЕСТВУВАЩИ ПРЕКИ БИЗНЕС КОНКУРЕНТИ

Автори: Емил Папазов, Людмила Михайлова¹

Резюме:

В разработката се систематизират най-важните аспекти, свързани с установяване на съществуващи преки конкуренти в рамките на стратегическия микроанализ на фирма. Разглеждат се техники за идентификацията, базирани както на частни (специфични), така и генерични (общи) критерии. Изведат се предимствата и недостатъците на алтернативните подходи, особено с оглед на тяхната приложимост в малки и средни предприятия.

Ключови думи: *стратегически микроанализ, съществуваща пряка конкуренция, матрични техники, матрица „Рентабилност-обращаемост“*

Въведение

Определянето на съществуващи преки конкуренти заема важно място в бизнес диагностиката. Изследванията се правят най-вече във връзка с оценката на т. нар. микросреда на фирмата (микроанализ). Особена „тежест“ подобен тип анализи придобиват след появата на т. нар. „Модел на петте сили“ на М. Портър², в рамките на който на този тип конкуренция се отрежда централно място.

Акцент в разработката е определянето на съществуващи преки конкуренти в дадена индустрия и по-точно някои техники за тяхното идентифициране. Установяването на този тип съперници е важно, тъй като е предпоставка за последващ задълбочен анализ на тяхното досегашно и бъдещо представяне. Въз основа на подобен анализ могат да се разкрият също така атрактивни, но незаети „пространства“ в рамките на съществуващата индустрия, което ще очертае възможности за предприемачество³.

1 доц. д-р Емил Папазов, доц. д-р Людмила Михайлова

¹УНСС – София, epapazov@gmail.com

²Русенски университет „Ангел Кънчев“, lmihaylova777@gmail.com

² За подробности, вж. Porter, M. E. (2008). “How Competitive Forces shape strategy”. Harvard Business Review, 1, p. 80

³ Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy (8-th ed.). Harlow: Prentice-Hall / Financial times, p. 76.

За нуждите, свързани с определянето на съществуващи преки конкуренти се използват разнообразни методи, разпростирани се от простото наблюдение и групиране до по-сложни многофакторни клъстерни анализи. Особено място в настоящата разработка се отнежда на матрицата „Рентабилност – обръщаемост“ (Р-О).

Принципни подходи към определянето на съществуващи преки конкуренти

Определени възможности за идентифициране на преки конкуренти дават статистическите информационни база от типа на NACE (прилагана за нуждите на статистиката в ЕС) или КИД (еквивалент на NACE в Р България). Както е известно, КИД (версия 2008) разделя икономическите дейности на четири нива – сектор, раздел, група, клас, като най-конкретно е последното⁴. За фирмите, попадащи в един клас, обикновено се счита, че предлагат на пазара сходни продукти, произвеждани по близка по своя характер технология. Това е основанието подобни фирми да бъдат причислявани към на една и съща индустрия.

Могат ли обаче фирмите принадлежащи към една и съща индустрия да се приемат автоматично и за преки конкуренти? Положителният отговор на този въпрос ще се окаже правилен при условие, че няма съществена разлика в качеството (оттам – и в цената) на предлаганите на пазара продукти. В случай, че продуктите от изследваната съвкупност са диференцирани по качество и цена, за преки конкуренти ще се считат единствено онези производители, които предлагат близки до съответното ниво на качество / цена продукти.

Има редица примери от чуждата и нашата действителност, засягащи характера на конкуренцията и последствията от нея:

- Известният производител на луксозните и скъпи автомобили „Мерцедес“ – фирмата „Даймлер“, най-вероятно няма да третира румънската фирма „Дачия“ като свой непосредствен конкурент, въпреки че продуктите и на двете компании биха попаднали в един и същи статистически клас. Основната причина: „Дачия“ оперира на пазара на стандартни и евтини коли, който е коренно различен от този на „Даймлер“.

- В България търговията на дребно с предимно хранителни стоки се извършва чрез т. нар. „вериги“, общо тридесетина на брой, като само пет от имат обекти във всичките шест района на страната. На пазара действат и други търговци на дребно (чрез т. нар. квартални магазини или минимаркети), но противоборството се очертава като най-силно между самите вериги. Пример за това е Карфур, един от известните дискаунтъри, който преустанови през 2015 г. своята дейност в страната. Като причина може да се приеме не конкуренцията от страна на малките магазини, а загубата на пазари поради по-добрата реализация на стратегически предимства от страна на конкурентните вериги.

