



LEONARDO DA VINCI Transfer of Innovation

Проект по програма „Леонардо да Винчи“:

**„Разработване на приложни курсове, основани на обмен на
обучителни иновации в областта на финансите и мениджмънта, за
допълнително обучение на предприемачи и специалисти в Латвия,
Литва и България”**

СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ

***Гундарс Берзинс
Латвийски Университет
Рига, Латвия***

2010

Съдържание

Въведение

1. Характеристики на работата на съвременните организации
2. Непостоянство на организационната среда
 - 2.1. Външна среда на организация, на която се въздейства пряко
 - 2.2. Външна среда на организацията, върху която се въздейства косвено
3. Промени в съдържанието на работата на мениджъра
4. Стратегически мениджмънт и неговата роля в управлението на модерната организация
 - 4.1. Есенция и структура на стратегическия мениджмънт
 - 4.2. Вземане на стратегически решения
 - 4.2.1. Теоретично конкретизиране на вземането на решения
 - 4.2.2. Теоретично конкретизиране на стратегическите решения
 - 4.2.3. Подход на необходимост
 - 4.2.4. Модел на насрещна сила
 - 4.2.5. Инициатори на стратегията и тяхната мотивация
 - 4.2.6. Елементи за формиране на система за стратегически мениджмънт
5. Модел за стратегически оперативен мениджмънт
 - 5.1. Проблеми / модел за идентифициране на възможностите
 - 5.2. Калкулиране на разходите свързани с решенията
 - 5.3. Одит на решенията
 - 5.4. Колебливост / несигурност на резултатите от решенията
6. Оценка на ефективността на стратегията
7. Стратегически контрол
8. Търсене на превъзходство / съвършенство

Библиография

Въведение

Стратегическият мениджмънт (управление) е един от ключовите инструменти на разположение на мениджърите на организациите за установяване на организационните системи на управление. Този документ ще разгледа ключовите елементи на стратегическото управление, за подобряване на разбирането на студентите за стратегическото управление, акцентирайки повече върху стратегическото вземане на решения в променящата се среда. Непостоянната среда е обстоятелството, което пречи на разработването на дългосрочни планове и прогнози, усложнявайки процесите на планиране и управление внасяйки голяма степен на несигурност в тях. Поради това, този материал за обучение се базира до голяма степен на процеса за стратегическо управление на организацията в една променлива среда.

Методът на изучаване се основава на дейност в класове и самостоятелно обучение на теорията на стратегическото управление, отделяйки по-голямата част от семинарите на анализа на практическите примери за определени организации.

Материалът има за цел да се подобри разбирането на студентите на идеята и принципите на стратегическия мениджмънт. Двете ключови части на стратегическия мениджмънт са стратегическото планиране и процесът на изпълнение на стратегията, които заедно се наричат стратегически мениджмънт (управление). Стратегическото планиране е отделен курс на обучение, който акцентира основно върху определени методи на планиране, а курсът за стратегически мениджмънт се базира на въпросите за изпълнението на плановете, принципите на адаптация (приспособяване) на вътрешната и външна среда и разбирането на методите. Началото на всеки раздел съдържа въпроси за дискутиране, с които се цели да се поощри размишлението на студентите върху разглеждания въпрос, и за да повиши интереса им, чрез показване на практически примери от определен въпрос на открита дискусия. Следващата стъпка в процеса на обучение е представянето на теорията на темата, която ще се научава от студентите самостоятелно. В клас, студентите обсъждат и търсят възможни практически приложения на теорията в определена организация, по техен избор. В края на урока, се прави резюме (обобщение) на най-важните теоретични и практически заключения, направени по време на урока, или на информацията и знанията, които всеки трябва да придобие от урока. Докато един от студентите подготвя резюмето / заключенията, останалите от класа сами правят проверка, отговаряйки на въпросите поставени в края на урока. Главната цел на заключителните въпроси на урока е да се повторят ключовите моменти от предмета, за да се подобри и затвърди разбирането на студентите, карайки ги да правят теоретични и практически заключения. В края на раздела, студентът трябва да може да представя ключовите теоретични и практически моменти от предмета.

1. Характеристики на работата на съвременните организации

Въпроси – въведение:

1. Защо разбирането на характеристиките на работата на организациите е важно за успеха на процеса на стратегическо управление?
2. Как ще характеризирате главните промени в бизнес средата през 21 век? Какви тенденции можете да идентифицирате?
3. По-лесно ли е, или по-трудно да се започне бизнес през 21 век? Моля, дайте вашите аргументи.

Мениджмънтът на организацията в настоящия момент е подложен на големи промени, по начина по който организациите се управляват и условията, които я заобикалят. Както се посочва от редица автори, информацията и нейният голям обем са ключовите причини за промяната, което е видно също и от съдържанието на този труд. Основният проблем, с който организациите се сблъскват е постоянната промяна, катализатор за нестабилността и пречка за стабилно, дългосрочно развитие на организациите. Това е очевидно и в глобалната и латвийска икономическа криза. В резултат на натрупаните знания, количеството на информацията се увеличава, развиват се и технологиите за комуникация и обмен на информация. Наред с развитието на човечеството, икономиката се развива в икономика, на базата на знанията. „Развитието на икономика, на базата на знанията означава, нарастване на възможностите на икономиката, политиката и социалния живот в подкрепа и управление на създаването на новаторско и групово обучение”. „Въпреки, че знанията винаги са били в центъра на икономическото развитие, съществува неопровержимо доказателство, че производственият капацитет и използването на знания е по-добре конкретизиран индикатор за преценка на нивото на напредъка на икономиката”. „Икономика, на базата на знанията е икономика, която поставя по-високо стратегическо ударение върху проучването и разработването, и други формални методи на създаване на знания; използва образованието и обучението за развитието на човешкия капитал; управлява информацията, знанията и опита, чрез инвестиции, в установяването на социални мрежи; и организира пазар с право на разпространение на знания”. Организациите, като част от икономиката и наистина движеща сила в нея, не могат да игнорират промените в околната среда, и до голяма степен самите те са източник за развитие на нова икономика. Идеята, че организациите са база за непрекъснати новости е предложена от Дж. Шумпетер, още през 40-те години на миналия век. Той въвежда понятието „Креативна (съзидателно) деструкция (разрушаване)”, чиято главна теза е, че няма равновесие в икономиката; щом системата наближи състояние на равновесие, новите открития и идеи от организациите и отделните лица създават нови възможности, които разрушават статуквото. Естеството на промените в икономическия процес се вижда най-добре в текущата икономическа ситуация на Латвия и света, тоест, предишният модел на икономическо развитие, на базата на външна доставка на средства за икономиката, доказва своята липса на жизнеспособност, от друга страна новата политика възприета от Латвия и други страни, а именно, да харчат, това което са спечелили, доведе до голямо социално напрежение; в допълнение, все още не е ясно, какъв ще бъде реалният ефект от тази политика за организациите, ангажирани и в частния и в публичния сектор. Настоящият предложен модел на стратегически мениджмънт, поставя максимално ударение върху оценката на реалната среда на организацията, позволяващо организациите да се развиват при различни условия от

националната икономика, данъчна среда и политика на субсидиране. Рационалното на такъв подход е очевидно глобален, в бързите промени на националната политика, преразпределянето на финансите и мерките за оръязване на разходите, които понякога са непредвидими; поради това, настоящите повишаващи се нива на риска, се използват като база за стратегиите на организациите. Обаче, тъй като „повишаването на ролята на знанията в икономиката и промените в структурата на заетостта, водят до промяна на самите организации, чрез оформяне на нов вид организации, а именно, интелектуални организации, които разчитат единствено на знанията в тяхната работа”, и имайки предвид, че „стратегическият мениджмънт често се характеризира като дисциплина на непрекъснато развитие, може да се оспорва, че теоретичната рамка за стратегическия мениджмънт на базираните на знания организации не е напълно положена, и „анализът на съдържанието на стратегическия мениджмънт, открива за пореден път, че има много място за подобряване и за промени по посока на проучването. Проучването на стратегическия мениджмънт акцентира върху достигането на целите на стратегическия мениджмънт на традиционните организации, имайки само частично предвид специфичните условия за опериране на интелектуалните организации и техните други свойства, като създаване на знания, ниво на образование на служителите, управление на обмяна на знания и пазара за интелектуална собственост в бързо променящата се среда. Терминът „традиционни организации” се използва за обозначаване на организации, които акцентират върху управлението на веществените ресурси и използването на външни знания, докато „интелектуални организации” означава, че те акцентират върху създаването на нови знания и използването на информация при създаването на продукти. Законът на Латвия не предлага класификация на организациите на традиционни и други видове организации, но предоставя дефиниции за оценка на интелектуалната работа, а именно Разпоредба № 533 на Министерски съвет, която съдържа такива критерии за оценка, като образование, професионален опит, сложност на работата, отговорност за решенията, също така определя и квалификацията за интелектуалната работа. Интелектуална работа е всяка дейност, извършвана от комплект от умствени усилия (мозъчна и неутрална енергия), за да се постигне определена задача. Интелектуалната работа включва физическите усилия, необходими за извършването ѝ. При използването на термина „интелектуална работа”, се набляга на умственото естество на работата. Най-високата форма на интелектуална работа е креативната (съзидателна) работа. Резултатите от креативната работа, при създаването на нова, или подобряване на съществуващата, прогресивна, веществена, или невеществена стойност. Креативната работа обединява интензивно мислене, в търсене на нови решения и знания, и съответни дейности. От друга страна, е дадено обяснение на физическия труд в закона на Латвия от МС под № 403 – „Разпоредби за фундаменталната методология за оценка на физическия труд и въвеждането на категории за квалификация за длъжностите на служителите в институциите, финансирани от Държавния бюджет”. „Физическият труд е всяка дейност, извършвана с помощта на физическа сила (усилия на мускулите), за създаване на веществени и/или невеществена стойност и осигуряване на услуги за задоволяване на нуждите на обществото. Физическият труд включва умствените усилия, необходими за извършването му.

Сравняване на традиционните и интелектуални организации показва първостепенната роля на знанието над веществените ресурси, което се използва като доминиращ критерий за оценка на организациите.

Критерии	Традиционни организации	Интелектуални организации
Основаване на организации	От 18-ти век (Индустриалната революция)	От втората половина на 20-ти век (преминаване към икономика на знанията)
Типични индустрии	Индустриално преработване, строителство, транспорт	Наука, проучване, професионални услуги и съвети)
Ключови активи	Физически капитал (земя, оборудване, финансови ресурси)	Интелектуален капитал
Ключови суровини, ресурси	Физически суровини	Знания
Описание на служителите	Ангажирани главно в ръчен труд; обаче, делът на интелектуалните работници също се увеличава (мениджъри, мениджъри маркетинг, финанси, човешки ресурси, или юристи).	Интелектуални работници (висококвалифицирани професионалисти в тяхната област) – учени, консултанти, архитекти, юристи, финансови експерти, лекари, програмисти софтуер, реклама, специалисти връзки с обществеността и други.
Описание	Рутинно, или монотонно. Точно изпълнение на работата, съгласно методите, разработени от мениджмънта, очаквано от служителите	Служителите са свободни да избират метода за изпълнение на тяхната работа, креативни или новаторски решения, очаквани от служителите.
Резултати от работата	Произведени стоки, или предоставени услуги съгласно инструкциите	Креативни и/или новаторски решения, нови знания

Фигура 1.1. Сравнение на традиционните и интелектуални организации

От горното може да се загатнат ключовите фактори за управлението на интелектуалните организации, а именно, управление на информацията и знанията на организацията. Особено свойство на съвременния бизнес и организационната среда е това, че от средата на предишния век, количеството на информацията, на разположение на организациите и отделните лица се е увеличило съществено, а инструментите, използвани за обработка на посочената информация са претърпели сериозно развитие. „Икономиките все повече се базират на знанията и информацията. Знанията сега се признават като двигател на продуктивността и икономическия растеж, което води до нов акцент върху ролята на информацията, технологията и научаването на икономическата дейност. Терминът „икономика основана на знанията” произлиза от това по-пълно признаване на мястото на знанията и технологията в модерните икономики”. Може да се каже, че наличието на информация и знания се е увеличило много. Съответно, информационната асиметрия между икономическите оператори е намаляла, най-малко от гледна точка на наличието на информация; обаче, сложността на информацията и разликите във възможността да се използва, е увеличила

асиметрията между организациите от гледна точка на конкурентоспособността. Фактът се удостоверява от индикаторите за различния успех на организациите, работещи в една и съща сфера. Голямото наличие на информация се удостоверява от разработването на Интернет, който улеснява създаването на електронна база данни и използването на методи за анализ на различни автоматично генерирани електронни данни, при създаването на бизнес модели. Като лидер в тази област и пример за значението на информацията в изграждането на конкурентоспособността, може да се спомене *Google* и неговите услуги. Компанията, чрез осигуряване на безплатен софтуер за търсене, електронна поща, карти и Интернет браузър (търсачка) създава автоматично генериран бизнес модел за обслужване, за рекламиране, на базата на профила на определените консуматори. Според този модел, всеки потребител на Интернет, докато търси в *Google*, автоматично получава косвена реклама за услуги, които може да са свързани с потребителя, на базата на неговото предишно търсене и косвен анализ на ключовите думи от изпратените електронни съобщения. Този подход улеснява организациите да рекламират продукти и услуги си на потенциалните клиенти, чиито профил най-добре отговаря на профила на продукта, или услугата, която се предлага, като се има предвид допълнително географското положение и на клиента и на доставчика. Организациите, които могат да използват информация за създаване на нова добавена стойност за клиентите си, печелят конкурентно предимство, докато организациите, които не използват информация за създаване на нова добавена стойност, са принудени да реагират на промените във външната среда хаотично, тоест, по не стратегически начин. Може да се докаже, че капацитетът за използване на информацията е пряко пропорционален на знанията и опита на икономическия оператор. Само уменията, които една организация е в състояние да използва за създаване на добавена стойност за бъдещи клиенти на организацията, може да се считат за знания на организацията; иначе това просто информация. Натрупаната огромно количество информация в една организация е фактически губене на ресурси, което повишава общите разходи, но не произвежда резултат (добавена стойност) и така намалява ефективността на организацията. Съвременните особености на работата на една организация се характеризират със сравнението на новата, базирана на знанията икономика и традиционната икономика.

Аспект на икономиката	Индустриална икономика	Нова базирана на знанията икономика
Пазар		
Развитие на икономиката	Стабилно и линейно, предсказуемо	Нестабилно – много бърза промяна, широкомащабно начало и неочакван спад, и хаотично – бъдещите промени в посоката на развитие на икономиката са неясни
Промяна на пазара	Бавно и линейно	Бърза и непредсказуема
Икономика	Ориентирана към доставчика	Ориентирана към клиента
Живот на продуктите и технологиите	Дълъг	кратък
Ключови драйвъри на икономиката	Големи индустриални организации	Новаторски, базирани на знанията организации и бизнес
Сфера на конкуренция	Местна	Глобална свръхконкуренция
Състезание: име на играта	Размер: по-големите изяждат малките	Бързина: по-бързите изяждат по-бавните
Маркетинг: име на	Масов маркетинг	Диференциация

играта		
Организация		
Напредък на бизнеса	Бавен	Значително по-бърз, с увеличаващи се очаквания
Акцент върху	Стабилността	Смяната на управлението
Подход към развитието на бизнеса	Стратегическа пирамида: виждане, мисия, цели, план за действие	Ориентирана към възможностите, динамична стратегия
Критерий за успеха	Печалба	Капитализация на пазара (пазарна стойност на цялата организация)
Вид производство	Масово производство	Гъвкаво производство (ефикасно откъм ресурси)
Ключови драйвъри за успеха	Капитал	Хората, знанията, уменията
Ключови източници на иновации	Проучване	Проучване, систематични новости, управление на знанията, интеграция, създаване на нов бизнес, стратегии за управление на риска, нови бизнес модели
Ключови драйвъри на технологията	Автоматизация и механизация	Информационни и комуникационни технологии, електронен бизнес, компютърен дизайн и производство
Ключови източници на конкурентното предимство	Достъп до суровини, евтина работна ръка и промяна на капитала; орязване на разходите като резултат от икономии на мащаба.	Предимството в уменията: превъзходство на организацията, ловкост; човешки ресурси, партньорство с клиенти; стратегии на диференциация, стратегии за конкурентоспособност.
Ресурси при недостатъчни доставки	Финансов капитал	Човешки капитал
Вземане на решение	Вертикално	Съвместно
Процес на иновация	Периодичен, линеен	Непрекъсната, систематична иновация
Акцент на производството	Вътрешни процеси	Всестранен мениджмънт на организационния процес и изчерпателна верига на стойността
Стратегически алианси с други организации	Рядко, мислене - „Сам ще си върша работата”	Основаване на екипи за сътрудничество за допълване на наличните ресурси
Организационни структури	Йерархични, бюрократични, функционални, пирамидални структури	Вътрешно свързани подсистеми, гъвкави, делегирани, делегиране на пълномощия на служители, плоски, или мрежови структури
Бизнес модел	Традиционен: командване и контрол	Нов: фокусиран върху хората, знанията и съгласуване
Труд		
Лидерство	Вертикално	Споделен: делегиране на пълномощия на служителите и своя насока
Характеристика на работната сила	Предимно мъжка работна сила, голям дял на полуобразовани, или необразовани служители	Няма ограничение за пол; голям дял на завършилите университет сред служителите
Умения	Единични умения, стандартизация	Многостранни умения, гъвкавост
Изискване за образование	Умения, или степен	Непрекъснато научаване: времето необходимо за придобиване на нови знания е по-важно, от действителното ниво на знанията
Връзка между мениджмънта и персонала	Конфронтация	Сътрудничество, работа в екип

Връзки на службите	Стабилни	Значително влияние на пазарните възможности / рискове
Служителите считани като	Фактор на разходи	Инвестиция

Фигура 1.2. Сравнение на икономиката базирана на нови знания и традиционната икономика

Както се вижда от Фигура 1.2, има съществени разлики във вътрешната и външна среда между новата и традиционна икономика. Необходимостта да се промени съдържанието на работата за организационните мениджъри така, че да се гарантира жизнеспособността и развитието на организацията в променящата се бизнес среда, произлиза от тези разлики.

