

Резюмета на основните научни трудове на д-р Красимир Тодоров

1. Монография

Тодоров, Красимир. Оперативна и производствена стратегия за бизнеса. Издателство на ВУЗФ „Св. Григорий Богослов“, София, 2018 (стр. 229)

Целта на монографията е да представи едно задълбочено изследване на оперативния мениджмънт през призмата на оперативната и производствената стратегия на всяка организация. В тази връзка се изтъква стратегическата роля на операциите в процеса на изграждане на стратегията. Дефинира се мястото на оперативната стратегия в общата стратегическа йерархия. Отправя се ясно послание към бизнеса за опасността от пренебрегване значението на оперативната стратегия в цялостния стратегически процес, което би могло да доведе до недостигане на конкурентно предимство на съответната организация. Изтъква се факта, че въпреки, че се намира на най-ниското ниво в стратегическата пирамида, по важност, ролята на оперативната стратегия не следва да отстъпва на тази на корпоративната и бизнес стратегията.

Глава първа започва с теоретичното и практическо представяне на операциите, които оформят процеса на трансформация на входящите ресурси в изходящи продукти и услуги. Различията между производствените процеси и тези, свързани с изработването на услуги намират отражение в еволюционното формиране на *оперативния мениджмънт*. В края на първа глава, неговите основни и допълнителни елементи са представени от гледна точка на историческото им възникване и теоретична същност.

Във **Втора глава** се изследват съставните части на оперативната стратегия, наред с критериите, които тя следва да изпълнява. Практическото отражение на оперативната стратегия – оперативния модел е представен като съпоставителен елемент на бизнес модела. Изложени са редица определения за същността на оперативната стратегия и връзката ѝ с производствената стратегия. Глава втора завършва с проследяване еволюцията на производствената стратегия.

В заключителната **Трета глава**, монографията изследва формирането на типови производствени концепции и стратегии по аналогия с общите конкурентни стратегии, известни в *стратегическия мениджмънт*. В началото обаче първо се представят характерните за оперативното управление **концепции за размяна, за жизнения цикъл на продукта**, както и **концепцията за „модела на пясъчния конус“**, със съответните изводи за тяхното практическо приложение. В края на трета глава е

представен анализ за формиране на **концепция за постоянно подобрене на оперативната стратегия.**

2. Учебник

Тодоров, Красимир. Теория на стратегическото управление.

Издателство на ВУЗФ „Св. Григорий Богослов“, София, 2017 (стр. 400)

В седем подробни глави, учебникът развежда читателя през един обширен процес от основни стратегически концепции, спорни въпроси и модели. Настоящото резюме има за цел да изпълни две задачи. Първо, да направи преглед на включения в учебника материал, глава по глава. Второ, да представи новостите в тези текстове.

Глава 1 представлява основен преглед на класическите определения и концептуализации на стратегията. По-скоро в началото, веднага след дефинирането на понятието **бизнес стратегия**, настоящия учебник отвежда читателя към произхода на стратегията от гледна точка на военния контекст (Фиг. 5 например очертава съществените различия и сходства между двете). Разискването на стратегическия процес е структурирано според общата управленска традиция (Chandler and Ansoff) и се фокусира върху организационната структура и нейната взаимовръзка със стратегическото планиране. Представена е историческата еволюция на стратегическата теория: от финансовото бюджетиране до адаптирането към турбулентността и несигурността. Фигурите от 10 до 13 представят различните интелектуални традиции в стратегическото мислене. Главата приключва с практическо изследване на автомобилната корпорация "Инчкейп", и по-конкретно нейното историческо наследство и стратегия.

Глава 2 разисква процеса на стратегическото управление и стратегическото планиране. Тя започва с представяне на мисията, визията, стратегическите ценности и цели. Фиг. 15 осигурява някои примери за послания на мисията. Преминавайки към анализ на различните нива на стратегията, разглеждат се също и основните различия между **бизнес моделите** и **стратегията**. Основното послание в случая, се фокусира върху концепцията на конкурентното предимство и различията между бизнес стратегията, а именно „Как би следвало да се конкурираме?“ и корпоративната стратегия, съответно „В кои индустрии би следвало да се конкурираме?“ Тук учебникът за пръв път налага идеята за стратегическото позициониране, развита по-късно в следващите глави. Към края на Глава 2, читателят вече има ясна представа какво представлява стратегията и как организациите я планират, изпълняват и управляват. Свързващият практически пример на "Инчкейп" продължава в края на тази глава.