В светлината на казаното дотук става ясно, че проблемът с идентификацията на преки конкуренти следва да намери решение с посочване на допълнителни аргументи. Управленската наука счита, че такива мога да произтекат от анализа на

⁴ За подробности: Национален статистически институт (2008). Класификация на икономическите дейности (КИД-2008). София, с.с. 30-31.

преследваните от фирмите от дадена индустрия стратегии. По тази логика, всички предприятия, придържащи се към еднаква или близка стратегия, следва да се считат за преки конкуренти. М. Хънт определя подобна съвкупност от фирми като „стратегическа група“⁵.

Решенията, отнасящи се до избора на принципна комбинация (първоначална или последваща) на основни компоненти (елементи) на бизнеса като целеви пазар, произвеждан и предлаган за нуждите на този пазар продукт и технологията, по която се произвежда продуктът, се обозначават обикновено като стратегически. Тези решения обикновено се считат за най-важни, тъй като лежат в основата на доброто или лошото конкурентното представяне на фирмата на пазара. Следвайки своята стратегия, всяка фирма се опитва най-напред да се позиционира в сектора, в който действа, а след това – да защити своята позиция в дългосрочен план⁶.

Всеки един от елементите на стратегията може да съдържа множество конкретни параметри или – както ги нарича М. Портър – дименсии (измерения). Сред по-важните от тях изпъкват: обем на продукта / пазара; степен на разпознаваемост на марката от страна на потребителите; начин на постигне на идентификация на марката; дистрибутивни канали; качество на продукта; степен на технологично лидерство; обхват на технологичната верига; позиция спрямо производствените разходи; предлагани допълнителни услуги; позиция спрямо пазарната цена; взаимоотношения с компанията-майка; взаимоотношения със собственото / приемното правителство⁷. Разбира се, изброените дименсии не изчерпват цялата съвкупност от възможни вариации. В зависимост от характера на изследваните обекти, част от посочените измерения могат да отпаднат, а други – да се добавят.

Освен комбинации от отделни стратегически дименсии, управленската наука дискутира и цялостни (общи или генерични) стратегии на бизнеса. Ако си представим всички възможни продуктово-пазарно-технологични комбинации като точки, нанесени върху една отсечка, то началото и края ѝ ще са свързани с алтернативите представи за пазар (широк–ограничен), продукт (масов–диференциран) и технология (стандартна–специфична). М. Портър определя едната стратегия като нискоразходна (по-конкретно: като стратегия на лидерство в разходите), а другата – като стратегия на диференциацията⁸. Нискоразходната стратегия се характеризира с компонентите широк пазар, масов продукт и стандартна технология, а на диференциацията – с ограничен пазар, диференциран пазар и специфична технология.

Казаното дотук очертава двете принципни направления, по които – на базата на оценка на преследвани от фирмите стратегии – могат да се търсят съществуващи преки конкуренти сред фирмите от дадена индустрия: идентифициране на преки конкуренти на базата на комбинации от отделни стратегически измерения и

⁵ Hunt, M. (1972). *Competition in the major home appliance industry*. PhD Thesis, Harvard University, p. 8.

⁶ Георгиев, И., Цветков, Т. & Благоев, Д. (2013). Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции. София: Издателски комплекс на УНСС, с. 182.

⁷ Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, pp. 127-129

⁸ В своите разработки М. Портър се спира и трети вид стратегия – на фокусирането, но в контекста на неговите изследвания тя се явява по-скоро частен случай на първите две. Вж. Porter, M. E. (1980). *Op. cit.*, p. 35.

установяване на преки конкуренти на базата на преследвани общи стратегии. Най-напред ще се спрем на идентифицирането на преки конкуренти на базата на комбинации от отделни стратегически измерения, тъй като този подход е по-популярен след изследователите.

Определяне на преки конкуренти на базата на комбинация от отделни стратегически измерения

В основата на подхода стои разбирането, че съществуващите преки конкуренти могат да бъдат обхванати на базата на относително малък на брой стратегически фактори⁹. Най-често те са свързани с критериите продуктов обхват, географска широта, дистрибутивни канали, качество на продукта, цена, степен на вертикална интеграция, използвана технология и други¹⁰. Идентифицирането на организации със сходни стратегически характеристики обикновено се базира на ограничен брой дименсии – нормално две (двуфакторен анализ), по-рядко три или повече (многофакторен анализ).