Свойствата на работата на съвременните организации се разглеждат също от гледна точка на теорията на системите, която ясно демонстрира взаимовръзката между различните обекти. Питър Зенге е един от водещите изследователи в тази област. Органическият подход (на целия организъм) помага да се направят редица полезни заключения относно стратегическия мениджмънт на една организация в променяща се среда. Първо, „бизнесът и другите човешки усилия също са системи. Те са обвързани с невидимите нишки на взаимно свързани действия, за които често минават години, за да се види ефектът от тях в двете посоки. Тъй като ние самите сме част от взаимносвързана система, немислимо трудно е да видим модела на промените, като цяло. Вместо това, ние акцентираме върху моментната снимка на отделни части на системата и оставаме учудени, че нашите най-големи проблеми остават нерешени. Органическото мислене е концептуална рамка, комплект от знания и инструмент, които са се развили през последните 50 години, за да даде една по-ясна представа на моделите и да ни помогне да видим най-ефикасните начини да ги променим”. Второ, „компенсиращата (балансираща) обратна връзка: когато интервенцията в системата, направена с добри намерения, дава реакция от системата, която превишава ползите от интервенцията. Ние всички знаем, какво означава да получиш компенсираща /балансираща обратна връзка от системата – колкото по-силно буташ напред, толкова по-силен отпор получаваш от системата; колкото повече усилия полагаш, опитвайки се да промениш нещата, изглежда, че те все не са достатъчни”. Трябва да се отбележи, че компенсиращата /балансираща обратна връзка се отнася за всички елементи на една система, и усилията на мениджмънта да промени системата, и положителната или негативна интервенция от групи служители, или отделни служители, извършвани в системата на организацията като цяло, или в отделни елементи на системата. Този процес може да се опише като принцип на взаимодействие между всички заинтересовани страни, а организацията като цялостна система. Трябва да се разбере, че компенсиращата обратна връзка работи и по двата начина: и към положителна интервенция и към интервенция с отрицателна цел. Такава отрицателна интервенция извършвана в системата, или елемент от системата, след време ще доведе до реакция на компенсиращата обратна връзка срещу източника на отрицателната интервенция. Трето, „органическото мислене (за организма като цяло) е начин да се види картината”. Организации се разпадат, въпреки благоразумието и новаторските продукти, защото те не са в състояние да свържат своите твърде разнообразни функции и таланти в едно единствено, продуктивно цяло”. Теорията за системите и подходът на органическо мислене, може да служи като средство за оправдаване на работата на организацията в една среда, на динамична промяна. Подходът на теорията за системите е свързващият

елемент между една организация, като система и влиянието, което променящата се среда оказва върху нея. Обаче, дори теорията за системите има своите ограничения, подобни на онези, обикновено свързвани със стратегическите планов и инструментите на бизнес анализа, които не дават желания резултат, независимо от прилагането на методите на сложния анализ. Отговорът се крие във факта, че „те са създадени да работят при определен вид сложност, характеризираща се със съществуването на много променливи: детайлна сложност. Обаче, има два вида сложност. Другият вид сложност е динамичната сложност в определени ситуации, когато причините и ефектите са неуловими и ефектите по време на интервенциите не са очевидни. Конвенционалното прогнозиране, планиране и методите на анализ не са подготвени да се занимават с динамичната сложност”. Има редица свойства, по които може да се идентифицира динамичната сложност. Липсата на разбиране на различните механизми на сложността е източника на проблемите, така познат сред организациите и дори на национален мащаб. „Когато едно и също действие има драматично различен ефект в краткосрочната и дългосрочна работа, има динамична сложност. Когато едно действие има комплект от последици локално и съвсем различен комплект от последици в друга част на системата, има динамична сложност. Истинският лост на действие в много управленски ситуации се намира в разбирането на динамичната сложност, не детайлната сложност”. Разбирането на динамичната сложност често е спънката за организациите, разбираемо защото мисленето на мениджърите често включва използването на сравнително малък брой променливи в процеса на вземане на решение, като печалбата и очакването на преки и очевидни последици от техните действия. Такъв подход помага на мениджърите да вземат решение по-лесно, защото това опростява процеса на вземане на решения, доколкото е възможно. Обаче, често има случаи, когато едно решение на мениджъра, или на служител дава отрицателни резултати за организацията, независимо, че решението е единодушно подкрепено от голямата част от служителите. Мениджърите трябва да чуят становището и да получат подкрепата на служителите, което е другата причина, поради която на динамичната сложност в процеса на вземане на решение липсва разбиране и не се използва, както трябва. Трудно е да се обясни динамичната сложност на служителите. Един добър мениджър „вижда взаимовръзката, а не линейните причинно-следствени връзки, и процесите на промяна, а не моментната снимка на ситуациите”, от друга страна служителите, в резултат на тяхната информация и знания, които са непълни, имат склонност да виждат процесите, като линейни и да акцентират върху отделните факти, игнорирайки многото обратни връзки в работата между елементите на една система, които могат и да подсилват и противодействат на положителните ефекти на предишните действия. За да се схване една организация, като система е необходимо да се разбере понятието обратна връзка, което има по-широко значение в терминологията на органическото мислене. „То означава взаимен поток на въздействие (влияние). Съществува правило в органическото мислене, че всяко влияние е и причина и ефект”. Въпросите дискутирани горе показват аспектите на използването на органическото мислене в работата на организацията и нивото на сложност за организацията, в контекста на стратегията на организацията и променящата се среда, споменавайки допълнително различните предизвикателства за мениджъра в работата с динамичните системи, които организациите трябва да наблюдават. Нарастващо, динамичната сложност навлиза в променящата се среда на организациите, като условие, с което трябва да се съобразяват, докато оформят системата на стратегическия мениджмънт на организацията. Особеностите на съвременните организации са също очевидни в разбирането на мениджърите, или служителите за това каква всъщност е организацията. Нещо повече, когато се описват организациите, ще се покрие различно разбиране на

есенцията на организациите, изразено метафорично. „Всички организации и теории за управление се базират на свързани образи, или метафори, които ни дават възможност да видим и управляваме организациите различно, макар и по непълен начин. Ние използваме метафори, когато се опитваме да разберем един елемент от практиката си от гледна точка на друг елемент. Интересен аспект на метафорите е, че една метафора винаги създава едностранно разбиране на една ситуация. Тя набляга върху определени интерпретации и има склонност да изблъсква всички останали на заден план”. Така, метафорите в организационната теория показват нашето различно разбиране на един и същ въпрос, във всеки определен случай, подчертавайки един аспект, доминиращ за дадено лице, или група лица. Гарет Морган, един от водещите изследователи в организационната теория, разделя начините на разбиране на организациите, съгласно метафорите, използване за описването им: организациите като системи от машини; организациите като организми; организациите като мозък (научните организации); организациите като култури; организациите като политически системи; организациите като затвори за социопати; организациите като промяна и трансформация; организациите като инструменти на доминиране. Примери за всеки от тези метафори може да се намерят в практиката и се използват в реалния живот, включително в Латвия. Разбирането на същността на организацията се определя от основателите, в момента на нейното образуване, и по-късно се осъществява чрез мениджърите и служителите, които колективно оформят оперативните процеси и културните особености на организацията.

Заключителни въпроси за дискусия

1. Каква метафора считате за най-подходяща за една организация?
2. Моля, опишете стратегията от гледна точка на теорията за системите?
3. Кои фактори са доминиращи в конкурентната среда през 21 век?

2. Непостоянство на организационната среда

Въпроси – въведение:

1. Защо са толкова чести промените във външната среда и какви са причините за това?
2. Как несигурността влияе на организациите?
3. Несигурността на външната и вътрешна среда добре ли е, или лошо за организациите?

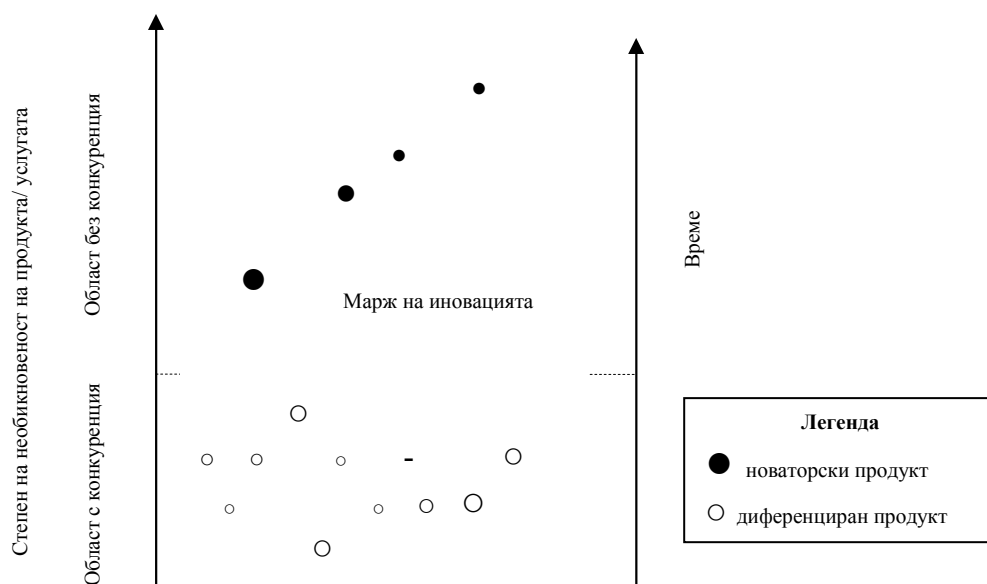
В средата на затруднението, има решение/ възможност – Алберт Айнщайн

Организационната среда е много дискутирано понятие; обаче, проблемът, пред който се изправят е как да се гарантира непрекъснато регулиране на дейностите и планове, с променящата се информация и събития на външната среда. Организациите питат: как да се гарантира динамиката на стратегически план, относно непостоянството на външната среда. Организационната среда може да се категоризира, според хода на промяната и степента на промяната, тоест, колко индустрии обхваща.

Промяната в средата се причинява от самия бизнес. Такава теория е предложена от Дж. Шумпетер, който въвежда временния популярен термин „креативна деструкция „ (съзидателно разрушаване). „В резултат на креативната деструкция, съществуващите продукти и производствени методи се разрушават и заменят с нови”. Такъв процес може никога да не доведе до постоянно равновесие в една икономическа система, тъй като винаги ще има нови предприемачи, които ще разрушават съществуващото равновесие. От тази теория следва също, че пълна конкуренция е невъзможна, защото бизнесът непрекъснато иска да разрушава конкурентната среда и да навлиза на места, където няма конкуренция. Тази теория обяснява механизма и причините за иновацията, а именно, желанието да бъде в ситуация, където няма конкуренти, дори и само за един момент. „Когато една икономика, индустрия, или организация прави нещо различно, нещо извън съществуващата практика, това е *креативен (съзидателен) отклик*”. Креативният отклик (реакция) от бизнес актьорите разрушава равновесието сред организациите и е двигателят на икономическия прогрес, също и на кризите. Последната тенденция е очевидна от глобалния икономически бум от 2000 г. насам, последван от икономическата криза през 2008 г., която беше маркирана от новаторските бизнес методи и продукти на банковия сектор и финансовите системи, като цяло, като хедж фондовете, транзакциите включващи производни, спекулации и търговия с недвижимо имущество.

За организациите, една от ключовите цели е да се гарантира техния растеж и необходимостта на клиентите от тях. Решението е да се предлага на клиентите продукт, който ще се различава съществено от този, предлаган от техните конкуренти, наричан „новаторски продукт”. Новаторският продукт донася промени в конкурентната среда и въвежда един аспект на несигурност към нея. За конкурентите, несигурността е в това, колко време ще им отнеме да копират продукта / услугата, докато за новаторската организация, несигурността означава колко време ще им трябва на конкурентите да копират новаторския продукт/услуга и колко атрактивен ще бъде новаторския продукт/услуга за клиентите. Както виждаме, несигурността е по-висока за новатора, отколкото за конкурента. Това е една от причините, поради която латвийските

организации с неохота въвеждат новостите. Обаче, ключовата мотивация за въвеждането на новости е периодът на липса на конкуренция, което е правопрпорционално на степента на необикновеността на иновацията. Това е период от време, за който една организация получава възвращаемост от състоянието на несигурност в организационната среда.



Фигура 2.1. Период на липса на конкуренция на новаторските продукти /услуги

Друг елемент характерен за средата на организацията е несигурността заобикаляща самата организация. В естеството на човека е да се тревожи за всичко, което му влияе, когато на него му липсва информация за влияещия фактор, и следователно възможността да го контролира, така намалява своята свобода на действие. Една от мотивациите за растежа на организацията е възможността да има контрол в областта, в която работи, или в част от нея. Високият пазарен дял и наличието на големи средства, дава на организацията възможност да има по-голяма степен на контрол над сферата на дейност, или индустрията в която е ангажирана организацията. Желанието на организациите да контролират елементите на заобикалящата среда е пряко свързано с намерението да редуцират рисковете за резултатите от работата им и да гарантират прогнозиране на действията на организациите за бъдеще. Мениджърите на организациите постоянно се занимават с желанието да управляват външната среда и невъзможността да я контролират. „Причината за проблемите на организациите е, че промените във външната среда не могат да се управляват”. Те могат, обаче да се предвидят”. Този цитат, всъщност обобщава самата есенция на проблема, който създава проблеми на всички организации, а именно, това е несигурността за процесите, възникващи във външната среда и неспособността да се контролират, в същото време чувствайки необходимостта това да се направи. Въпреки, че в реалния живот, ние може да видим редица опити да се влияе на елементите на външната среда и да се направляват процесите пряко, действителните резултати са непредвидими.

Мениджмънтът се определя като „процес, с който с нещо се организира, направлява в определена посока, до определена цел, поемайки отговорност за процеса, който се управлява, неговите резултати и последици”. Най-типичните инструменти, с които се цели да се влияе върху външната среда са лобирането в законодателството, ангажирането на предприемачите в държавната администрация, неправителствените организации. В Латвия, ярък опит да се управляват елементите на външната среда е направен през 2009 г., когато социалните партньори се включват в изработването на бюджета за 2010 и в процесите целящи подобряване на функциите на публичното обслужване и процесите. Обаче, тази инициатива доведе до няколко очевидни резултати, които служат за друго доказателство за несигурността, що се отнася до възможностите на организациите да влияят, или да управляват, процесите на външната среда. Изключение от това предположение може да бъдат диктаторските, или корумпирани правителства, работещи в свой собствен интерес, или в интерес на определен бизнес; обаче, както е доказано от историята, такива държави са нестабилни и обикновено са възможни в определени ограничени области за ограничен период.

Организациите вземат външното въздействие много сериозно и често го считат като решаващ фактор за успеха. Този подход се подкрепя от такива автори като М. Портър, който разработва своя модел за конкуренцията в индустрията и модела с петте сили . Обаче, трябва да дръпнем черта между частта на външната среда, която е предмет на влияние от организациите и частта, която е предмет само на частично, или ограничено влияние от големите организации, или предмет на влияние от средните и малки организации. Организациите може сравнително лесно да влияят на средата, с която те се сблъскват в ежедневните си дейности. Така, ние може да направим разлика между средите с пряко и косвено влияние. Съществуват и други видове категории за средата в литературата за бизнес управлението, като обширната среда и конкурентната среда. Това разграничаване, що се отнася до обширната среда е подобно, докато конкурентната среда е базирана на модела на М. Портър за 5 сили, който съдържа конкуренти, силата на пазарлъка на купувачите, силата на пазарлъка на доставчиците, заместителите и новите играчи.

Заключителни въпроси за дискутиране:

1. Защо организациите се включват непрекъснато в иновации?
2. Каква стратегия трябва да приеме организацията, ако избере да не се адаптира към действителната среда на организацията?