Глава 3 покрива „пантеона“ на стратегическата структура и представлява база за по-нататъшно проучване на стратегическия процес на вземане на решения. Откроява се разликата между бизнес нивото на стратегията и нивото на корпоративната стратегия. Какво е важно от педагогическа перспектива: Как управлението на портфолио от бизнеси (корпоративна стратегия) е типично предизвикателство от високо ниво, в сравнение с това, как да се конкурираме във всяка индустрия (бизнес стратегия)? Това често представлява един от най-трудните аспекти при преподаването на стратегията – в този смисъл, че някои от оптимизационните условия на корпоративната стратегия, като например финансовото представяне, може да се конфронтира с бизнес стратегията, като например целите за пазарен дял. Основният стратегически модел на тази глава представлява фундамента на индустриалния анализ – моделът на Петте сили на Майкъл Портър. И отново е представено задълбочено описание на модела, както и разискване за съвременни негови продължения, изследвайки стимула за продуктово допълнително потребление. Корпоративната стратегия на "Инчкейп" и особено нейната еволюция е застъпена в края на тази глава.

Глава 4 разглежда решаващи измерения на корпоративната стратегия – интеграция и диверсификация отвъд многобройни аспекти. Тази глава изследва стратегическата обосновка за обединяване в рамките на индустриите, както и разширение на обхвата на секторите, в които компанията функционира. Тя също така поставя въпроса и за противоположното предизвикателство, с което се сблъсква корпоративната стратегия – кога да напусне съответните индустрии и да разпродаде активите. След обясняване на причините за корпоративна диверсификация и интеграция, главата изследва решителните аспекти на това как се постига подобна корпоративна диверсификация и интеграция. Представя се детайлно разискване за стратегическите съюзи, сливанията и придобиванията. Определящият принцип за формулиране на глобална стратегия е подчинен на изследването на въпроса: Как международният растеж и диверсификация играят решаваща роля в стратегическия ръст? Тази глава завършва с глобалното стратегическо развитие "Инчкейп".

Глава 5 изследва *стратегическите парадигми*. Главата започва с парадигмата Структура-Поведение-Изпълнение и я проучва от външна и вътрешна стратегическа перспектива. Последният подход е представен в дълбочина с изучаване на стратегия в перспектива, основана на ресурсите (RBV). Между основните компетенции и бизнес единиците е очертан концептуален контраст (Фиг. 59). Двете типологии VRIO и SPACE са разгледани във връзка с приложение на концепцията за стратегия на перспективата, основана на ресурсите. Парадигмите са разширени за да покрият стратегия в несигурен контекст и особено да покажат как развитието и

изпълнението на т. нар. обикновени правила, са в състояние да способстват за направата на една успешна стратегия. Тук са анализирани и динамичните способности – продължение на стратегията на RBV. Естествено, съвършеното познаване на динамичните способности изисква разбиране на мега трендовете, които оказват влияние на стратегията. В главата тази материя е анализирана в необходимата дълбочина. Накрая тя завършва с интегрирания пример на "Инчкейп" и ролята на лидерството.

Глава 6 изследва в дълбочина един от основните аспекти на бизнес стратегията: стратегическото позициониране – или чрез лидерство на разходите, или чрез предимство на продуктово разграничение. Ценовата стратегия също е взета под внимание. Фиг. 75 представя общи стратегии и изследва риска да „заседнеш в средата“, където фирмите нито постигат лидерство в разходите, нито предимство от продуктово разграничение. Прекъсвайки представите на Портър за стратегическо позициониране и общи стратегии, главата завършва с анализ на един от най-новите подходи в стратегическото позициониране – **Стратегията Син Океан**. В заключение на тази глава, отново е изследвана корпоративната стратегия на "Инчкейп".

Глава 7, заключителната част на настоящия учебник, възприема холистичен подход към стратегията, посредством изследване на концепцията за **бизнес модела**. Представено е пълно и детайлно описание на различни типологии на бизнес модела, като е изтъкната важността на приложението на стратегията и ролята на стратега във формулирането, развитието и иновацията на бизнес моделите. Силата на тази финална глава е в начина, по който многобройните концепции, развити в предшестващите текстове, са свързани заедно – отново детайлно и отчетливо. Развитието на "Инчкейп" от времето на финансовата криза от 2008 г. до днес е представено в края на главата.

3. Студия

Тодоров, Красимир. Някои фундаментални схващания за стратегията.