Предлаганата до момента методология не съдържа общоприето виждане за начина на избор на конкретни стратегически измерения. Принципната идея, лансирана от Г. Джонсън,¹¹ подсказва, че изборът на дименсии може да се направи измежду характеристики, очертаващи съществени разлики в стратегическото поведение на фирмите от индустрията. Процедурата обикновено стартира с подреждане на компаниите по тяхното представяне по показатели като възвръщаемост или растеж. След това се прави преценка на прилаганите стратегически променливи поотделно за най-добре и за най-слабо представящите се фирми. Дименсиите, характерни за най-добре представящите се предприятия, но липсващи при най-слабо представящите се фирми, представляват подходящи кандидати за стратегически дименсии за идентификация на преки конкуренти.

Подходът не поставя ограничения към вида на използваната информация. За онагледяване на получените резултати се прибегва обикновено до таблична форма за обобщаване на данните, както и до графични изображения (карти) с двуразмерен (равнинен) формат.

При двуфакторен анализ, избраните критерии за преценка, както и данните за тяхното равнище, се нанасят последователно върху абсцисната и ординатната ос. Издигат се съответни абсциси и ординати, идентифициращи с пресечните си точки местоположението на всеки от изследваните бизнеси в матрицата¹². Фирмите с близки координати се считат за прилежащи по избраните дименсии към една стратегическа група, т.е. за преки конкуренти. Понякога стратегическите групи се ограждат с кръгове, чиито размер е пропорционален на дела на групата в общите продажби в индустрията¹³. Разположението и големината на кръговете върху

⁹ Hill, W. & Jones, G. (2012). *Strategic management: an integrated approach*. Cengage Learning, p. 62.

¹⁰ Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons Ltd., p. 114.

¹¹ Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Prentice-Hall / FT, p. 73.

¹² Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons Ltd., p. 114.

¹³ Katsioloudes, M. (2006). *Strategic management global cultural perspectives for profit and non-profit organizations*. Butterworth Heinemann Elsevier Inc.

стратегическата карта разкрива структурни особености на индустрията и дава възможност за очертаване атрактивни или проблемни полета.

В продължение на представените по-горе примери от автомобилостроенето и търговията:

- Световните производители на леки автомобили¹⁴ могат да се обособят в четири групи. В основата на групирането им стоят заложените близки стойности по критериите „асортимент“ на предлаганата на пазара продукция и „цена“. За построяването на картата на стратегическите групи е използвана информация на базата на субективна преценка. Резултатите сочат (фигура 1¹⁵), че за преки конкуренти следва да се считат производителите от всяка група.

- При казуса с търговските вериги на дребно това, което отличава добре представящите се вериги от по-слабите, може да се търси по линията на показатели като брой магазини и асортимент на предлаганите стоки. При наличие на достъпна информация, двата показателя са количествено измерими и обективни. Ако липсват статистически данни, конкретните измерения ще трябва да се получат след субективни преценки. За конкретния казус такъв е случаят с показателя „стоков асортимент“. Резултатите показват (фигура 2), че формирането на стратегически групи в този случай е под въпрос, тъй като не се очертават фирми, преследващи близки стратегии.

Идентифицирането на съществуващи преки конкуренти на базата на базата на комбинации от отделни стратегически измерения (в случая две), използва елементарна методология и графични похвати. Методът не е претенциозен към изходната информация, което го прави лесно приложим и масово предпочитан. Същевременно, този подход страда от съществени недостатъци, по-важните от които са следните:

- Анализът не винаги се прави на базата на количествени измервания и съпоставки.
- Резултатите от използването на подхода не винаги са еднозначни.
- При замяна на една променлива с друга могат да се формират коренно различни групи, което затруднява тълкуването на резултатите.

Всичко това подсказва, че следва да се търсят решения в друга посока. Тя е свързана с използването на общите стратегии за определяне на съществуващите преки конкуренти.