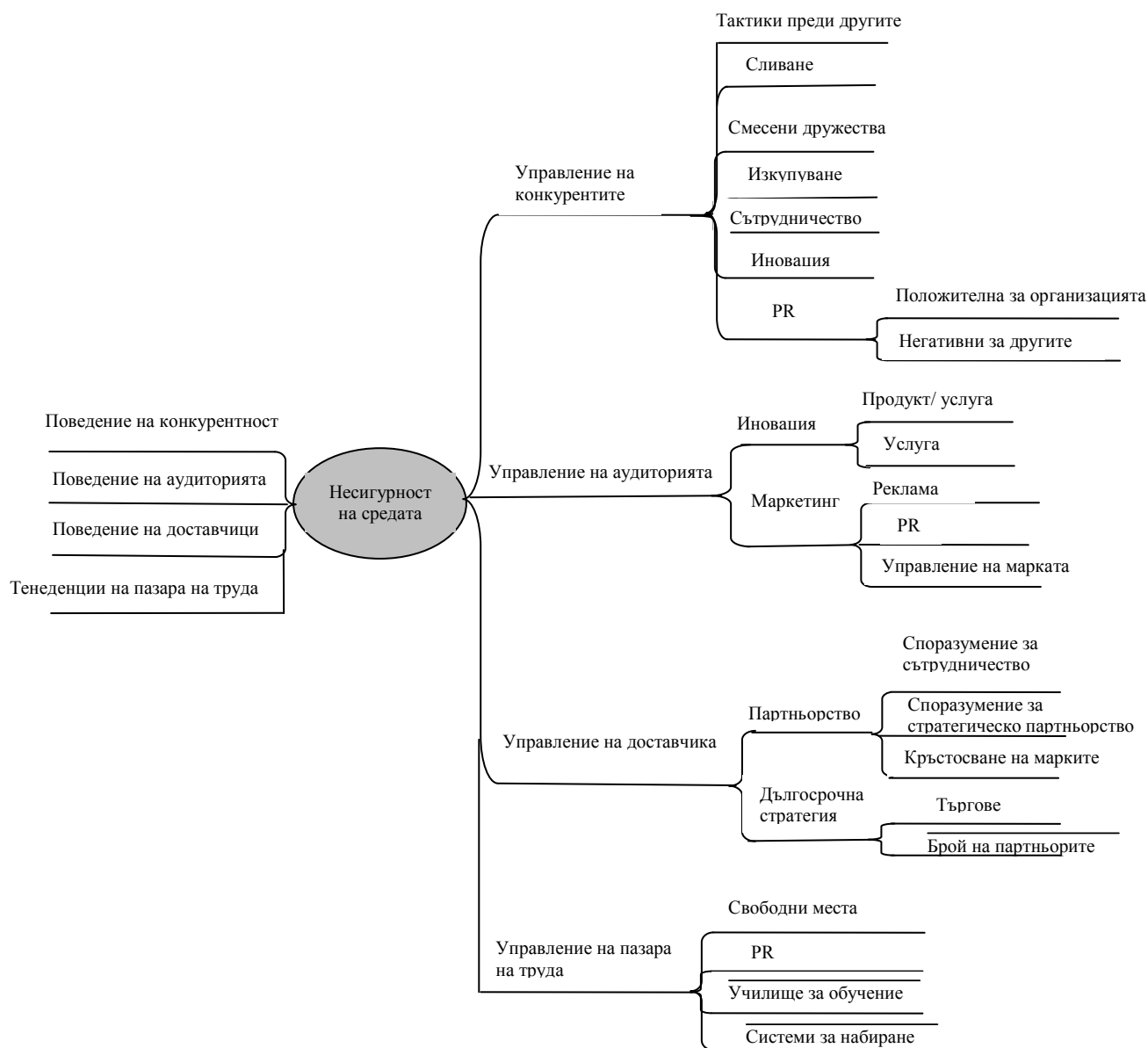
2.1. Външна среда на организация, на която се въздейства пряко

Въпроси – въведение:

1. Може ли една организация да влияе на своята среда; как?
2. Считате ли за етична, практиката на големите корпорации, чрез която се постигат благоприятни решения от правителствата, чрез упражняване на влияние върху правителствата?
3. Как могат малките организации да влияят на тяхната среда?

За една организация, средата на пряко влияние е външната среда за организацията, която все още е предмет на значително влияние и частично, контролирана от организацията. Средата е много променлива; обаче, тя е лесна за влияние, чрез прилагане на определени методи и използване на определена информация. В този контекст, „мениджмънт” на средата означава способността да се види причинната връзка между определени действия и техните последици. Ключовите драйвъри на промяната за тази част на средата са промените в поведението на конкурентите, доставчиците, пазарът на труда и аудиторията на внимание. Основните инструменти за управление на такава среда са рекламата, връзките с обществеността, дългосрочното сътрудничество с най-важните партньори, така нареченото „партньорство”, сливането, изкупуването, смесените дружества (джойнт венчърс), придобиване на право, що се отнася до конкурентите, иновациите. Успешната иновация на услугата, или продукта от една организация, за малко, докато конкурентите ги копират, я поставят в безопасна позиция откъм конкуренция; в резултат на това, влиянието на несигурността на средата намалява значително и организацията може изцяло да наблегне на влиянието и контрола на нейните клиенти и аудиторията от интерес.

Схема на управлението на средата на пряко влияние и методите, прилагани за тази цел е показана на фигура 2.2.



Фигура 2.2. Схема отразяваща управлението на промяната в среда, на която се въздейства пряко

Използвайки тези методи, една организация може да може да оказва доста съществено влияние върху средата, на която се въздейства пряко, намалявайки по този начин несигурността около нея. Такова управление включва фактически, непрекъснати организационни мерки, мониторинг на критичните фактори на тази външна среда (аудиторията от интерес, конкурентите, трудовия пазар и доставчиците), гарантиращи непрекъснат поток от информация относно техните дейности и модели на действие, с цел повишаване на собствената свобода на действие на организацията. Свободата на действие е целта на организациите, що се отнася до смекчаване на негативния ефект от външната среда. Ако способността да действа свободно се счита за предпоставка за постигане на целите и решаващ критерий за успех във взаимодействието на една организация с външната среда, качеството на финансовите и стратегически цели може да се прецени според степента на свободата, която организацията получава чрез постигането на тези цели. Обратното на това е неспособността на една организация да взема решения свободно, в резултат на което, тя трябва да се справя с последиците, вместо с причините и да следва стратегия на оцеляване, вземайки решения съгласно „по-малкото зло”. Работата в такива условия е несъстоятелна и няма да гарантира растеж на организацията. Свободата на вземане на решения на една организация е решаваща за стратегическото управление за интелектуалните организации, защото тенденцията на техните служители да действат независимо, или полунезависимо включва възможността за свобода на действията и нейните елементи във всички сфери на дейност на организацията, и във външната и във вътрешната среда. Традиционният авторитарен стил на управление е неподходящ за предприятията базирани на знанията, защото интелектуална работна сила поставя високата стойност във високата степен на независимост и свобода на действие при вземането на решения”. Ако високата степен на свобода, при вземането на решения е предпоставка за добрата работа на персонала на интелектуалната организация, логично е да се направи извода, че не само управленския стил, но и организационната стратегия съдействат на способността на организацията като система, да взема решенията си свободно, в интерес на организацията, при всяко определено обстоятелство в средата. Може да се приеме, че обратната ситуация лишава интелектуалната работна сила от мотивация и спъва креативността (градивността) в работата.

Заклучителни въпроси за дискутиране:

1. Кои са елементите на една среда, подложена на пряко влияние от организацията?

2.2. Външна среда на организацията, върху която се въздейства косвено

Въпроси – въведение:

1. Колко задълбочено трябва да се анализира косвената среда на една организация и защо трябва това да се направи?
2. Къде ще събирате информацията за анализа на средата?
3. Кой вид среда на организацията ще считате като по-важна: тази която се влияе пряко, или тази, която се влияе косвено?

Външната среда, подложена на косвено влияние е средата, върху която организацията има по-малки шансове да влияе. Това е средата, която мениджърите на организациите в Латвия споменават, когато говорят за „неблагоприятна” среда за бизнеса. Тя включва законите, данъчната политика и много други фактори на икономическата среда. В литературата по бизнес управление, тя се описва обикновено с модела PEST или PESTEL, от които PEST се отнася за политическите, икономически, социални и технологични фактори на средата, а PESTEL разглежда политическите, икономически, социални, технологични, на средата и законовите фактори. Всеки от гореспоменатите елементи на външната среда може да се считат като огромна система с много подсистеми, всяка със свои собствени цели, принципи на опериране, традиции и цикли. Впоследствие, разликите в мащаба на елементите на системата са ясно видими. В допълнение, по-голямата част от предприемачите считат тези елементи на средата като рестрикции, или предубедени, или не предубедени правила, управляващи техните дейности, което намалява тяхната свобода на действие и, като такива са вредни за тях. Всеки от тези елементи може да се характеризира с обем, цели и цикли. Разбирането на обема, целта и цикъла на всеки елемент на средата, което ще повиши знанието на мениджърите на организациите за принципите, при които те работят и ги улеснява да видят причинните връзки между различните взаимодействия във външната система, и да оценят възможностите за влияние върху тези процеси. Ясно изразена тенденция днес в Латвия е да се търси вина във всеки: правителството, парламента, политиците, предприемачите, университетите, образователната система, данъчната политика и др. При тези обстоятелства, една организация, когато изгражда своята стратегия и анализира своята външна среда, трябва да е наясно за факторите на средата като такива, и възможностите за въздействие върху тях. Тази осведоменост определя трите възможни стратегически алтернативи на действие за една организация: въздействие и никакво адаптиране, частично въздействие и адаптация, пълна адаптация. С такава ясна дефиниция на тяхното първоначално положение, организациите избягват да си правят илюзии и да хранят празни надежди за по-добри дни и изграждат стратегии, на базата на реалното състояние на нещата на външната среда.

Модел за анализ на външната среда, върху която се въздейства косвено

Една от целите на стратегията на организацията е да се координират възможностите предложени от външната среда с вътрешните ресурси на организацията и капацитетите. Тя може да се базира на модела PESTEL, чрез допълването му с допълнителна информация, която ще улесни организацията да структурира информацията, получена за нуждите на изграждането на стратегията, тоест, поставянето на алтернативни стратегии и техните съответни цели. Моделът може да се базира на причинно-следствения подход, който се използва успешно в модела Fishbone (рибена кост) –

причинно-следствена диаграма. Всяка верига от причинно-следствени връзки има ясни причина и следствие, което може да се характеризира със степента на разбиране на хода на събитията. **Машабът (обемът)** е количественото измерване на причинно-следствените връзки на външната среда, които трябва да бъдат разбрани, за да се определят бъдещи тенденции, посоката и влиянието им върху организацията. Машабът може да има два аспекта, а именно, време и степен. Аспектът свързан с времето определя продължителността на периода от време, който трябва да се включи в анализа, докато степента показва колко широка е перспективата, от която да се погледне дадено събитие. Обаче, от гледна точка на разходите за организацията, важно е да се определи честотата на мониторинг на външната среда. Честотата на наблюденията зависи от продължителността на цикъла и интензитета на колебанията в определения фактор на средата. Например, сега законовата среда на Латвия трябва да се наблюдава ежедневно, което е много важно за дългосрочните операции на организациите; обаче, такъв ежедневен мониторинг изисква много време и средства. Разбирането на мащаба на събитието улеснява организациите да прогнозират тенденциите и да поставят ефективна рестрикция (ограничение) за ресурсите, които организацията изразходва за анализа на събитието, случило се във външната среда. Събитията във външната среда могат да се характеризират с тяхната **цел**. Фактически, този индикатор показва също и тенденцията на събитията, като посока на причинно-следствената верига в рамката на мащаба, дискутирано по-горе. Може да се каже, че всяко събитие се случва с определена посока и цел. Тази посока ясно показва пътя, по който са се насочили събитията. Третият елемент, използван за описване на събитията във външната среда на организацията е цикълът. **Един цикъл** от събития показва вероятните бъдещи промени, ако те са циклични, и свойствата, които ни помагат да идентифицираме повторението, или периодичността на събитията. Използването на този модел за анализ на косвената външна среда, ще гарантира на организацията по-добро разбиране за нея и ще я улесни при вземането на стратегическо решение за възможните опити да се въздейства върху определените фактори.



Фигура 2.3. Диаграма на косвената външна среда на една организация

Косвената среда на организацията може да се анализира, използвайки следната таблица:

Среда	Мащаб			Цел	Цикъл	Възможности за въздействие
	Време	Степен	честота			
Политическа	Кога ще се случат промените	Колко индустрии ще бъдат засегнати?	Колко често се случват промени в политиката?	Тенденции	Циклични ли са промените? Какви са свойствата на цикъла?	Какви са промените за влияние върху политическата ситуация?
Икономическа	Какви събития трябва да се очакват, кога?	Колко индустрии ще бъдат засегнати?	Колко чести ще бъдат промените Според Прогнозата?	тенденции	Какви са свойствата на цикъла?	Възможно ли е да се влияе на икономическата ситуация?
Социална	Какви събития трябва да се очакват, кога?	Каква част от обществото ще бъде засегната?	Каква е продължителността и честотата на промените?	Тенденции и тяхната посока	Циклични ли са социалните промени? Какви са свойствата на цикъла?	Подложена ли е на влияние?
Технологична	Какви нови промени в технологията трябва да се очакват?	Колко индустрии ще бъдат засегнати?	Каква е продължителността и живота на промените?	Какви са тенденциите и посоките на технологичните промени?	Циклични ли са технологичните промени?	Има ли възможност да се въздейства на развитието на технологиите и техните стандарти?
Свойствена на средата	Какви събития трябва да се очакват, кога?	Колко глобални ще бъдат събитията и кои индустрии ще бъдат засегнати?	Каква е очакваната честота на промените, каква е продължителността на тези процеси?	Тенденции на събитията и развитие на събитията	Циклични ли са събитията?	Процесите подложени ли са на въздействие?
Законова	Какви нови промени в законите трябва да се очакват, кога?	Какви аспекти на обществото, индустрията, организацията могат да бъдат засегнати?	Каква е стабилността на законодателната власт и продължителността на законите	Тенденции в законодателната власт	Циклични ли са законовите инициативи?	Може ли да се влияе на законодателството?

Фигура 2.3. Таблица за анализа на средата, която има косвено влияние върху организацията

Чрез извършване на анализ, както е описано в горния модел, организациите получават обобщена и ясна информация относно елементите на тяхната външна среда, която могат да използват, когато изграждат, или обновяват своята стратегия. Така, те могат да открият последните тенденции и възможности във външната среда, както и да намерят начин да ги използват, като инструмент на планиране. Този подход дава възможност да се използва последната „възможност“, или подхода на „динамичната“ стратегия, където стратегиите са отворени и създадени от оперативни възможности. В допълнение, този модел улеснява организацията да оцени реалистично своите шансове да влияе на своята

външна среда косвено. Това означава, че една организация изгражда своята стратегия на базата на действителната ситуация, а не на илюзии. От тенденциите се добавя динамично измерение и циклични елементи на модела, позволяващи ни да определим тенденциите на външната среда, които са критични за стратегическия мениджмънт, в една променлива външна среда.

Заключителни въпроси за дискутиране:

1. Защо е важно повторението на събитията? Как може една организация да го използва в своята стратегия?
2. Защо, в един анализ на външната среда на една организация, често е достатъчно да има тенденции, вместо сигурни факти и цифри за да се вземат дългосрочни решения?

3. Промени в съдържанието на работата на мениджъра?