Том 11 на Годишника на ВУЗФ (под печат). (стр. 40)

Целта на студията е да постави на дневен ред въпроса за същността на стратегията и мястото ѝ в настоящата икономическа действителност. Тя е конструирана като реплика на култовата статия „Какво е стратегия?“ на основоположникът на съвременния стратегически анализ Майкъл Портър в Harvard Business Review отпреди 21 години. До известна степен дори е възможно да се приеме

като провокация на утвърденото с години разделение между двете научни дисциплини – *Стратегическо управление* и *Оперативен мениджмънт*. Именно стратегията, наред с присъщите ѝ съставни части, се явява свързващото звено между тях. Дали обаче това е така?

Във въведението се разискват класическите схващания за същността на стратегията. Лансира се тезата за трите фундаментални направления в това отношение. В **Част първа** се представят основополагащите принципи на стратегическото позициониране, наред с аргументите на Портър защо оперативната ефикасност не е стратегия. Следват традиционните дефиниции за понятието *стратегия*. **Втора част** разкрива йерархическата структура на стратегията в нейните четири нива на обхват – корпоративна, бизнес, функционална и оперативна стратегия. Открояват се различията между корпоративната и бизнес стратегията. **Част трета** обсъжда въпроса дали всъщност оперативната стратегия е вид функционална стратегия или е обособена в отделна част. Изтъкват се различни аргументи на утвърдени наши и чужди автори, които наклонят везните към отделянето на оперативната стратегия от разнообразните видове функционални стратегии (финансови, маркетингови и информационни стратегии, управление на персонала и т.н.). **Част четвърта** представя четирите перспективи пред оперативната стратегия – вертикалните подходи „отгоре-надолу“ и „отдолу-нагоре“, както и хоризонталните „отвън-навътре“ и „отвътре-навън“. Очертават се сходствата между оперативния мениджмънт и стратегическото управление, които се преплитат именно в определението на Слак и Люис за оперативната стратегия. В **Част пета** се разисква проблемът за ефикасността и ефективността на оперативната стратегия. Представят се двете диаметрални гледни точки за това дали всъщност оперативната ефективност и оперативната ефикасност представляват стратегия. Именно тук аргументите на Портър биват оборени от съжденията на редица изтъкнати авторитетни теоретици като Хейс, Ъптън, Писано и Уилрайт.

В заключение, Красимир Тодоров добавя своята позиция, че ефективността представлява съществен елемент на оперативната стратегия, която заедно с корпоративната и бизнес стратегията оформят цялостният облик на стратегическата йерархия.

4. Научна статия

Тодоров, Красимир. Стратегическото управление през призмата на съвременната българска научна мисъл. VUZF Review, бр. 1, 2018 (стр. 8)

В днешно време, в годините след българския преход от планова към пазарна икономика, предмета и ролята на стратегическото управление представляват неизменна част от ежедневието на висшите стопански ръководители. Естествено, като научна дисциплина – стратегическото управление е залегнала и в учебните програми на икономическите университети в България. Научната статия има за цел да представи вижданията на водещи български научни специалисти в тази област от гледна точка на тяхното разбиране за определение на стратегия, стратегическо планиране, както и разграничение на отделните йерархически нива в процеса на изработване на стратегията.

5. Практическа теза

Todorov, Krassimir. Systematic approach for competitive analysis and strategy preparation, applied in an automotive commercial organization. Vienna University of Economics and Business, 2016 (69 p.)

The topic of the paper is, applying a systematic approach, to present a process of preparing a corporate strategy for an automotive commercial organization.

The main objective of the Master thesis is to develop a strategy of an existing company to achieve a successful business development and sustainable growth for a strategic time period of three years.

The main research question is the following: What are the necessary resources and action steps that satisfy the formulated corporate objectives to achieve successful business development up to 2018?

In the scientific literature, a portfolio of research methods and tools are suggested to provide competitive situation analysis. A central role plays the Structure – Conduct – Performance model of Michael Porter – Five Forces. Based on it, SWOT analysis of the company is prepared. Navigation system and Portfolio analysis at corporate level are applied. In order to find out how customers evaluate the company performance, a survey is initiated. Based on their answers, the strategy preparation process is entered – identifying and outlining ideas, options, direction and objectives. The suggested by Porter generic business strategy types – Cost leadership, Product differentiation and Focus, are presented. Precise strategy statement is formulated. Then, the recommended structure of the core strategy process is followed. Finally, applying the systematic approach, the entire logical link of necessary steps for strategy launching is outlined.

Evaluating the financial impact of the planned investments and the expected outcome, detailed financial forecast is prepared. A sustainable performance growth is

anticipated as a result of the implied strategic direction and detailed action plans within the projected period.

A successful strategy is the strategy that delivers competitive advantage and increases the company's value. Its success depends on proper implementation and regular control of the outcome. That is way, the paper ends with the relevant assumptions that validate the corporate strategic essence and formulates the future prospects.