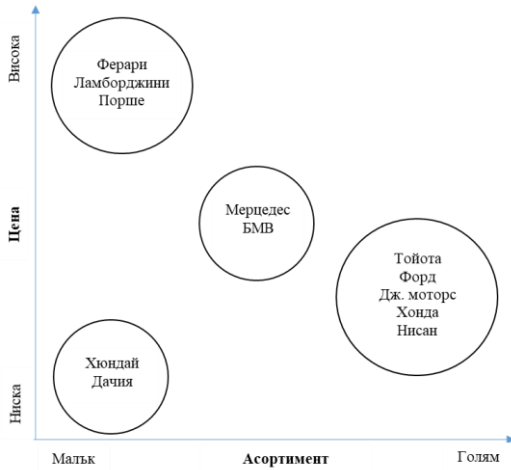
Определяне на преки конкуренти според характера на преследвани от тях общи стратегии

Както вече беше споменато, чистите общи стратегии се свеждат основно до две – нискоразходна и на диференциацията, а всяка от тях следва своя вътрешна логика: нискоразходната стратегия включва елементите широк пазар, масов продукт и

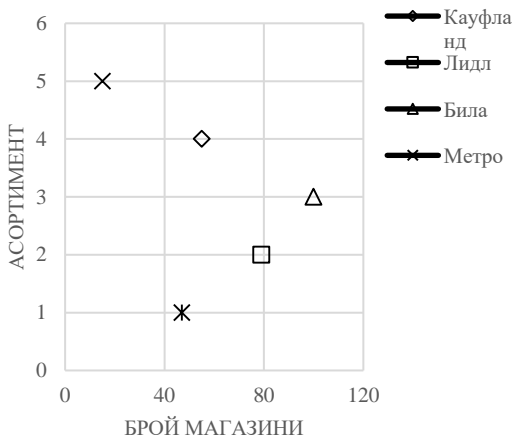
¹⁴ Примерът е илюстративен и не обхваща всички производители на леки автомобили в света.

¹⁵ Адаптирано по: Ketchen, D., et al. (2009). *Strategy: 2008–2009*. McGraw-Hill, p. 101.

стандартна технология, а стратегията на диференциацията – компонентите ограничен пазар, диференциран продукт и специфична технология.



Фигура 1. Карта на стратегически групи в световното автомобилостроене



Фигура 2. Стратегическа карта на търговските вериги в РБ

Във връзка с изработването на бизнес стратегията, традиционната управленска наука не препоръчва механичната ориентация към едната или другата разновидност, тъй като всяка стратегия се различава по редица характеристики като необходими ресурси, организационни предпоставки, начин на контрол, мотивационни механизми и ръководен стил. Също така, не е желателно в една стратегия да се включват елементи с алтернативен характер, например обслужване на тесен претенциозен пазар с масов продукт, произведен по стандартна технология. Организации, които не са в състояние да си изработят реалистична и логически издържана стратегическа ориентация могат – по израза на М. Портър – да „затънат посредата“, отчитайки по-слаби резултати (например по-ниска възвръщаемост на инвестирания капитал) в

сравнение с фирмите, които са избрали по-ясна и съобразена с техните възможности ориентация.

Следва да се отбележи, че за разлика от времето преди три-четири десетилетия, съвременните технологии дават възможност за по-гъвкаво комбиниране на производствените фактори, оттам – за по-масово прилагане на т. нар. хибридни (смесени) стратегии¹⁶. В този случай анализът следва да се концентрира в осветляването на преобладаващия тип стратегия.

Принципните различия между двете стратегии предоставят възможност за разграничаване на преките конкуренти измежду фирмите, преследващи поотделно едната или другата (чиста или преобладаваща) стратегия. За целта могат да се използват известни аналитични техники от типа на матрицата „Стратегически профил на индустрия (Strategic Industry Profile Matrix)“ на У. Хол¹⁷.

Хол разработва инструмента във връзка с проучване на стратегиите на северноамериканските компании, произвеждащи тежкотоварни автомобили. За целта той използва два показателя – „относителни доставни разходи“ и „относително изпълнение на продукта“. Променливите пряко кореспондират с основните видове общи стратегии – на ниските разходи и на диференциацията, а пресечните точки на абсцисите и ординатите пряко отразяват стратегическата ориентация на всяка от изследваните компании (фигура 3).

С концепирането и прилагането на матрицата „Стратегически профил на индустрия“ Хол се стреми най-вече да потвърди на практика рационалността на Портъровите идеи за смисъла от концентрация на усилията от страна на мениджмънта върху едната от двете генерични стратегии¹⁸. Създаденият от него модел обаче може да се използва успешно и за нуждите на определяне на съществуващи преки конкуренти в дадена индустрия.