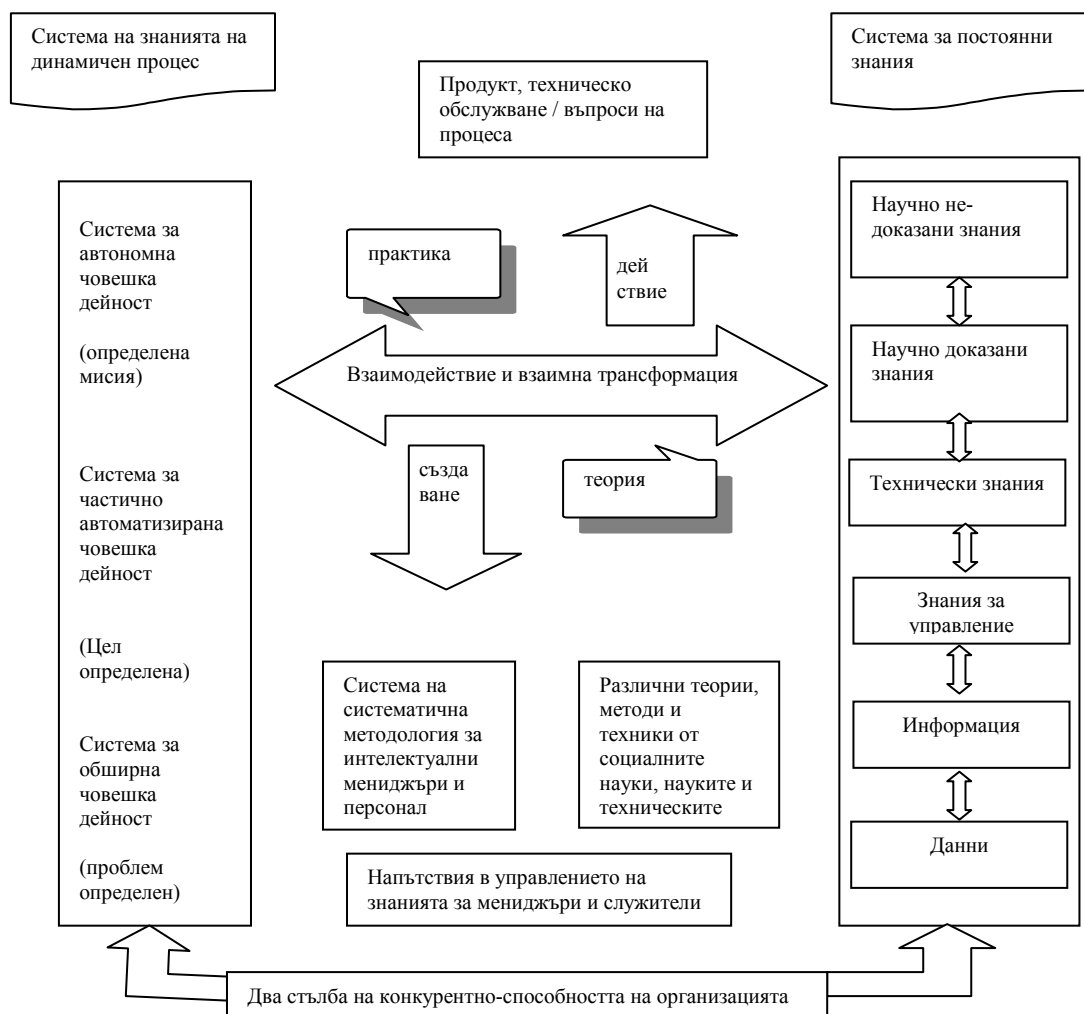
Въпроси-въведение:

1. Какво е съдържанието на работата на мениджъра? Моля, дайте примери?
2. Променили ли са се функциите на мениджмънта днес?
3. Какви са знанията в една организация?

Интелектуалните организации са интегрална част от глобалната икономика, поради това, те имат същите проблеми, с които се сблъскат традиционните организации и много важно, един от въпросите е промяната на организацията и тяхната честота в определена област на дейност на организацията. Промените са описани с броя на събитията, което се случва непрекъснато и въздействат пряко на организацията. Броят на взаимосвързаните събития въздействащи на организацията е последицата от глобализацията; следователно, той може да се счита като един от ключовите механизми, задвижващи промяна в организационния мениджмънт, наред със знанията и промяната. Цитатът от Чарлз Дарвин за еволюцията на видовете изглежда много подходящ за съвременните организации: *„Оцеляват не най-силните видове, нито най-интелигентните – а тези които са най-адаптивни към промяната”*.

Съдържанието на работата на мениджъра на една организация, описано като дейностите, които традиционно се извършват от мениджъра, изпълнявайки неговите функции: планиране, организиране, напътствие, мотивиране и контролиране на работата на организацията. Най-важните промени в съдържанието на работата касаят управлението на знанията, паралелно с традиционната функция на организационния мениджмънт. Проучено е управлението на знанията и фундаменталните понятия са определени: данни, информация, знания, ум. „Данните са необработено представяне на реалността, в суров вид; информацията е данни, които са обработени по някакъв смислен начин; умът е знание, което е обработено по някакъв смислен начин”. Този подход разглежда знанието като йерархия. Управлението на йерархията от знания е един от ключовите промени в съдържанието на работата на съвременните мениджъри. „Бизнес организациите са заинтересовани от използването и на техните собствени бизнес знания и на знанията на техните служители. Бизнес знания на една организация означава по-скоро практическите знания, полезни за мениджмънта, производството, услугите, или иновациите, а не знанията в по-широко социално и научно значение”. Знанието може да бъде категорично, или мълчаливо; количеството на мълчаливото знание е по-голямо от категоричното. Те не са взаимно изключващи се; опитите да се извадят на повърхността в организацията изискват ресурси и могат да доведат до неочаквани резултати”. Предаването на мълчаливите знания на организацията в тяхната категорично форма е предварително условие за повишаване на конкурентоспособността на организацията в новата, базирана на знанията икономика и нов детайл от съдържанието на работата на мениджъра, а именно, планирането, организирането, насочването, мотивирането и контрола на процеса на новите приложими бизнес знания. От горното, можем да заключим, че с влиянието на новата, базирана на знанията икономика и бързо променящата се среда, съдържанието на работата на мениджъра на организацията се допълва от дейности, свързани със създаването на нови, категорични бизнес знания, които служат на организацията като цяло.

Съществуват редица теории за процеса на управление на знанията, в литературата за управление на знанията, които включват модели на статично и динамично управление на знанията, които работят паралелно в една и съща организация.



Фигура 3.1. Перспектива на креативния холизъм (цяло) в управлението на знанията на организацията

При предизвикателствата на новата икономика, променящата се среда и особено на интелектуалните организации, от гледна точка на стратегическото планиране, решаващо е използването на система за автономна човешка дейност в стратегическото управление на интелектуалните организации. Проучването на проблема на стратегическото управление на знанията в интелектуалните организации и прехвърляне на знанията от мълчаливо, индивидуално ниво към категоричната форма на бизнес знанието, интеграцията му в стратегическия план и неговото изпълнение е осъждано и не е разработена теоретична основа за тези цели.

Спорно е, че промените в съдържанието на работата са базирани на разделяне и делегиране на правомощието за анализиране на информацията и събитията и правомощието за вземане на съответните решения. Преди, с по-малко количество

информация и с ограничен размер на организациите, една организация можеше да се управлява от един човек, който можеше да обработва информацията, решаваща за операциите на организацията и да взема съответните решения; обаче, огромното количество информация, подлежаща на обработка често спъва нейното правилно разбиране. Впоследствие, обработката на разделената информация и вземането на решения гарантира паралелното вземане на решения в цялата организация. В процеса на паралелно вземане на решение, координирането на паралелните решения става ключова задача за мениджмънта на организацията. В традиционно йерархичните организации, паралелните решения се вземат стриктно съгласно йерархията, в рамките на рамката на правомощията и функциите, ефективно изключвайки по този начин застъпващите се процеси. М модерните хоризонтални интелектуални организации, работещи в бързо променяща се среда, делегирането на правомощия относно обработката на информацията, получена от външната среда и вземането на решения често не е точно, заради широкия обхват задачи, поставени на всеки служител от тези организации. При такива условия, и променен натиск от времето, ролята на координиращите функции на мениджмънта на интелектуалните организации се повишава, за сметка на ролята на функцията на планирането, като комплект дейности, целящи постигането на целите. Така, може да се направи заключението, че променящата се среда натоварва организациите с допълнително количество информация, която тези, които вземат решения в организацията трябва да обработят, за да се реагира правилно и да се координират действията на организацията с изискванията на средата.

Организациите, които базират своята работа на стратегия, обикновено имат добре разработен стратегически план. В резултат на увеличаване на обема на информацията, акцентът на управленските функции се измества от отговорността за работата на организацията, по посока усилията за гарантиране на интегритета на организацията и обмяната на информация между акционерите, вътре и извън организацията. Управленските функции на традиционните организации са планиране, организиране, насочване, мотивация и контрол; обаче, в модерните организации, ролята на мениджмънта се променя заради обема на информация, който спъва ролята на напътствие на мениджмънта, ако решенията се вземат единствено на нивото на мениджмънта. Ако броят на промените и обемът на информация е ограничен, конвенционалните управленски функции могат да се извършат твърде лесно; обаче, тъй като обемът на информация и броят на промените се увеличава съществено, конвенционалната верига за комуникация вече не гарантира ефективно вземане на решения. Модерните организации са намерили решение на този проблем, намалявайки броя на управленските нива и възприемайки така наречените хоризонтални структури, с увеличаване на нивото на знания на отделните служители и в организацията, като цяло. Обаче, работата на тези организации се базира на високо квалифицираните служители, които ще бъдат в състояние да вземат важни решения, без непрекъснато комуникиране за координиране на решението и на базата на променящата се информация, и вътрешните и външни обстоятелства, в определен момент. Фактически, това означава, че по-голямата част от работната сила на организацията изпълнява изцяло всички конвенционални управленски функции. Съобразно с това, може да се спори, че управленските функции на една организация не са се променили, по същество; по-скоро броят на служителите, изпълняващи функциите се е увеличил съществено. Така, ключовата задача на изпълнителния мениджмънт е да координира дейностите на многото мениджъри и да ги насочва в една посока. Ключов проблем за тази задача е скриването зад процеса на вземане на решения. Предишният модел,

където формалната заповед, или инструкция от мениджъра, или собственика на организацията беше достатъчна, да се обяви промяната на курса на действие, не задоволява *управляващите служители* на организацията. Управляващите служители, които изпълняват управленски функции в организацията, нямат формален статут на мениджър, или го имат само за определен период, във връзка с формален, или неформален проект, за който отговаря определен служител и чиято работа изисква ангажирането на други служители. Управляващият служител трябва да разбере и приеме аргументите на изпълнителния мениджмънт, в полза на промените в работата на организацията. Проучване на организациите показва, че управляващите служители са най-склонни да се съпротивляват на промяната в работата на организацията, ако те нямат информация за основанието на изпълнителния мениджмънт и за условията на средата, заобикаляща организацията. Такава ситуация води до недоверие в изпълнителния мениджмънт сред служителите, което може да доведе до неизпълнение на решенията. Мениджърите, които са казали, че са предоставили информация на служителите за основанието за тяхното решение и са изслушали мнението на служителите, не винаги са получавали подкрепа от служителите, цитирайки като причина неспособността на служителите да разберат информацията за средата и основанието на мениджмънта, заради нивото на образование и приоритетите. Впоследствие, може да се направи извода, че различното съдържание на работа в организацията ни пречи да разработим един единствен най-добър модел за организацията. В организации с високо образована работна сила и интелектуална работа, служителите трябва да се третират като отделни *управляващи служители*, които, в по-голямата си част вземат сами решения и изпълняват своите задачи с ясно разбиране. Следователно, организациите, където служителите сами трябва да вземат решение, в отговор на промените в средата на организацията и сами да организират своята работа, се наричат интелектуални организации. Конвенционалните организации, където повечето от задачите се регулират и решенията се вземат на строго определено управленско ниво, трябва да се отнесат към традиционните организации. За интелектуалната организация, стратегическото управление трябва да има две определени и ясно разграничени стратегии: външна стратегия и вътрешна стратегия. Външната стратегия ще акцентира върху създаването на стойност за външни клиенти на организацията, а вътрешната стратегия ще акцентира върху създаването на стойност за своите вътрешни акционери, управляващите служители.

Заклучителни въпроси за дискутиране:

1. Как са се променили функциите на служителите напоследък?
2. Как са се променили функциите на мениджърите напоследък?

4. Стратегически мениджмънт и неговата роля в управлението на модерната организация

Въпроси – въведение:

1. Защо въпросът за стратегическия мениджмънт е така актуален в наши дни?
2. Ако трябва да обясните термина „стратегия” в едно изречение, какво ще бъде то?
3. Каква е разликата между стратегическото планиране и стратегическия мениджмънт?

Може да смятаме, че в литературата за модерния мениджмънт, въпросът за стратегическото планиране е обширно разработен, доказан и обоснован с проучвания и прилагане на различни методи, които се използват успешно в практиката. Обаче, в литературата, въпросът за стратегическия мениджмънт е сравнително неопределен. Следните извлечения потвърждават тази идея, „Стратегическият мениджмънт често се описва като дисциплина, която все още е в процес на развитие” и „съдържателен анализ, посветен на темата за стратегическия мениджмънт показва, че съществува широка област за подобряване и промяна на посоките за проучванията”. Потвърждение на това изявление може да се намери в различните дефиниции на стратегическия мениджмънт. Практически, те отразяват леко изменената дефиниция на стратегическото планиране. В допълнение към споменатия преди това подход, на стратегически оперативния мениджмънт, е необходимо да се спомене ограничения аспект на стратегията. Символично, стратегията може да се назове, като път, избран от организацията за постигане на нейните цели. Пътят винаги се свързва с крайната дестинация (точка, място). Обаче, важно е да се разбере, че всеки път, по своята същност също е лимит. На аспекта на лимита в развитието на стратегията често не се обръща внимание, и в резултат на това е трудно да се очертаят границите на стратегическия път. В оперативния мениджмънт, факторът на лимита е дори по-важен, защото той предвижда по-малко възможности за маневриране, заради ограниченото време и особеността на процеса. Ограничаващият елемент на стратегията е особено съществен фактор, като се има предвид бързо променящите се условия на външната среда. Има много дефиниции за стратегията и стратегическия мениджмънт. Те могат да се анализират от историческа гледна точка, или според съдържанието. В случаите когато един и същ термин има много дефиниции от различни автори, важно е да се има предвид становището и акцента на различните автори, когато са съставяли тези дефиниции. Необходимо е да се прегледат всички мнения за понятията на стратегията и стратегическия мениджмънт, за да можем да използваме мнения по-нататък, с цел да се синтезира общ поглед, който да обогати съществуващата база от знания и да даде ново вникване във въпроса на стратегическия мениджмънт и стратегическото планиране, поставяйки акцента върху стратегията в условия на променяща се среда.

1. „Стратегията е голям труд на една организация. В ситуации на живот и смърт това е път за оцеляване, или изчезване” (Сун Цу, Изкуството на войната). Тук акцентът е върху оперативните дейности, които ясно изразени в определените ситуации.
2. „Във военната област: Стратегията се отнася до „начертаване на военен план, скицирайки отделни акции и решение за отделни операции в мащаба (Фон Клаусвиц). Както може да се види от дефиницията на стратегията от военната

област, тя прогнозира планиране и индивидуално поведение в определени ситуации.

3. В теорията на играта: Стратегия е „пълнен план: план, който определя какъв избор (играчите) ще направят във всички възможни ситуации (Фон Нюмън). Тази дефиниция в теорията на играта чертае бъдещото действие, продължителността и поведението на всеки играч. Има само един вариант за най-добро поведение, за всеки играч в определената ситуация.
4. Науката за управлението: Стратегията е комбиниран, обширен и интегриран план, разработен с цел осигуряване на основна задача и постигане на цели. Тази дефиниция акцентира върху обширното, схоластично и интегрирано действие на една организация.
5. Планът, стратегията може с трик, определена „маневра”, извършени с намерение да се надвие един опонент или конкурент”. Тази дефиниция акцентира върху планирането, уникалността на конкуренцията, като основен елемент на средата на организацията.
6. „Определяне на дългосрочни цели и задачи на една компания, приемане на оперативен план и дистрибуция на ресурси, необходими за изпълнението на този план” (Алфред Чандлър). Основният акцент пада върху процеса на планиране и елементите на системата на организацията, планирана за по-дълъг период от време.
7. „Стратегията е модел от задачи, причини за съществуване, или цели и комбинация от основна политика и планове за изпълнение на тези цели, изразени да показват в коя индустрия работи компанията, или ще работи и как изглежда компанията, или каква ще бъде” (Кенет Андрюс).
8. „Какво е бизнес стратегия, всичко е името, конкурентното предимство. Единствената задача на стратегическото планиране е да се направи компанията ефективна, доколкото е възможно, надмощие над конкурентите за дълго време. Корпоративна стратегия означава опит да се промени силата на организацията срещу конкурентите по най-ефективен начин” (Кеничи Омае).
9. Стратегията е медиатор между една организация и нейната среда (Минцберг).
10. Стратегията на организацията описва как тя ще създаде стойност за акционерите, клиентите и гражданите.
11. Понятието стратегически мениджмънт се състои от решение и дейност, за постигане на целите на организацията.
12. „Стратегията е рамка, където може да се направи избор относно есенцията и посоката на бъдещето на организацията. Под рамка ние разбираме границите и параметрите, които показват какво може да постигне една организация”.
13. „Стратегическият мениджмънт е пълен комплект определения за една организация, да постигне конкурентоспособност и възвращаемост на инвестициите над средното ниво”.
14. „Стратегията е интегрирано и координирано определение и дейности, създадени за да се използват основни компетенции и да се придобие конкурентно предимство”

Както виждаме от горните дефиниции, използвани са няколко термини и тяхното разбиране не е просто и различните автори имат различен поглед за значението на определените термини.

Когато се разработва разбирането на ролята на стратегията в работата на една организация, изследователите на мениджмънта също се сменят, докато се работи върху

стратегията. Този въпрос се проучва в няколко разработки за историческото развитие на стратегията и Фигура 4.1. хвърля поглед върху една от тези разработки.