Изобразените на фигура 3 констелации подсказват, че нискоразходната стратегия се преследва от фирмите Форд и Дженерал Мотърс. Поради тази причина те се явяват преки конкуренти по този вид стратегия. Преки конкуренти са и двойката фирми Пакар и Мак, тъй се придържат ясно към стратегията на диференциация. За останалите три фирми (Фрайтлайнер, Интернашънъл Харвестър и Уайт Мотор се очертава по-скоро прилагането на смесени стратегии. Някои от тях (например Уайт мотор), имат ограничени шансове за по-добро бъдеще (предлагат скъпоструващ и същевременно не особено висококачествен продукт), докато останалите могат да се превърнат в конкуренти на фирмите от едната или другата стратегическа група, ако успеят по-ясно да преориентират своето развитие към едната от двете генерични стратегии.

¹⁶ За подробности, вж. Baroto, M., Bin Abdullah, M., & Wan, H. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120-133.

¹⁷ Hall, W. K. (1980). Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, 9, 74-85. Близка по съдържание е също „Стратегическата тематична матрица (Strategic Themes Matrix)“ на Д. Секстън, затова няма да се спираме на нея. За подробности, вж. Sexton, D. E. (2009). *Value above cost*. New Jersey: Wharton school publishing.

¹⁸ За подробности, вж. Котлър, Ф. (1996). *Управление на маркетинга: анализ, планиране, реализация и контрол*. Том I. София: Издателство Графема, с. 102.



Фигура 3. Матрица „Стратегически профил на индустрия“¹⁹

Прилагането на матрици от типа „Стратегически профил на индустрия“ може да се окаже проблематично поради спецификата на необходимата за целта информация. Така например, данните за относително изпълнение обикновено се получават след осредняване на субективната преценка на анкетираните или интервюирани специалисти. Ако последните не са подбрани правилно, обобщената информация ще се окаже неточна. Освен това, техники като анкетиране и интервюиране са свързани с голям разход на време и средства. Намирането на информация за относително направените разходи също е проблематично, тъй като достъпът до нея е ограничен от фирмената тайна и нейното осигуряване може да се окаже скъпо.

Очевидна е необходимостта от инструментариум, който да се основава на обективна и леснодостъпна информация. В голяма степен разработеният от нас модел²⁰, наречен матрица „Рентабилност–обращаемост“ (Р-О), решава този проблем.

В основата на матрицата Р-О стои схващането, че за характера на прилаганите от фирмите в дадена индустрия генерични стратегии може да се съди не само пряко, на базата на наблюденията на показатели като относителни доставни разходи и относително изпълнение на продукта, но и косвено – чрез анализа на определени резултативни (абсолютни или относителни) величини от финансово естество. За нуждите на модела показателите с абсолютен характер са три – (оперативна) печалба, приходи (от продажби) и (общоизползвани) активи. Те служат за изчисляване на относителни величини (коефициенти) от типа на възвръщаемост на база печалба (печалба към активи), рентабилност на база приходи (печалба към приходи) и обращаемост на база активи (приходи към активи).

¹⁹ Адаптирано по Hall, W. (1980). *Op. cit.*, p. 84.

²⁰ За повече подробности, вж. Papazov, E. & Mihaylova, L. (2019). Strategic groups: Identification Techniques for Entrepreneurial Medium-Sized Enterprises. In: Vemic, M. (Ed.), *Strategic Optimization of Medium-Sized Enterprises in the Global Market*. IGI Global: Hershey, Pennsylvania, USA, pp. 298-300.

Между възвръщаемостта (на английски return on investment или ROI) и останалите относителни показатели, включени в модела P-O, има пряка връзка: ROI се явява произведение от рентабилността (r) и обръщаемостта (a). Ако обозначим с i i -тата фирма от изследваната индустрия, а с ROI_i , r_i и a_i – коефициентите, съответно, на възвръщаемостта, рентабилността и обръщаемостта, тогава зависимостите ще приемат следния аналитичен вид:

$$ROI_i = r_i \cdot a_i \quad (1)$$

Размерът на r отразява способността на фирмата i да печели от своята същинска дейност, докато величината на a показва степента на активност на фирмата i , измерена в брой обороти за период.

Данните за приходите, печалбата и активите могат да се открият балансите и отчетите на приходите и разходите на фирмите. Документите обикновено са публични и могат за повечето български фирми да се намерят в Търговския регистър²¹.

Формула (1) може да се представи по алтернативен начин, без да се променя същността ѝ:

$$ROI_i = r_i \cdot \frac{1}{a_i} \quad (2)$$

Реципрочната величина на a_i също изразява обръщаемост, но като времетраене на един оборот. Показателят също е популярен в деловите среди; за целите на настоящото изследване той ще се използва най-вече като средство за подобряване на графичното отразяване на резултатите. Ако например използваме на a_i от формула (1), ще изпитваме трудности да сравняваме често наслагващи се една върху друга площи, докато ако използваме $1/a_i$ от формула (2), ще работим с ясно очертани и лесно съпоставими ъгли. Ефектът от тази наглед незначителна промяна ще проличи малко по-късно в рамките на практическия пример.

Сега да се върнем към общите стратегии на бизнеса. Както вече беше посочено, нискоразходната стратегия намира най-често израз в ниски цени на предлаганите продукти, което резултира в малка печалба и ниска рентабилност на продажбите. За сметка на това, при достатъчно търсен стандартизиран продукт, оборотът на фирмите и свързаната с него обръщаемост на активите нараства, което компенсира ниската рентабилност. При стратегията на диференциация активността по отношение на продажбите е по-малка поради по-високата цена на диференцирания продукт. За сметка на това, масата на печалба и рентабилността имат обикновено високи стойности, което компенсира по-ниската обръщаемост на активите. По такъв начин, на базата на показателя възвръщаемост в неговия „разгърнат“ вариант, имаме възможност да преценим стратегическата ориентация на фирмите от индустрията, а с това – да определим техните преки конкуренти.

Следва обаче да се изтъкне, че само въз основа на простото изчисляване на възвръщаемостта, използвайки нейния аналитичен вид, не може да се направят заключения за следваната от фирмата стратегия. Нужно е коефициентите на всяка фирма да се съпоставят с тези на другите фирми от индустрията, т. е. стратегическата

²¹ Вж. на интернет адрес: www.btra.bg.

ориентация на дадена фирма може да се определи само след сравнение с останалите фирми от изследваната съвкупност.

Тъй като във формула (1) участват три взаимозависими индекса, комбинациите от варианти са многобройни. Основните от тях обаче могат да се приравнят към следните четири случая:

1. Ако две фирми отчитат една и съща възвръщаемост и едната от тях е с по-ниска рентабилност, но с по-висока обръщаемост от другата, може да се заключи, че първата фирма е ориентирана към нискоразходната стратегия, а втората – към стратегията на диференциацията. Когато се сравняват повече от две фирми, ориентацията към едната или другата алтернативна стратегия ще бъде определена с помощта на средната за индустрията стойност на рентабилността.

2. Ако две фирми отчитат различни възвръщаемост и рентабилност, но една и съща обръщаемост, като преследваща нискоразходната стратегия ще бъде идентифицирана фирмата с по-ниската рентабилност. За другата ще остане стратегията на диференциация. Когато се сравняват повече от две фирми, ориентацията към едната или другата алтернативна стратегия ще бъде определена с помощта на средната за индустрията стойност на възвръщаемостта.

3. Ако две фирми отчитат различни възвръщаемост и обръщаемост, но една и съща рентабилност, като преследваща нискоразходната стратегия ще бъде идентифицирана фирмата с по-високата обръщаемост. За другата ще остане стратегията на диференциация. Когато се сравняват повече от две фирми, ориентацията към едната или другата алтернативна стратегия ще бъде определена с помощта на средната за индустрията стойност на обръщаемостта.

4. Когато и трите индекса са различни, стратегическата ориентация на всяка от фирмите ще бъде установена след преизчисляване на изходните данни в посока, водеща към един от трите току що разгледани случая. Тъй като този вариант на практика е най-често срещан, но в същото време и най-сложен за извеждане, ще му се обърне по-специално внимание.

Четвъртият вариант ще бъде разигран на базата на реални данни за петте „търговски вериги“, попадащи в позиция „47.11 Търговия на дребно в неспециализирани магазини предимно с хранителни стоки, напитки и тютюневи изделия“ на КИД, и описани по-подробно на в секцията на настоящата разработка, свързана с принципните подходи към определяне на преки конкуренти. Целта е – въз основа на данните за приходите от продажби, оперативната печалба и общо използваните активи, както и на изчислените с тяхна помощ индекси на възвръщаемост, рентабилност и обръщаемост – да се определи стратегическа ориентация на изброените търговски фирми, оттам – преките конкуренти в индустрията.