Период	1950	1960 – 1970	1970-1980	1980-1990	2000
Доминираща тема	Бюджетно планиране и контрол	Корпоративно планиране	Позициониране	Конкурентно предимство	Стратегически и организационни иновации
Основни въпроси	Финансов контрол	Планиране на растежа, особено планиране на диверсификация и портфолиото	Избор на индустрии и пазари Позициониране за лидерство на пазара	Фокусиране на стратегията около източниците на конкурентното предимство Разработване на нов бизнес	Съгласуване на големината с гъвкавостта и откликването
Основни понятия и техники	Финансово бюджетиране Планиране на инвестиция Оценка на проект	Средно и дълго срочна прогноза Техники на корпоративно планиране Обединяване	Анализ на индустрията Сегментиране PIMS анализ SBU Планиране на портфолио	Ресурси и способности Стойност на акционера Управление на знанията Информационна технология	Корпоративни стратегии Конкуриране за стандарти Сложност и само-организиране Корпоративна социална отговорност
Изводи	Системите на оперативното и капиталово бюджетиране стават ключови механизми на координация и контрол	Създаване на отдели за корпоративно планиране и процес на дългосрочно планиране Сливане и изкупуване	Мулти-дивизионни и мулти-национални структури По-голяма индустрия и избор на пазар	Преструктуриране Повторно акцентиране Възлагане на други организации Електронен бизнес	Алианси и мрежи Нови модели на лидерство Неформални структури По-малко разчитане на посоката, повече на спешността

Таблица 4.1. Еволюция на стратегическия мениджмънт

Както се вижда от таблицата, схващането на есенцията на стратегията се е променило съществено. От гледна точка на Латвийските организации, голямо предимство има използването на най-новите понятия на стратегическия мениджмънт, при планирането и управлението на бъдещия им бизнес. В противен случай, липсата на разбиране, или използването на остарели понятия може да бъде една от причините за ниска конкурентоспособност.

Имайки предвид, непрекъснатия процес на подобряване на организацията, което е наложително заради конкуренцията и промените в икономическата среда, спешността на новите тенденции в развитието на стратегическия мениджмънт е очевидна. Във времето на глобална рецесия и настройването на процеса на управление на организацията към бързите промени е необходимо условие за оцеляване. Имайки това предвид, могат да се наблюдават нови тенденции в стратегическото управление. „За

повечето организации преминаването от 20-ти към 21 век не е оказало голямо влияние върху процесите на оперативните дейности. Обаче, новият век донесе съществени промени, изискващи нови процеси на планиране и управление”. Днес, планирането трябва да се базира на принципа „очаквай неочакваното в елементите на средата на организацията”. Причината за такава декларация са промените в предвиждането на икономическата активност, измествайки се все повече от „индустриалната икономика към дигиталната икономика, където интелектуалният капитал е заменил основните активи”. В резултат на това, по-трудно е да се прецени стойността на организацията и капитала. „Различни организации се втурнаха да се възползват от новите активи на знанието и интелекта. И традиционните методи на орязване на разходите и стратегиите за икономия на обем вече не са сред топ избора на мениджърите”. Произведените стоки често могат да се оценят дори преди конкуренцията на цялата сделка. От една страна, доставчиците на услуги обикновено могат да предложат единствено своята репутация. Условия като споменатите горе, се отговорни за промените в управлението на организацията и системата на вземане на решения. Скоростта на обмен на информация и комбинирането на дигитални възможности създават така наречената „свръхконкуренция”. „Икономиката на свръхконкуренцията се базира на непрекъснато и бързо създаване на нови организационни ресурси, като новите продукти, услуги, процедури и процеси. В дигиталната икономика, активите на организацията се амортизират много бързо”. Като пример за този процес, могат да се споменат бързите промени в популярността на Латвийските ресторанти и местата за забавление, защото компанията трябва да амортизира основно всички активи за две години, за да направи печалба, преди въвеждането на изцяло ново понятие и инвестиране. Традиционният модел на М. Портър за 5 сили се счита за очевиден; все пак, използването на интернет в различните индустрии преодолява тези бариери и отваря незабавно глобалния пазар за малко известния бизнес. Той създава нови и по-евтини канали на дистрибуция. В резултат на това, крайната печалба на единица се намалява. Глобалният достъп до цените и информацията се повишава. Организациите, за които географските граници са били аргумент за различните цени на една и съща позиция, все по-често се сблъскват с тенденцията на клиентите да купуват позиция в страната, където има най-ниска цена, използвайки глобалната модулна транспортна система и опростени, унифицирани митнически процедури, които често напълно липсват, както е в Европейския съюз. Тази тенденция да се избират продукти глобално характеризира не само бизнеса, но и поведението на хората при бизнеса на дребно. Например, нека вземем поведението на Латвийските консуматори – те използват интернет катализите за сравняване на цените на стоките, предлагани от „Икеа” в Хелсинки, Стокхолм и Полша, за да изберат страната, откъдето да купят стоката, чиято доставка и цена са неадекватни в Латвия. Съществена находка на Латвийските компании при организирането на стратегическо планиране и стратегически мениджмънт в организацията е необходимостта от разширяване на региона и обхвата на анализ на конкурентите. Когато се разработва стратегия, една организация трябва да сравни веригата на добавяне на стойност и добавената стойност на клиента, не само в Латвия но и глобално. Ако това липсва, стратегията на компанията може да се определи много рисковно. По отношение на широко разпространеното използване на интернет, нарастващите знания на информационните системи, подобряването на транспортните средства и нарастване на броя на мулти-модалните транспортните системи, може да се предположи, че глобалната конкуренция ще продължи да расте. Когато разработват своите стратегии, всички Латвийски организации трябва да имат предвид и аспектите на регионалната конкуренция и веригата на добавената стойност, и глобалната конкуренция:

1. Наличието на информация в интернет

2. Незначителна езикова бариера
3. Наличие на мулти-модална транспортна система
4. Опростени митнически процедури
5. Опростени възможности за физическо придвижване
6. Значение на необикновения фактор за определен продукт / услуга

Има нарастваща тенденция да се използват услугите на други компании за изпълнение на някакви задачи. Организацията, когато оценяват стратегическите решения, свързани с вертикалната интеграция, повече или по-малко често избират услугите на други компании, като решение на разходите и опростяване на управлението, прозрачността. Възлагането на задачи на други компании се използва като опростен контрол и техника за планиране на разходите, което намалява риска за инвестициите и фокусира върху ключовите елементи на добавената стойност в основната дейност на организацията. Има популярен термин „ виртуални корпорации, или организации” което характеризира желанието на виртуалните корпорации, или организации да бъдат гъвкави и способни да се нагодят към променящата се среда”.

Няколко, сравнително стабилни индикатори на икономиката и средата служат за база за понятията за стратегическо планиране, което улеснява организацията да развиват процеса на стратегическо планиране и да постигат добри резултати, като ги използват – „ниска инфлация, съответно търсене, стабилна законова рамка, ниски лихвени проценти и стабилен пазар за акции. Такава стабилност в бизнес средата улеснява тези, които изготвят стратегическите планове да използват такива агресивни стратегии, като реорганизация, редукция, възлагане на задачи на други фирми, ре-фокусиране и орязване на разходите. Тези стратегии значително подобряват индикаторите на печалбата на организациите. В обстоятелства на бързи промени, използването на методи, които изискват време и стабилност става все по-трудно. В резултат, индикаторите за печалбата на организацията се влошават, с промяната на ситуацията и успешните преди стратегии не носят очакваните резултати. Алтернативно решение, използвано от много организации е стратегията на фокусиране. „Новата стратегия, фокусираща върху нещата, които се знаят, или сферите на организационна дейност, където има ясно и мощно конкурентно предимство, става все по-популярна. Същият подход се отнася до тенденцията на хоризонталните сливания, вместо вертикалните, фокусирайки върху настоящата сфера на дейност и обединения, възникващи вследствие на сливането.

Въпроси за дискутиране:

1. Колко алтернативи ще бъдат преценени, преди да се вземе окончателното решение?

4.1. Есенцията и структура на стратегическия мениджмънт

Въпроси –въведение:

1. Защо стратегията често се нарича път?
2. Имате ли свой собствен живот и стратегия за развитие? Ако да – защо; ако не – защо?

Необходимостта от стратегически мениджмънт на една организация се базира на опита. Опитът на мениджърите, потвърждава, че решенията на мениджърите на всички нива на организацията може да се разделят на три категории: положителен резултат, неутрален резултат и отрицателен резултат. В случаите, когато резултатите се виждат сравнително скоро, както при ежедневните задачи, оценката на решението е сравнително прости; обаче, ако последиците от решението след по-дълъг период, задачата става по-сложна. Мениджърите на организация с различен опит, имат предвид последиците от предишните си решения, и обсъждат сериозно необходимостта от преценка на решенията, които са решаващи за организацията, по-различно от ежедневните решения. Мениджърите на организацията намират решение в планирането, което се нарича по-късно стратегическо планиране. „Стратегическо планиране означава да се установи и поддържа устойчива работа на организацията в бъдеще”. Друг цитат, който характеризира есенцията на оформянето на стратегията е *„Не си струва да пътуваш по път, който не осигурява пътници”*. Такъв подход показва на мениджмънта на организацията ключово стратегическо предизвикателство, как да се избере такъв път за организацията, който да гарантира устойчиво съществуване и развитие; нещо повече, той посочва, дали организацията не е в състояние да осигури своята жизнеспособност и развитие. Съществува мнение, че това е задачата на стратегическия мениджмънт, да направлява и придържа организацията към избрания път. Стратегическият мениджмънт може да се определи, като гледащ напред, като обширна система и процес на вземане на решение.

Мениджмънтът на организацията е ключова необходимост на съвременните предприятия в бързо променящата се среда. Стратегическият мениджмънт е инструмент, който мениджърът може да използва за организиране на процеса на управление на една организация, защото той включва планиране, дългосрочно виждане, структурата и организацията на работа. Тази гледна точка е предимството на стратегическия мениджмънт. Предизвикателността на ситуацията не позволява на организациите да правят дългосрочни планове и да ги следват сляпо; обаче, ако една организация иска да съществува и да се развива, възможно е и необходимо да се вземат стратегически ориентирани оперативни решения. Не е въпрос, дали е изгодно за една организация да има стратегия, или не; въпросът е дали една организация е способна да съществува в настоящата ситуация. Проучени са много видове стратегии: от стратегическото планиране, до балансираната система на картата за резултатите. Такива автори, като М. Портър, Нортън и Каплан и Минцберг имат значителен принос за разбирането на стратегическото планиране. Водещите автори, представляващи различни школи за стратегия дават класифицирано описание на стратегиите. Разбирането на различните подходи към въпроса за стратегията е от ключово значение, иначе човек може да остане с впечатлението, че стратегията е абстрактно понятие, тъй

като дори учените нямат единна идея за стратегията; нещо повече, стратегията може да има различно значение в различните сфери на живот.

Подходът на различните школи за стратегията е важен, поради това, че използването на определени метафори демонстрира различни аспекти на една и съща идея.

Школите на стратегическото планиране са:

1. *Проектиране*: процес на осмисляне на идеята. Постигане на баланс между вътрешните организационни силни страни и външните възможности и заплахи.
2. *Планиране*: това не е просто процес на умствените способности, това е формален процес, разделен на определени етапи, допълнени от контролни таблици, подкрепени от различни техники (особено що се отнася до различните цели, бюджети, схеми, оперативни планове).
3. *Позициониране*: аналитичен процес. Дизайнерът на планове става аналитик, включва идеи като стратегически групи, вериги на стойността, игрова теория и други, но винаги носещи аналитични специфики.
4. *Предприемачество*: процес за поглед към бъдещето. Ключовото лице е топ мениджъра.
5. *Познание*: интелектуален процес, който се занимава основно с проучване на стратегическата стратегия. Познанието се използва по-скоро за изграждане на стратегии, като креативни интерпретации, отколкото като прости схеми на реалността по повече, или по-малко обективен начин.
6. *Научаване*: процес възникващ непредвидено. Стратегии се създават непредвидено, могат да се открият навсякъде в организацията, в нея съществува и така наречената връзка между формулировка и изпълнение.
7. *Правомощие/власт*: процес на уреждане. Разделен допълнително на две под-групи. Школата на микро-правомощията вижда разработването на стратегията като такава на вътрешната политика – процес, който включва преговори, натиск и конфронтация между играчите, които имат правомощията. От гледна точка на школата на макро-правомощията, организацията е лице, което упражнява власт над другите и между партньорите ѝ в сдружението, смесените дружества и други видове сдружения, с цел договаряне на „колективни” стратегии, в интерес на организацията.
8. *Култура*: социален процес. Акцентът е върху колективните интереси и интеграция – формулировка на стратегията, като социален процес, коренящ се в културата на организацията.
9. *Среда*: противодействащ процес. Включва така наречената „теория на вероятностите” изучаващ какви реакции могат да се очакват от дадена организация в съответните обстоятелства на средата и „екологията на населението” , налагаща строги ограничения към стратегическия избор. „Институционалната теория” описваща институционалния натиск, с който се сблъскват организациите и вероятно е хибрид от школите на правомощието познанието.
10. *Конфигурация*: процес на трансформация. Организациите се считат за конфигурации – гроздове от общо поведение и характеристики. Ако една организация може да се опише с думата „състояние”, промените могат да се опишат по-скоро като динамичен процес на трансформация – скок от едно състояние в друго

Обаче, това разделяне на стратегическите школи не е единственото открито в теорията за мениджмънта; има автори като Т. Елфринг и Х. Волберда, които са класифицирали методите за стратегическо управление в три стратегически школи:

1. *Ограничаване* – основно занимаваща се с въпроса, къде да се очертаят границите на организацията и как да се управлява процеса през разделителната линия;
2. *Динамични способности* – стратегическото управление се схваща като колективен процес на научаване, с цел разработване на специални организационни способности, които са трудни за копиране.
3. *Конфигурация* – схваща стратегията като процес на възход и спад на организационната конфигурация, например, стратегическите техники, прототипи и етапи на развитие.

Класификацията на стратегическите подходи в школи не е създаване на нови школи на теорията за стратегия; обаче, тя показва ключовите тенденции в сферата на стратегическото управление. Анкета сред предприемачите и експертите показва, че различното разбиране на въпроса за стратегията е причина за различните подходи към стратегията от различните организации, както и разнообразието и предизвикателството в средата на организацията. Така, че ние можем да заявим, че различното разбиране на предприемачите за стратегията причинява промените в средата, което от своя страна е причина за по-сложния мениджмънт на организацията. Обаче, това разнообразие от разбиране е обективен феномен, представлява човешката индивидуалност. С нарастване на индивидуализма, разнообразието от мнения ще се увеличи респективно. Такъв подход води до същото заключение, както при въпроса за възможните организационни структури: засега няма „един, най-добър модел”, който организациите да прилагат успешно. Подобно, в теорията на стратегическия мениджмънт, няма „един най-добър метод”, или доминиращ подход: мениджърите на организациите и изследователите на стратегията по-скоро са избрали подхода „зависи” за определени условия на дейност и критерии. Мениджърите на организацията, които са избрали подхода на стратегическия мениджмънт за управление на организацията, преди да пристъпят към този процес, трябва да определят кой подход е най-подходящ за тяхната организация и нейните специфични условия.

Процесът описан по-рано, за вземане на стратегически решения и процесът на стратегическо планиране в организацията се извършва с определена цел. Защо организацията иска да започне прилагането на стратегически мениджмънт? От събраните дефиниции на стратегическия мениджмънт и стратегията, които представляват разбирането на авторите за целта и необходимостта от стратегия, ние можем да определим няколко ключови думи, които характеризират една стратегия: оцеляване, конкурентно предимство, мисия, виждане, компетенции, печалба над средната, конкуренция, ресурси, способности, насока на работата, среда, риск, мениджмънт, стратегическо намерение. Разнообразието от цели на стратегическия мениджмънт може да се види, когато се анализират дефинициите на стратегическото управление, дадено от различните автори. Обаче, във всички школи - модели на стратегията, споменати горе, може да се открие идеята за самото стратегическо управление. Холистичният подход трябва да се приеме, като една от първостепенните концепции. Стратегията покрива и въздейства на всички организации. Така, организацията и нейната среда е сферата на стратегическото управление. Думата „стратегически” се отнася за процеса на мениджмънт, която означава, че ние може да очертаем границата на стратегическия мениджмънт, докдето се простира, или

докъдето трябва да се простира сферата на мениджмънт, или влиянието на определен мениджър, или специфична организация. Стратегическият мениджмънт, подобно на систематичния подход, където се набляга на систематичното мислене е способността на мениджърите да мислят стратегически и холистично. Съществена е способността на един мениджър да види взаимното влияние на процесите на неговата организация и тяхната връзка с последните и най-напреднали насоки в теорията на мениджмънта, но без да изпада в крайности и преувеличаване, във връзка с тяхното изпълнение. „Най-големият провал в стратегическия мениджмънт настъпва, когато мениджърите вземат едно мнение твърде сериозно. Тази сфера има своята фикс идея при планирането, по-късно при общото позициониране, базирани на прецизно калкулиране, а сега и на знанията”. Мениджърът на една организация трябва да има разбиране относно насоките на мениджмънта и неговите управленски принципи, преди да вземе решение да възприеме, или да не възприеме новата теория в организацията. Съгласуването на тези знания е свързано с възможните противоречия между управленските насоки на един мениджър, или организация и принципите вградени в последните теории. Точно този скрит конфликт на управленските принципи е причината за провала на новите атрактивни теории в някои организации и за убедителния успех на други.

Както може да се види от многото теории, описани преди това, разработени с течение на времето от автори, търсещи отговори на съществения въпрос – защо някои организации успяват, а други не. Създадени са много методи, които са имали своя просперитет и падение. Например, „Мениджмънт по цели”, Балансирана карта за резултати, 6 Сигма, Недоходен мениджмънт и др. Това означава, че обхватът на методите, на разположение днес на мениджърите за вземане на стратегически решения и управление на организация, която успява може да се счита за достатъчен. Нещо повече, съществуват организации, които могат не само да оцеляват, но и да се развиват дори в трудни условия. Може да е изгодно да се постави задача, без да се отговаря на въпросите „как да се направи”, или „какво да се направи”, защото тези въпроси са широко описани в научната литература, с помощта на различни методи и от различни аспекти, а да се отговори по-скоро на въпроса „какво е най-важно за мениджмънта на стратегически ориентирана организация, в променливи условия на средата. Въпросът за важността е по-съществен от въпроса за това, как да се извърши процеса. За намиране на отговор на – какво е най-важно, може да се използва метода на обратната логика, отказвайки се от това, което е доказано като важен фактор, но не и от решаващия такъв. Този подход се използва, когато се определят решаващите фактори за успеха в определена сфера. Когато се изследват факторите, определящи успеха, във всяка сфера, отказвайки (изхвърляйки) се от най-несъществените, ще бъде невъзможно да получим най-решаващите фактори, без наличието на успех в определената сфера.

Изпълнението на процеса зависи от няколко компетенции. Днес, компетенциите на организацията могат да се купят, или получат, ако има разбиране, за това кои са необходими и кои липсват. Ако липсват някои специфични управленски компетенции, например, организациите за управление на проекти винаги имат възможността да наемат служител, със съответна специализация, да изпращат свои служители на обучение, или да използват услугите на консултанти, или известни външни услуги. Може да се направи заключението, че когато съществуват компетенции в средата на една организация, въпросът за липсата на някои компетенции за изпълнение на стратегията, фактически е решение на организацията относно необходимостта от компетенция и функция на ресурсите на организацията. Можем да разгледаме компетенциите, които са несъществени като индекс, но въпросът за това от какви

компетенции се нуждаем е по-важен. Трябва да се отбележи, че много организации, когато въвеждат стратегията на организацията използват различен подход. Те определят компетенциите, които те имат и избират сферата на дейност, където тези компетенции ще гарантират най-голяма печалба. Този въпрос е проучен навсякъде по света, с цел да се изясни какво точно предопределя успеха на една организация – сферата, където тя работи, този подход е разработен от М. Портър, или уникалните ресурси на организацията. Например, Порас посочва, че ако уникалните ресурси на една организация не отговарят на настоящия пазар, тогава организацията трябва да промени своята сфера на дейност, а не своите компетенции, или ценности. Въпреки, че всеки от тези подходи / методи е важен, това все пак не е най-важния въпрос от стратегическия мениджмънт на една организация. Може да се докаже с факти, че има организации, които са постигнали забележителен успех на пазара, използвайки един или друг метод. Количеството на ресурсите на една организация обикновено е един от диференциращите фактори, при избора на метод. По-лесно е за големите организации да изберат изгодна сфера и да успеят там. Например, Дженеръл Електрик стават известни в Латвия, като марка хладилници, но сега те се занимават и с финансово предприемачество. Латвийските текстилни компании са добър пример за това как компетенциите определят кръга клиенти. Ако преди независимостта на Латвия, големите текстилни компании бяха известни със своя марка, при днешните променливи пазарни условия, компаниите задържат своите компетенции, но променят кръга на клиентите си, и сега те успешно гарантират производството и на други известни марки. Може да се направи заключението, че докато методите гарантират успешно предприемачество, трябва да се разработват други фактори, които са определящи. След като се открият определящите фактори, концепцията на стратегическото управление трябва да се раздели на максимално малки елементи, които произтичат от приетото мнение относно стратегията. Ще се използват дефинициите на стратегията, дадени по-горе, както и дефиницията, разработена от Кепнер и Трего – „Стратегията е рамката, която направлява онзи избор, който определя естеството и посоката на организацията. Рамката са границите и параметрите, които показват, какво може да постигне организацията”. Обаче, преди да се пристъпи към анализиране на базата на стратегическото управление, на същата организация, трябва да се изясни, кои дейности на една организация могат да се нарекат стратегически и кои не. В теориите на управлението, методите насочени към развитие на организацията се считат за стратегически, но в икономическите модели, всички дейности които поемат реакцията на другите пазарни играчи се считат за стратегически. От гледна точка на теорията на икономиката, теорията на играта е типичен пример на стратегическа дейност. „Теорията на играта описва взаимната игра на реакциите на конкуренцията в определена група конкуренти”. Термини като „Стратегическо поведение” могат да се намерят в научната литература, който се определя като познавателна, емоционална и териториална взаимна игра на мениджърите в една група (или сред групите), ако въпросът засяга стратегическите предизвикателства”. Набляга се на взаимодействието и взаимната зависимост на различните групи и в организацията и извън организацията. „Стратегическото поведение” се определя като „Мерките, които една организация взема, за да подобри своята конкурентна позиция, във връзка със своите конкуренти, за придобиване на независимо търговско предимство, осигурявайки си по този начин дългосрочно печалба”, има автори, които акцентират върху влиянието на средата върху организацията „за въздействие на икономическата среда, с цел повишаване на печалбата”, когато се прилага подхода на теорията на играта, стратегическото поведение се определя като ”инвестиция на ресурсите, с цел намаляване на конкурентите”. „Има две категории стратегическо поведение. „Поведение на не-

сътрудничество”, появява се когато организациите се опитват да подобрят своята позиция към конкурентите, опитвайки се да не им позволят да навлязат на пазара, да прекъснат тяхната работа, или да намалят тяхната печалба. „Стратегическото поведение на сътрудничество” се явява когато организацията се опитва да координира своите дейности на пазара, намалявайки по този начин реакцията на конкуренцията. Стратегическото поведение е тясно свързано с конкурентната динамика. „Конкурентна динамика се явява от обхвата конкурентни дейности и реакции на конкурентите сред организациите, които се конкурират в една сфера. Интензитетът на конкурентната динамика показва елемент на предизвикателство на средата на организацията, от страна на конкурентите. Предположението на мениджърите на организациите, че външната среда, особено конкуренцията ще остане непроменена, след започване на изпълнението на стратегическите дейности на организацията и тяхното по-нататъшно изпълнение, може да се счита за една от най-големите грешки на организациите. Взаимната зависимост между организациите означава, че стратегическата конкурентоспособност и печалба над средната може да се реализират, само когато организациите приемат, че техните стратегии не са изпълнени независимо от дейностите и реакциите на техните конкуренти”.

Съществува мнението, че определянето на стратегическа активност изисква използване и на двата подхода – на стратегическия мениджмънт, където основният акцент пада върху продължителността, алтернативите и посоката, и на възгледа, приет от икономистите, където основният акцент пада върху взаимодействието на различните заинтересовани лица и техните действия, по отношение на конкурентите. Може да се въведе следната дефиниция за стратегическо поведение: Стратегическото поведение е дейност, при която мениджърите вземат решения, действат имайки предвид посоката на развитие, ценностите, сценариите за алтернативно бъдещо развитие на организацията и реакцията на заинтересованите лица към дейността на организацията в нейната външна и вътрешна среда. За да се разбере по-добре тази дефиниция на стратегическа дейност, може да се постави задача за определяне на не-стратегическа дейност. Моделът на дейност на една организация, може да се счита за основен елемент за диференциация на стратегическата и не-стратегическа дейност. Ако организацията, поради някакви промени на външната и вътрешна среда, се адаптира към промените на средата, без да задържи посоката на своето развитие и ценностната система, тогава такава дейност може да се счита като не-стратегическа. Такава дейност се нарича също реактивна. Организациите просто реагират на стимул на външната среда и следват посоката на този стимул, променяйки своята работа, процедури, служители, доставчици, клиенти и продукти, според пазарната ситуация, по това време.

Въпроси за дискусия:

1. Кои са факторите за критичния успех на стратегическия мениджмънт?
2. Как изглежда не-стратегическото поведение?

4.2. Вземане на стратегически решения

Въпроси – въведение:

1. Възможно ли е да се каже, че вземането на решения е една от най-важните задачи на мениджърите от всяко ниво? Конкретизирайте вашите аргументи.
2. Какъв вид решения са най-трудни?
3. Кои са основните предпоставки за една организация да бъде в състояние да взема правилните решения?

Една от основните задачи на мениджърите на организациите е вземането на решения, от значение за организацията. Вземането на решения играе решаваща роля за гарантиране на успешно стратегическо управление във всяка организация. Теоретичното конкретизиране на вземането на стратегически решения ще бъде разделено на две части, където първата част ще се занимава с общите аспекти на процеса на вземане на решение, а втората част – ще разглежда аспектите на вземането на стратегически решения.

4.2.1. Теоретично конкретизиране на вземането на решения

Няма грешни решения, има само различни последици.

Вземането на решения е една от най-важните задачи и основни функции на всички видове мениджъри. „Механизмът на вземането на решения е фактически, механизъм на цялото управление на организацията”. Основната задача на мениджърите от всички нива е да вземат решения”. От мениджърите се очаква да правят това, с персонала и мениджърите от по-високо ниво. Мениджърът няма само задължението да взема решения, но също и да поема отговорност за тях. Особено значение, в процеса на вземане се отдава на настоящото икономическо положение, когато наред с промените във външната среда, се увеличават и различните събития, които се отразяват върху организацията, а времето между събитията намалява, заради нарастването на тяхната честота. Фактически, решение е реакцията на организацията към тези събития. Обаче, вземането на решение е свързано с различна несигурност, неразбирателство и нелогични действия, които могат да доведат до тежки последици за организацията. П. Друкер казва: „Решенията се оказват неуспешни, не защото те са били неправилни от самото начало, а защото тези цели (или условия) са се променили”. Въпреки, че първоначално решението е била правилно, то става несъстоятелно, поради настъпилата промяна”.

Много източници на литературата се занимават с въпроса за вземането на решение. Методите на вземане на решение са описани широко, а корените на тези методи могат да се намерят в необходимостта от изпълнение на стратегическите задачи. Тези методи се прехвърлят след това към областта на вземане на решение от мениджмънта на организацията. Решенията могат формално да се определят по следния начин:

1. Продукт на управление, реакция на организацията към даден проблем;
2. Определяне на действия, на базата на няколко алтернативи;
3. Избор на определени цели и средства за постигането им;
4. Избор на вид дейности, които гарантират положителен резултат на една операция;
5. Вземането на решение е избор на единствената алтернатива сред останалите;

6. Решенията на мениджмънта са емоционално и законово действие на мислене, което води до избор на една алтернатива от няколко, като тези дейности се изпълняват от мениджърите, в областта на тяхната юрисдикция;
7. Решението е точка, където се прави избор сред алтернативите, тези алтернативи обикновено са конкуриращи се възможности;
8. Вземането на решение в една организация е идентифициране на проблем и намиране на решение за него;

Различните литературни източници дават различна класификация на решенията. „Авторите предлагат да се класифицират решенията, на базата на тяхното ниво:

1. Оперативни решения;
2. Стратегически решения.

Оперативните решения са свързани с осигуряване на ежедневното функциониране на една организация. Стратегическите решения са свързани с политиката тенденциите на развитие на организацията за дългосрочен период”.

Решенията могат да се класифицират също и на базата на тяхното отражение върху една организация. „Общоприето е, някои решения да имат по-голямо въздействие отколкото други.

1. Малки решения;
2. средни решения;
3. Големи решения.

Разбирайки значението на едно решение е възможно да се определи количеството ресурси, които трябва да се разпределят за изпълнение на определено решение. Много мениджъри пропускат да разберат, че времето, с което те разполагат става ресурс, който не достига на хората”.

Решенията могат да се класифицират и на базата на техните цели. „Решенията могат да бъдат:

1. Решения, свързани с парите;
2. Решения- свързани с хората.”

Този вид класификация на решенията отразява начина на мислене на мениджърите на организациите. Възможно е да се определи базата на едно решение, например, „парите” и тогава един мениджър може да вземе решение в определена ситуация, на базата на определен критерий. Друг, широко разпространен критерий, който служи като основа за решение в организациите са парите. Ако работният колектив оказва натиск върху даден мениджър и той превишава натиска на акционерите относно спестяването на финансови ресурси, често се подчинява на служителите и решението се взема в тяхна полза. Обаче, понякога не е правилно да се сравняват служителите и финансовите ресурси, когато се вземат решения. Необходимо е да се приложи „анализа за печалбата и разходите” и модела за оценка на предложеното решение. Б. Джукаева предлага широк обхват класификации за решенията на мениджмънта:

1. Произход:
 - a. Инициатива;
 - b. Инструкция.
2. Начин на предаване на решението:
 - a. Устно;
 - b. Писмено.

3. Страната, която превеи решението:
 - a. Индивидуална;
 - b. Колективна, колеги.
4. Ниво на иновациите (уникалност):
 - a. Рутинно (традиционно);
 - b. Иновативно (креативно).
5. Наличие на информация:
 - a. Обстоятелства на сигурност;
 - b. Вероятност;
 - c. Обстоятелства на несигурност.
6. Методи на вземане на решения:
 - a. На базата на цифри;
 - b. На базата на опит.
7. Посоки на целта:
 - a. Една цел;
 - b. Няколко цели.
8. На базата на естеството на решението:
 - a. Икономическо;
 - b. Техническо;
 - c. Социално.
 - d. Организационно.
9. На базата на периода на действие:
 - a. Дългосрочно;
 - b. Оперативно.

Както вече беше показано, дефинициите на решенията на мениджмънта разглеждат решенията от гледна точка на проблемите. В такъв случай, задачата на решението на мениджмънта е решаване на определен проблем. В този случай, вземането на решение може да се раздели на два етапа – „етап на идентифициране на проблема и етап на решаване на проблема. През първия етап се анализира информацията от заобикалящата среда и вътрешното положение на организацията, установява се и дали функционирането на организацията е задоволително, също така се идентифицират и причините за проблема. Вторият етап – решаване на проблема е тогава, когато се анализират алтернативни решения на проблема и се избере и изпълнява едно от решенията”. Така, докато търсят решения мениджърите ясно осъзнават, че е необходимо да направят проучване, преди да се изпълни решението.

Когато се разработва методологията за вземане на решения, свързано със способността на една организация да се адаптира към промените на средата, важно е да се разгледат решенията, които са класифицирани на базата на метода на тяхното вземане. Различните автори предлагат няколко класификации, обаче, преобладават „решенията базирани на цифри и на опит” и „решенията, които са програмни и не-програмни”. Питър Друкер разделя решенията на четири категории: 1. Типичен проблем; 2. В предприятие, считано за уникално, обаче обикновено според неговото естество; 3. Извънредна ситуация; 4. Нов вид проблем, наистина уникален проблем. За всички видове проблеми, освен наистина уникалните, е необходимо да се намерят общи решения. Обаче, уникалните събития изискват различни решения. Добрите мениджъри не жалят времето си да установят кой от четирите вида проблеми, с които са се сблъскали, заради неправилно определяне на проблема ще доведе до неправилно решение. Въпреки, различните класификации, авторите все още имат един общ

принцип – дали решенията на проблема могат, или не могат да се стандартизират. В допълнение към горните аргументи е необходимо да се има предвид увеличаващото се въздействие на променящата се външна среда, което намалява вероятността да се приеме стандартно решение, тъй като се създават нови възможности. Голяма част от ежедневните решения, на оперативно ниво все още могат да се считат като програмни решения.

„Програмните решения – те се повтарят и се определят стриктно. Съществуват дори готови процедури за решаване на даден проблем. Тези проблеми са структурирани, те обикновено имат ясни критерии за решения, необходимата информация е на разположение на ползвателя, лесно се калкулират алтернативни решения и е много вероятно, избраното решение да бъде успешно.

Не-програмните решения са нестандартни решения, те се класифицират трудно, няма определена процедура за решаване на даден проблем. Такава ситуация се случва, когато организацията още не се е сблъсквала с такъв вид проблем и не знае как да реагира. Няма критерии за решение, а алтернативите са неясни. Нещо повече, не е ясно, дали предложените решения ще решат проблема. Обикновено, когато се вземат не-програмни се изработват няколко алтернативни решения. Често, процесът на вземане на не-програмни решения включва стратегическо планиране, заради несигурността и е много трудно да се вземе решение”. Горните две описани класификации на решенията изискват анализ на алтернативите и избор на най-преимущественото решение, обаче основната разлика между двата вида класификации е в отделянето на алтернативите и калкулирането на предимството, предложено от всяка от тях.

„Има два начина на вземане на решение от мениджърите в една организация. Първият е рационален подход, който ръководи мениджъра към целта, която трябва да се постигне. В други литературни източници, този метод се нарича синоптичен модел. Другият е ограничен рационален подход, ревизия на перспективи, който дава на мениджъра начина на вземане на решение, при обстоятелства на ограничени ресурси от време”.