Всички необходими данни и изчислени стойности са представени в таблица 1. Данните за приходите от продажби (съкратено „Приходи“), оперативната печалба (съкратено „Печалба“) и общо активите (съкратено „Активи“) се отнасят за търговските вериги Кауфланд (Ка), Лидл (Ли), Била (Би), Метро (Ме) и Максима (Ма)²².

²² Максима е по-известна сред клиентите си като Т-Маркет.

Таблица 1: Финансови данни и изчислени индекси по търговски вериги

Показатели	Ка	Ли	Би	Ме	Ма	Ø
Приходи	1343978	647607	571696	707472	142141	682579
Печалба	95025	9465	5421	33612	-8955	26914
Активи	1211758	706219	170184	294125	74043	491266
Рентабилност (r_i)	0.0707	0.0146	0.0095	0.0475	-0.0630	0.0394
Обращаемост (a_i)	1.1091	0.9170	3.3593	2.4053	1.9197	1.3894
Възвръщаемост (ROI_i)	0.0784	0.0134	0.0319	0.1143	-0.1209	0.0548
Активи : Приходи ($1/a_i$)	0.9016	1.0905	0.2977	0.4157	0.5209	0.7197

Източник: Баланси и ОПР за 2015 г., публикувани в Търговския регистър на Р България

От данните, показани в таблица 1, както и от тяхното визуално представяне на фигура 4, не могат лесно да се изведат заключения, тъй като сме изправени пред комбинация от различни стойности на участващите в модела индекси. Както вече беше споменато, стратегическата ориентация на отделните фирми може да бъде идентифицирана след трансформиране на изходните данни в посока, водеща към един от останалите три. За тази цел данните и свързаната с тях графика ще бъдат променени, за да отговарят на изискванията на втория случай, без да се нарушават принципите, залегнали в изчислението на показателите.

Ако приравним коефициентите на обращаемост на всички фирми $1/a_i$ на средния за индустрията коефициент $1/a$, тогава трябва да преизчислим и коефициентите на рентабилност на фирмите чрез умножение на числителя и знаменателя във формулата за рентабилност със средната за индустрията стойност на показателя за обращаемост, изразен в този случай като времетраене на един оборот:

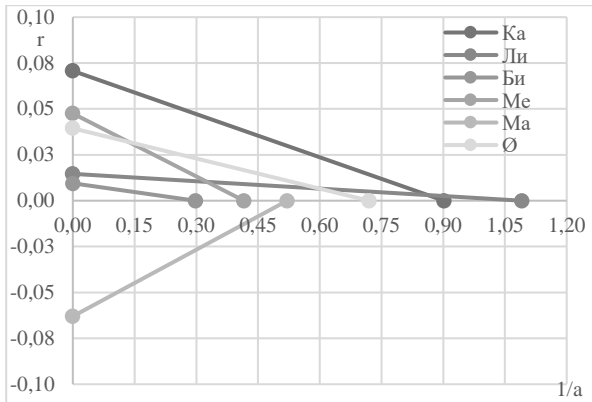
$$ROI_i = (r_i \cdot \frac{1}{a_i}) : (\frac{1}{a} \cdot \frac{1}{a}) \quad (3)$$

Направените промени се отразяват графично чрез успоредно пренасяне линиите, свързващи r_i и $1/a_i$ на отделните фирми в посока към $1/a$. Резултатът е „подредена“ матрица (фигура 5), която дава възможност за по-точно обобщения, свързани със стратегическата ориентация на изследваните предприятия.

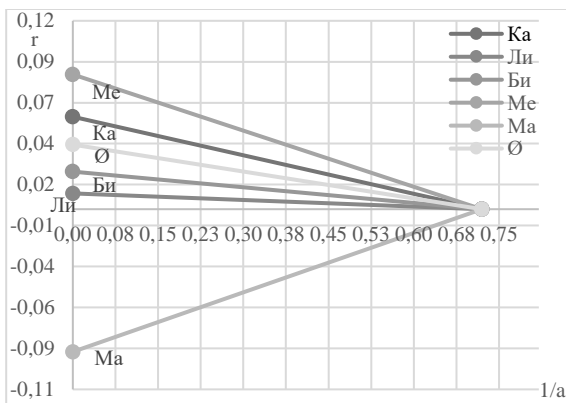
Изработването на „подредената“ матрица Р-О на базата на дискутираните преди това принципни методологически положения дава възможност за разграничаване на две до три основни стратегически групи с преки конкуренти в индустрията, формирани на базата на преследвани общи стратегии:

1. стратегическа група от фирми, които се придържат към нискоразходната стратегия;
2. стратегическа група от фирми, които преследват стратегия на диференциацията;
3. стратегическа група от фирми, които се намират в ситуация „затънали посредата“.