„Рационалният подход изисква систематичен анализ на проблема, след това трябва да се вземе решение измежду предложените решения и след това е необходимо то да се изпълни, съгласно логичната последователност на действията, стъпка по стъпка. Рационалният подход е изготвен с оглед да ръководи процеса на вземане на решение, защото често мениджърите на организациите нямат никаква система, която да ги направлява през процеса на вземане на решение и те сами се ръководят, на базата на инцидентния избор. Въпреки, че рационалният модел е разработен като „идеалният модел”, който трудно може да се реализира в реалния, труден и вечно променящ се живот, той все пак ще помогне на мениджърите да мислят по-рационално, когато вземат решения. Мениджърът трябва да прилага процедурите на систематичния подход, колкото може по-често. Ако мениджърите имат по-добро разбиране на рационалния процес на вземане на решение, тогава това ще им помогне да вземат по-добро решение, дори когато го вземат при липса на информация”.

Различните литературни източници предлагат различни описания на принципите на рационалния подход, с различни версии; въпреки, че те не са подобни. Те са обобщени в илюстрация 4.2.

Качеството на вземането на решение зависи от качеството на информацията, необходима за вземане на решение. Може да се отбележи, че качеството на вземане на

решение е пряко пропорционално на реалното състояние на информацията и специфичните характеристики на решението. Ако някой разполага с много точна информация, информацията която не е в съответствие с определеното решение, или е частично, това може фактически да доведе до приемането на решение с ниско качество.

Подход №1	Подход № 2	Подход № 3
1. Да проучва околната среда	1. Класификация на проблема	1. Какви „задължителни“ условия трябва да се включат в решението? 1.1. Кое е най-важното нещо, без което човек не може нищо да направи? 1.2. Каква е максималната сума, която сме готови да изразходим? 1.3. Какво е максималното време, през което ние трябва да имаме възвръщаемост? 1.4. Какви трябва да бъдат основните ползи, които бихме получили? 1.5. Какви ключови точки трябва да бъдат включени в алтернативата, избрана от мен?
2. Да определи проблема	2. Определяне на проблема	2. Какво бихте желали да получите? 2.1. Какви са очакваните ползи от това решение? 2.2. Какви проблеми могат да се решат, при условие, че тези проблеми не се класифицират като „задължителни“?
3. Да установи целта	3. Установяване на начина за решаване на проблема	3. Какви са страничните ефекти на решението?
4. Да диагностира проблема	4. Вземане на решение, относно обстоятелствата, които ще позволят избирането на правилното, а не най-приемливото решение, без съблюдаване на „задължителните регулации“	4. Какви са алтернативите?
5. Да изработва алтернативи	5. Вземане на такова решение, което да включва дейности за реалното изпълнение на решението.	
6. Да преценява всяка от алтернативите	6. Оценка на валидността и ефективността на взетото решение, чрез сравняването	

	му с реалния ход на събитията.	
7. Да избира най-добрите алтернативи		
8. Да изпълнява избраната алтернатива		

Илюстрация 4.2. Методи за оценка на решенията стъпка по стъпка

Както може да се види от илюстрираното на 4.2., съществуват различни подходи / методи – като се започне с много формалните и се свърши с този, който се разбира по-добре от предприемачите, които се напъргат до краен предел, когато поставят сериозни въпроси по проблема, който ще се анализира, или за който ще се взема решение. Обхватът на тези въпроси може да се допълни, но най-важните предложени въпроси са следните: „Какви ще бъдат ползите за организацията от това решение? Какви са най-важните последици от очакваните? Как ще повлияе нашето решение на всички, които са свързани с нашата организация (служители, доставчици, превозвачи, клиенти и обществото)? Авторът набляга особено на тези въпроси, защото моделите за оценка на решенията, предложени от автора по-нататък в неговия труд ще бъдат на базата на модифицираните версии на тези въпроси. Авторът е съгласен с метода за оценка на решенията на П. Дрункер, относно реалния ход на събитията. П. Дрункер в своята идея за развитие на решението, поставя ударение върху важността на условията. „Стъпка в условията за вземане на решение е да сте запознати с всички условия, на които трябва да отговаря решението, което ще се взема. Кои са целите, които искаме да постигнем чрез решението? Кои са главните задачи, които трябва да се изпълнят? Какви условия трябва да се спазват? В науката, тези условия обикновено се наричат гранични условия. За да счита едно решение за ефективно, то трябва да е съобразено с граничните условия”. Ефективността на едно решение в този случай се определя въз основа на изпълнението на индексите на всички условия на решението. Едно решение се разглежда с помощта на условните индекси. Този подход отговаря на индексите на решението и контролните механизми, описани в балансираната система на индексите. Обаче, главната разлика е тази, че системата на балансираните индекси прилага индекси насочени към бъдещето, докато Дрункер предлага индекси, ограничаващи решението. „Решение, което не отговаря на граничните условия е по-лошо от неправилно дефинирания проблем. Не е възможно да се изпълни едно решение, което е базирано на неточни данни и грешни заключения”. Съществените промени на граничните условия служат за основа за промяна на целите и стратегията на организацията, защото изпълнението на старата стратегия при нови гранични условия е неефективно. Граничните условия могат да се използват за база за разработването на карта на критичните индекси на външната среда, която да служи като система от индекси и сигнал за организацията за критичните промени на граничните условия във външната среда, което означава да се започне разработване на нови цели и в случай на нужда, стратегия, дори ако срокът на предишната стратегия още не е изтекъл, или в някои случаи, току що е започнал. Такива „карти на индексите на външната среда” могат да бъдат важна част от организационната стратегия и да служат като свързващ елемент между вътрешната и външна среда на организацията, също и като инструмент

за определяне на промените и преценка на конкурентоспособността. Чрез картата на индексите на външната среда на една организация и чрез извършване на постоянен мониторинг, е възможно да се определят предварително елементите на средата, които са решаващи за организацията и да се реагира незабавно на всички нива на организацията, гарантирайки по този начин оперативното приемане на промените на външната среда. Друг положителен ефект от разработването на такава карта е изоставянето на всички незначителни фактори и гранични условия, което ще гарантира спестяване на ресурси, изразходвани за мониторинг на външната среда. Чрез прилагането на определени методи се получават два важни елемента, които гарантират ефективността на организацията, тези елементи произтичат от изразходването на време: по-малко време е необходимо за реакция и спестяване на ресурси в резултат на спестяването на време, също и други разходи, свързани с осигуряването на мониторинг на външната среда.

Граничните условия са решаващи за определянето на противоречиви решения. „Най-опасните решения са онези, които ще трябва да посрещат взаимно изключващи се условия. Такива решения обикновено се наричат залог. Обаче, тяхната реална кауза е дори по-малка от залога. Това е надеждата, че две (или повече) несвързани условия могат да се изпълнят едновременно. Фактически, това е надеждата, че може да се случи чудо. Но, трябва да се отбележи, че чудеса понякога се случват, обаче на тях не трябва да се разчита и това е тъжното”.

Един от най-важните компоненти на едно решение на мениджъра е компромиса. Компромис е „спогодба с взаимни отстъпки”. Друга практика на компромис, която често се прилага от организациите са така наречените компромисни сделки. „Компромисна сделка означава обоснован избор направен от някого за различни продукти и оферти. Компромисни сделки се получават при фундаментални различия в разходните структури, което обикновено се изразява чрез цената”. Обаче, от гледна точка на вземането на решение, това е съзнателен избор на един мениджър между две, или няколко алтернативи. Той се опитва да намери решение, което ще гарантира на организацията най-голямата възможна полза. Основната разлика между компромиса в процеса на вземане на решение и компромиса между две организации, физически лица, или една организация и физическо лице е фактът, че никоя от алтернативите не се влошава в полза на някоя от друга алтернатива. Това условие е едно най-важните за гарантиране на безпристрастност на избора от алтернативи. По време на процеса на вземане на решение се изработват алтернативи обективно, доколкото е възможно, на базата на наличното количество информация и на етапа на потвърждението, алтернативите трябва да се считат за постоянни. Когато се избере една алтернатива, по-слабите се отстраняват, тъй като те не са се доказали, като достатъчно силни. Силните и слаби страни на такива алтернативи не се променят, с изключение на случаите, когато се разкрие допълнителна фактическа информация. Трудностите, когато се търси компромис са свързани с две условия. Първото условие, което включва подразделяне е фактът, че съществуват два вида компромиси. Първият вид се характеризират най-добре със старата поговорка: по-добре половин хляб, отколкото никакъв. Вторият вид може да се разберат от историята на Соломон, който казал ”По-добре половин дете, отколкото без дете”. В първия случай, се наблюдава гранично условие. Ако човек търси храна, половин хляб ще облекчи глада, тъй като това все пак е храна. Обаче, „половин дете” не отговаря на граничното условие, защото това дете не може да живее и расте”. За едно предприятие, когато прави избор между алтернативите, важно е да се разбере, че има ситуации, когато е по-добре да се примирим с по-малката печалба и да осигурим

промяна, например в растеж на пазарния дял, но има ситуации, когато трябва да се вземе решението „да бъдеш, или да не бъдеш”, например, всички алтернативи, които не гарантират устойчиво развитие на едно предприятие, а само удължават живота му за определен период от време се отстраняват. Вторият вид условия са свързани с различна база за сравняване на алтернативите, това са цифрите, пропорциите, качествените индекси, тенденции и др., в случай, че организацията желае да постигне различни цели едновременно, докато всяка от целите си има своя база. Има решения, предложени за този проблем. „Балансираният обмен – той позволява да се намерят практически решения, дори ако трябва да се постигнат няколко цели и да се сравнят редица алтернативи. Фактически, подходът на балансиран обмен прилича на бартер, тъй като той ви кара да калкулирате ползата от една алтернатива, чрез преобръщането ѝ в единиците на изчисление на другата”.

Тъй като една организация търси компромис чрез прилагане на рационален метод, важно е да се договори по общото разбиране на компромиса, особено детайлите касаещи стратегическите въпроси, а също и формирането на база за обща оценка на алтернативите. В противен случай, човек може да изгуби време и усилия в безсмислени дискусии и вземане на решение, което да не отговаря на ситуацията. Компромисите, които една организация прави на своите клиенти и има предвид, когато взема решение, са важни източници за идентифициране на възможностите от гледна точка на организационната стратегия. Тъй като една организация търси предприемачески възможности, може да сметне компромисите, предложени от сферата на действие, или компанията като условия, които фактически са рестрикции и да открие нови възможности за развитие в тях. Този феномен в стратегическия мениджмънт на организациите се разглежда от гледна точка на рестрикциите на сферата на действие. „Компромис се получава, когато сферата на действие налага ограничения, породени от нея и вследствие на практиката за ограничения, прилагани на клиентите”. Системата на налагане на условия за решенията, или рестрикции в едно предприятие може да служи като голяма пречка за нововъведенията в една организация, защото тя ограничава възможността на организацията, като система, да се адаптира към промените на външната среда. Това, фактически означава, че политиката на организацията, вътрешните регулации, правила, работни практики пречат на оперативната скорост на реакция и разнообразие на идеи, по отношение на промените на ситуацията, в организацията и външната среда. Преди да може да се адаптира организацията към средата, тя трябва да ревизира политиката и системата на организацията за инструктиране, с оглед на намаляване на ограничението за мениджърите на всички нива и служителите, във връзка с гъвкавостта на решенията.

4.2.2. Теоретично конкретизиране на стратегическите решения

Приемането на нуждата от стратегии в процеса на вземане на решения, е първата стъпка на лансиране на стратегическия процес в една организация. Както ще бъде описано по-нататък в тази разработка, вземането на решение и след това лансиране на стратегическо планиране изискват убедеността на организацията в необходимостта от стратегия. Нещо повече, необходимо е да сме сигурни и да разбираме какво е стратегия, стратегическо действие и каква е разликата между стратегия и просто планиране. Обхватът на стратегическите въпроси обикновено е свързан с „дългосрочните дейности на една организация; полето на дейности; предимство над конкурентите; анализ на променящата се бизнес среда; формирането на ресурси и

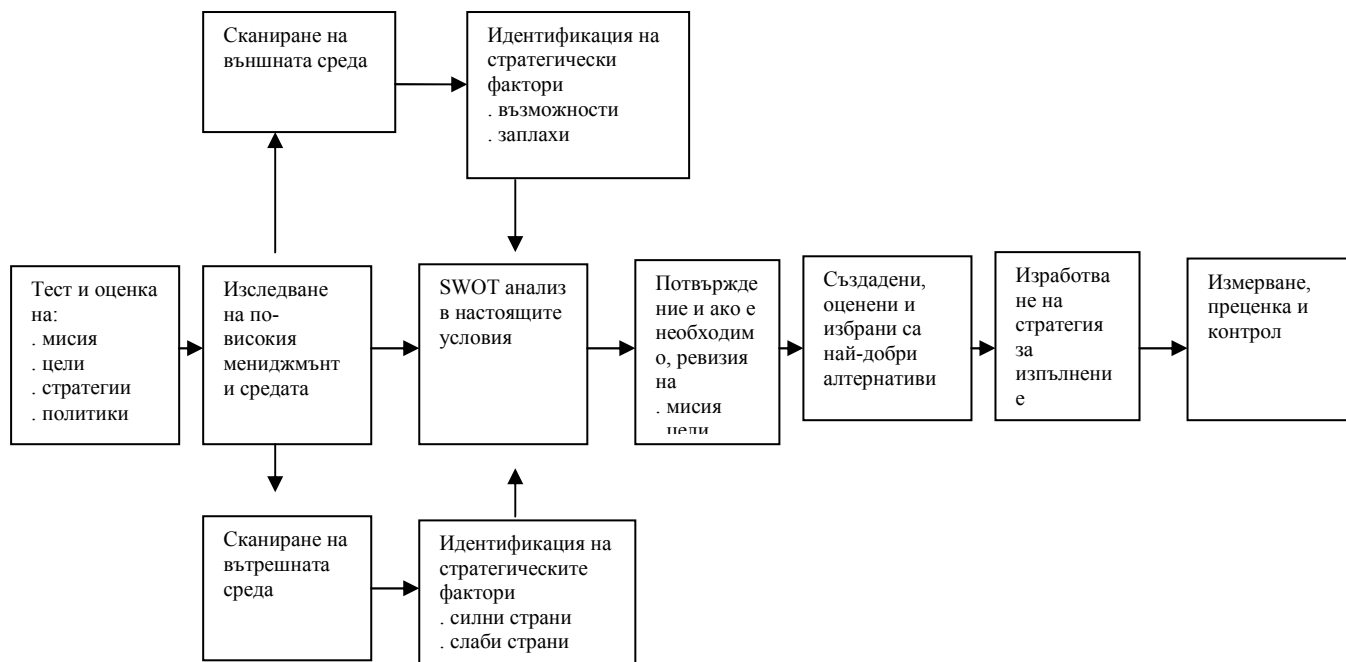
компетенции; ценности/стойности и очаквания на акционерите. Следователно, тези решения са: сложни по своето естество; направени при неясни обстоятелства; имат отражение върху оперативните решения; изискват интегриран подход (от вътрешната и външна среда) чрез включване на значителни промени”.

Важно е за мениджърите на организацията да разберат какво е ефективно стратегическо решение. „Способността да се вземат редовно бързи, широко подкрепяни и с голямо качество стратегически решения е основата на една ефективна стратегия”. Особено скоростта е един от най-важните фактори в условия на бързо променяща се среда. Бързото вземане на решения, както при ежедневните оперативни решения; обаче, бързо променящата се среда днес, изисква ускоряване на процеса на стратегическите решения; нещо повече, не само в периода на действието на стратегията, т.е. процесът на нейното формулиране, но също и по време на реализацията на стратегията, чрез пасивна корекция и контрол на хода на реализация на стратегията и мониторинг на постигнатите стъпки към поставената цел на организацията.

Научната литература предлага няколко схеми, описващи процеса на вземане на решение и всички те са повече, или по-малко подобни. Нека проучим подробно един от процесите на вземане на решение:

1. Определяне на мисията на организацията, чрез включване на заявление, философия и основни цели за съществуване на организацията;
2. Оценка на вътрешната среда на организацията, чрез включване на оценка на нейната култура и история;
3. Оценка на външната среда, чрез прилагане на PEST анализ;
4. Координиране на външни възможности и заплахи на организацията с вътрешните сили и слаби страни, чрез прилагане на SWOT анализа;
5. Чрез прилагане на предишния анализ, да се определят желаните опции в рамката на мисията на организацията;
6. Избиране на дългосрочни стратегии и политики сред съответния обхват от стратегии и политики, с оглед да се постигнат възможностите, избрани от организацията;
7. Изработване на краткосрочни и средносрочни стратегии и програми за действие, които се координират с дългосрочните стратегии и политики;
8. Програмите за изпълнение, които са базирани на бюджетите и планове за действие, на базата на определени разпределени бюджетни ресурси и се контролират от съответна информация за управление, система за контрол и планиране, бонус система и система за санкции;
9. Системата за тестване и оценка за мониторинг на стратегическия процес и осигуряване на информация за системата на допълнителни стратегически решения”.

Такъв процес на стратегическо вземане на решение не означава автоматично, че една компания е в състояние да се адаптира към бързо променящата се външна среда и да се счита като стратегически мениджмънт. Нещо повече, „процесът може и не може формално да се изрази чрез система на стратегическо планиране”. Графично, системата на вземане на решение може да се изобрази, както е дадено на 4.3. долу.