Съществуването на третата група не е задължително. Тя се формира на базата на констатирана загуба на фирми от индустрията за съответната годината на проучване.



Фигура 4: „Неподредена“ матрица Р-О



Фигура 5: „Подредена“ матрица Р-О

Анализът на данните от 2015 г. показва, че търговските вериги Била и Лидл със своите положителни стойности за *ROI* се ориентират предимно към нискоразходната стратегия, а Метро и Кауфланд – към стратегията на диференциация. „Разделителната“ между двете е линията, която свързва средните стойности на коефициентите *r* и *1/a*. Максима показва отрицателен *r* и е отдалечена от останалите две групи. Тъй като е отдавна на пазара, може да се предположи, че най-вероятно попада по рубриката „затънали посредата“. Причината най-вероятно е, че не показва ясна ориентация към едната от двете генерични стратегии.

Използването на техниката Р-О за идентифициране на съществуващи преки в индустрията не изисква сериозни усилия от страна на предприемачи, мениджъри и изследователи. Необходимата информация се осигурява от публични и безплатни източници, а за обобщаването и визуализирането ѝ е достатъчен MS Excel®. Веднъж създадени, таблиците и графиките лесно могат да се мултиплицират с цел създаване на динамични редове и изображения за по-пълно обхващане на икономическата действителност. Следователно, прилагането на матрицата Р-О няма да ангажира големи материални, финансови, човешки и времеви ресурси, което е предпоставка за

внедряването ѝ в малките и средните предприятия – фирми с традиционно ниски бюджети за стратегически изследвания.

Заклучение

На определянето на съществуващи преки конкуренти са посветени не малко усилия от страна на анализатори и мениджъри. Създаден е значителен по обем инструментариум, по-голямата част от който се базира на изследване на отделни стратегически дименсии. Той обаче е свързан и с повече условности, което го прави не толкова универсален, както и повтаряем във времето, например за нуждите на динамичния анализ. По-малко се използва технологията за определяне на преки конкуренти на базата на преследвани общи стратегии. Разработката акцентува именно на тях. Затова допринася специално разработената за целта матрицата „Рентабилност-обращаемост“. Важно предимство на техниката е използването на лесно достъпна и обективна информация, както и постигането на ясни от тълкувателна гледна точка крайни резултати.

Използвана литература

1. Георгиев, И., Цветков, Т. & Благоев, Д. (2013). Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции. София: Издателски комплекс, УНСС.
2. НСИ (2008). Класификация на икономическите дейности (КИД-2008). София.
3. Котлър, Ф. (1996). Управление на маркетинга: анализ, планиране, реализация и контрол. Том I. София: Издателство Графема.
4. Baroto, M., Bin Abdullah, M., & Wan, H. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120-133.
5. Grant, R. (2010). Contemporary strategy analysis. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
6. Hall, W. (1980). Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, 9, pp. 74-85.
7. Hill, W., & Jones, G. (2012). Strategic management: an integrated approach. Cengage Learning
8. Hunt, M. (1972). Competition in the major home appliance industry. PhD thesis, Harvard University.
9. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy. Prentice-Hall / FT.
10. Katsioloudes, M. (2006). Strategic management global cultural perspectives for profit and non-profit organizations. Butterworth Heinemann Elsevier Inc.
11. Ketchen, D., Eisner, A., Dess, G. & Lumpkin, G. (2009). Strategy: 2008–2009. McGraw-Hill.
12. Papazov, E. & Mihaylova, L. (2019). Strategic groups: Identification Techniques for Entrepreneurial Medium-Sized Enterprises. In: Vemic, M. (Ed.), Strategic Optimization of Medium-Sized Enterprises in the Global Market. IGI Global.
13. Porter, M. (1980). Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
14. Porter, M. (2008). “How Competitive Forces Shape Strategy”. *Harvard Business Review*, 1, pp. 78-93.
15. Sexton, D. (2009). Value above cost. New Jersey: Wharton school publishing.
16. www.brra.bg, посетен на 07.09.2018 г.