Изображение 4.3. Процес на стратегическо вземане на решение

Един от основните проблеми, които съществуват в организацията, които използват процедурата на стратегическото вземане на решения е свързан с обширното и редовно изпълнение на всички организационни нива. Периодичното изпълнение на стратегическото решение в организацията е свързано с кампанийното управление в ситуации, когато организацията изисква реорганизация.

4.2.2.1. Разбиране на стратегията

Процесът на стратегическо управление на организацията има различни нива. Нивата на разбиране могат да се класифицират на базата на целта, разбирането на стратегията на организацията, като цел игнорираща определена организация. За да може да се установи успешен процес на стратегически мениджмънт е необходимо да се постигне задълбочено разбиране и на двете нива.

4.2.2.2. Разбиране на стратегическия мениджмънт на една организация

Всяка организация има индивидуално разбиране по стратегията на организацията относно виждането на бъдещето на организацията, като система. Бъдещето виждане на една организация е показано с нейните цели и решения. Разпитвайки представители на организацията може да се направи заключението, че мненията на мениджърите и служителите на организацията се различават съществено относно това, дали организацията има, или няма стратегическо развитие. Главната причина за това идва от факта, че думите на мениджърите не отговарят на техните действия. Тази ситуация се забелязва по-добре от служителите на организацията. Организацията се дели на четири категории, на базата на техния подход към стратегическите решения.

1. Стратегическите организации са организации, в които формирането и изпълнението на стратегията и вземането на ежедневни решения, на всички нива е свързано със стратегията на организацията;
2. Стратегически ориентираните организации са организации, които са изработили своите стратегии, планове и програми, за изпълнението на които са разпределени бюджетни ресурси; обаче, изпълнението на стратегията е приоритет само на по-висшия и среден мениджмънт. Ежедневните решения не винаги се координират със стратегията. Персоналът на организацията се информират за стратегията, под формата на кампании и съгласно сроковете на стратегията.
3. Плановите организации са организации, които разработват стратегия; обаче изпълнението ѝ е приоритет само на висшия мениджмънт. Другите нива на организацията се информират под формата на кампании. Стратегическите решения се приемат само на по-високо ниво. На другите нива на управление се изпълняват планове. Ако има план, свързан с решение, което трябва да се вземе, тогава решението се приема, без всякаква координация със стратегията.
4. Адаптивните организации са организации, които не изработват стратегия, решенията се вземат съгласно изискванията на вътрешната и външна среда и разбирането на мениджърите на всяко организационно ниво, относно най-доброто възможно решение в определена ситуация.

Поведението на всеки от горните видове организации се характеризира на базата на два основни критерия: периодичност и брой на организациите, вземащи участие в разработването на стратегически решения:

	Мениджмънт	Средно ниво мениджмънт	По-ниско ниво мениджмънт	Служители
Стратегическа организация	Инициира и подкрепя изработването и изпълнението на стратегията Периодичност: постоянна	Взема участие в изпълнението и подобряването на стратегията Периодичност: постоянна	Взема участие в изработването, изпълнението и подобряването на стратегията Периодичност: редовно	Частично взема участие в изработването на стратегия, участва в изпълнението ѝ, улесняват ги да се ангажират с подобряването на стратегията. Периодичност: редовно
Стратегически ориентирани организации	Инициира и подкрепя изработването и изпълнението на стратегията Периодичност: постоянна	Взема участие в изпълнението и подобряването на стратегията Периодичност: постоянна	Взема участие в изработването и подобряването на стратегията. Периодичност: понякога, под формата на кампании	Не взема участие в изработването и изпълнението на стратегията. Участва в изпълнението на стратегията. Периодичност: под формата на кампании
Планови организации	Инициира и подкрепя изработването и изпълнението на стратегията Периодичност:	Частично взема участие в изработването на стратегия. Използва бюджет и планове за	Участва в изпълнението на стратегията. Периодичност: под формата на кампании	Изпълнява планове на мениджмънта.

	редовно	изпълнението на стратегията Периодичност: под формата на кампании, постоянен процес на планиране		
Адаптивни организации	Не се изработва стратегия, разработват се оперативни планове	Изпълнение на планове, решаване на ежедневни проблеми.	Оперативни действия, според това каква е нуждата	Изпълнява работни задачи.

Анализът на приемане на стратегическите решения от организацията ни дава възможност да вникнем в подхода на организацията към стратегията и перспективите за развитие на организацията и размера на риска, свързан с организацията.

Правейки резюме на всички предизвикателства на стратегическите решения, ние ще видим, колко необходим е комплексния подход към вземането на стратегически решения. „Дефинирането на стратегията включва преценка на проекта и формиране на интуитивно виждане; свързано е с трансформация и дългосрочен процес и трябва да включва също и предварителен анализ и впоследствие изработени програми, също и непрекъснати дискусии и то трябва да отговаря на нарастващите изисквания на средата на организацията. Опитайте се изпуснете един от тези елементи и ще видите какво ще се случи!”

4.2.3. Подход на необходимост

Когато се извършва анализ за определяне на доминантните аспекти в организацията, работеща в креативната индустрия е възможно да се определи нивото на разбиране на стратегията от организацията. Този подход може да се промени, на базата на друго разбиране на процеса на стратегическия мениджмънт от организацията. Този подход се базира на подхода на необходимостта. Обаче, той е базиран на предположението, че една организация ще спре да се развива за дълъг период от време, при условие, че структурата, или елемент от организацията не е доказала, че е необходима за съществуването. На организационно ниво, такава ситуация се изразява с факта, че една организация губи своята позиция на пазара и ще трябва да банкрутира, или спре своята дейност, защото продуктите, или услугите ѝ вече не са необходими. Възможно е да се открият няколко нива на необходимост, чрез класифицирането им на базата на средата, към която тя принадлежи:

1. Вътрешна среда:

- Индивидуална необходимост – служител, позиция
- Структурна необходимост – организационна структура, нива
- Необходимост за процеси – определен процес, процедура, норми в организацията
- Необходимост от продукти, услуги – определен продукт, услуга или групи от тях
- Необходимост от ресурси – кои ресурси са наистина от първа необходимост, кои не са и не създават достатъчна добавена стойност.

2. Външна среда:

- a. Необходимост от клиент – дали определен е наистина необходим?
- b. Необходимост от доставчици – кои доставчици са наистина необходими за успешното функциониране на организацията?
- c. Необходимост от конкуренти – дали е необходимо за организацията да се конкурира с определена организация?
- d. Необходимост от други лица – мнението и условията за работа на кои лица трябва да се вземат предвид и да се използват при координацията на целите на организацията?

Такъв подход е широко използван в управленските методи, които допринасят за дискусии относно средата на организацията, лесен за разбиране и използване за анализ на ситуацията.

Чрез прилагане на този подход, всеки елемент на една система трябва непрекъснато да доказва необходимостта на своето съществуване за организацията и лицата, свързани с нея, докато системата като цяло не трябва да доказва необходимостта на всеки елемент от нея. Стратегическият мениджмънт на една организация е показан в поддържането на мониторинг на необходимостите, условията за функциониране на системата и принципите, които като цяло могат да се нарекат като необходимост за управленския процес. Тази идея поставя ударение върху подхода на саморегулиране. Понятието на добавената стойност се базира на координираните дейности на системата, когато всеки от елементите на системата допринася за системата, на ниво, където е необходимо; в противен случай ресурсите се надхвърлят. Теорията на добавената стойност е доста статистическа и не осигурява динамизъм в системата. Обаче, понятието за необходимост дава възможност за внасяне на елемент на хаос в системата. Ако поведението на системата се определя при условия на хаос, нашата главна стратегическа задача е да се създаде система за саморегулиране, която ще може да се адаптира към условията на средата. Според това понятие, една система може да се адаптира към средата и да функционира при много твърди условия. Проблемът на понятието е свързан с гъвкавостта на системата и консумацията на ресурси. Класически подход за гарантиране на гъвкавост е поддържането на допълнителни ресурси, в случай, че търсенето се промени, или ако е необходимо да се променят продуктите, или услугите. Гъвкавостта струва доста на една организация. В резултат на това, гъвкавото ниво в организацията обикновено е компромис между нивото на гъвкавост и разходите за поддържане на допълнителни ресурси, услуги и използване на услуги, свързани с организацията. Обаче, гъвкавостта е крайно необходима за една организация, за да може да се адаптира към промените на средата. Към този въпрос може да се подходи от друга гледна точка, чрез определението, че всеки елемент от системата показва своята необходимост за системата като цяло, докато системата доказва своята необходимост в елементите от нея и така се открива, чрез саморегулиране, най-добрия и най-подходящ режим на функциониране в определена ситуация. Възможно е да се определи, че задачата на всеки отделен елемент от системата трябва да докаже своята необходимост за системата като цяло и всеки неин елемент. Това може да се постигне чрез гарантиране, че всеки елемент от системата подобрява непрекъснато своята сфера на действие и така формира необходимостта за подобряване на другите елементи от системата. Целта е да се постигне ефикасност на системата за саморегулиране, чрез запазване на гъвкавостта на елементите, в системата. Възможно е да се каже, че всеки елемент на една система се усъвършенства, с оглед по-скоро да докаже своята необходимост, отколкото да се развива и разширява. Развитието фактически е точно резултат от процеса на подобряване. Такава промяна на мотивацията е важно условие

за формиране на организационна култура. Организациите определят развитието като тяхна цел и изискват подобряване от своите служители, и те често срещат съпротива заради промените. В основата на такава съпротива лежи естественото неразположение на служителите да бъдат в крак с промените, защото това изисква допълнително интелектуално, умствено, а често и физическо усилие. Такава ситуация води до изразходване на ресурси от мениджмънта за осигуряване на необходимостта от подобряване, създавайки по този начин допълнителен стимул и мотивация за гарантиране ангажирането на служителите в процеса на самоусъвършенстването. Идеята за необходимостта се занимава с този въпрос също и от друга страна, чрез създаване на условия за функционирането на една организация и от това следва, че самите служители ще трябва да се доказват, че са необходими на организацията. В практическото партньорство, ние наблюдаваме, че този подход в организацията, на развитие / усъвършенстване на служителите служи като основен стимул. Служителите имат по-добра перспектива да се изкачват в йерархията на организацията, те са готови да поемат различни предизвикателства. Чрез повишаване на знанията и уменията си, те косвено показват, че организацията има нужда от тях. Такъв подход се прилага от Прокътър и Гембъл. На служителите се дава възможността да правят кариера, само ако те са готови да заемат позициите и да работят с различни категории на продуктите и често в различни страни, с оглед да се постигне необходимия опит във функционирането на международна организация. Обаче, по-голямата част от организациите, които имат ограничени възможности за кариера, се опитват да разработят различни схеми на мотивация за улесняване на самоусъвършенстването. Доказвайки своята необходимост, не означава, че елементите на една система трябва да се конкурират един с друг. Всеки знае сентенцията, че всяка бюрократична система ще става все по-бюрократична с времето”, защото тя създава елементи за поддържането и разпространението ѝ, чрез създаване на илюзорното чувство за контрол и сигурност. Това чувство за контрол и сигурност е най-опасният феномен за една организация, която иска да може да се адаптира към бързо променящите се условия на средата. Обаче, трябва да се отбележи, че желанието на служителите да създадат безопасна и стабилна система е естествено и това е един от основните елементи за мотивация на човека. Следователно, основната задача на мениджърите на организациите, които искат да управляват организацията, чрез прилагане на подхода на необходимостта, е да създават и поддържат елементи и рестрикции за подобряване на системата, което заедно ще създаде среда, в която служителите и клиентите ще могат да докажат своята необходимост за организацията, и в същото време няма да влошат ситуацията на останалите свързани лица. Тези индивидуални черти и разбиране на образователния елемент на една организация може съществено да подобрят разбирането на мениджърите и служителите на принципите на функциониране на една организация. Когато се изработва организационната стратегия и се управлява нейното изпълнение, мениджърите трябва постоянно да са сигурни, че всеки елемент от системата доказва своята необходимост от една страна и няма да доведе до прекалено използване на ресурси за която и да е структурна единица, от друга страна; с други думи – необходимо е да се осигури необходимост, чрез ефикасност. Подобен подход е бил приложен в така наречената „Теория на силовото поле”, изработена от Курт Левин. Тази теория е базирана на тезата, че човешкото поведение е функция на човека и средата: $V = f(P, E)$. На базата на тази функция, е разработен метод за анализиране на ситуации и предизвикателства от гледна точка на силите, които улесняват, или повишават пречките за промените, чрез оценка на всяка сила по скалата от 1 (слабо) до 5 (силно). Такъв подход на саморегулиране има рисков фактор, а именно, несистематично функциониране на елементите на системата и загуба на общата цел,

при условие че всеки елемент на една система се опитва да бъде независим и да не бъде предмет на общо управление на организацията. Възможно е да се приложи принципа за съответствие на за оценка на необходимостта. Съответствие означава съответствие на функционирането на една организация със стратегията и средата на организацията. Вторият комплекс критерии са финансовите ползи. За оценка на финансовите ползи, е възможно да се приложат следните елементи: печалба, стойност на организацията, кредитното състояние. Ако някой от тези индекси се е повишил, а другите не са се влошили съществено е възможно да се заключи, че организацията е получила финансова полза.

4.2.4. Модел на насрещна сила

Важно е за мениджърите на организацията да разберат какво гарантира успешното и устойчиво функциониране на една организация. Стратегическият мениджмънт е един от методите за успешното бъдеще на една организация; необходимо е да се разбере, обаче каква е движещата сила за такова развитие и какво пречи на организацията да се подобри. Чрез прилагането на този метод на анализ, организацията е в състояние да оцени своите възможности за развитие и силите, които биха му пречили.

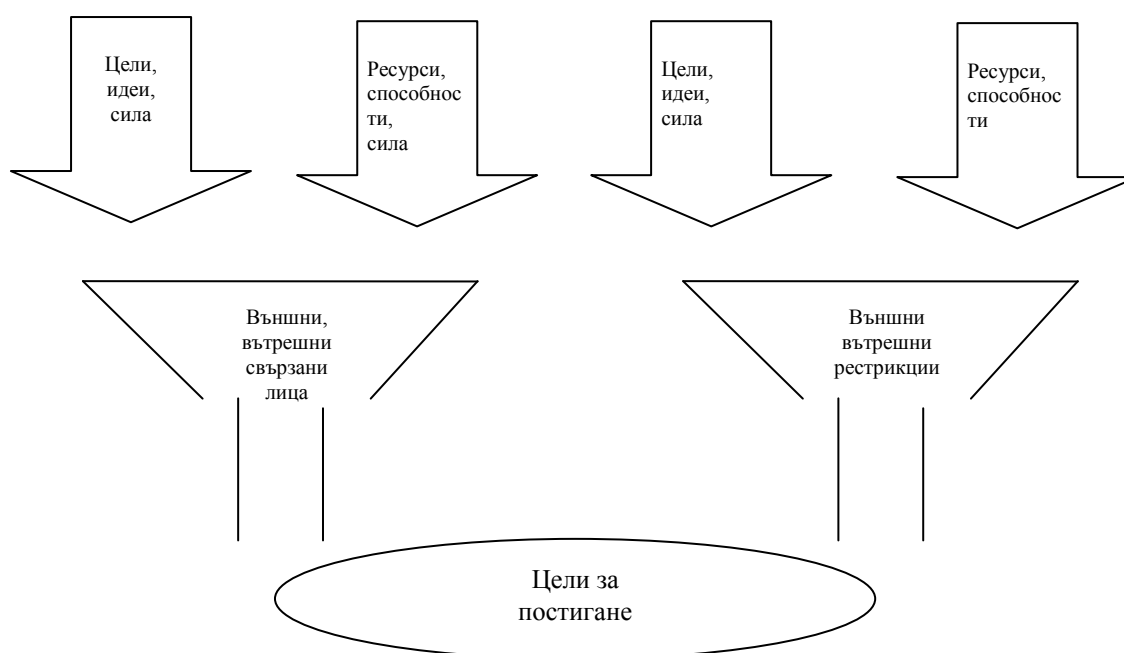
Насрещна сила, рестриктивна сила на целта и идеята, организационна (вътрешни ресурси) сила. Взаимодействието на тези четири сили определя способността на организацията да постигне своите поставени цели.

Насрещната сила може да се характеризира, като всички възможни дейности, които са умишлено, или несъзнателно извършени от вътрешните, или външни свързани с организацията лица, при постигането на техните индивидуални цели, и които директно, или косвено пречат на по-нататъшното изпълнение на стратегията на организацията.

Рестриктивната сила може да се характеризира като комплекс външни политически, юридически, икономически, или бизнес ограничения, които определят външните ограничения на дейностите от организацията, както и вътрешните разпоредби и политики на организацията. Външните ограничения на една организация може да имат формален и неформален характер. Формалното външно ограничение на дейностите на една организация може да се определи чрез различни регулаторни актове, закони, данъци и споразумения. Неформалните ограничения са тези, които са въведени с норми, митници и определени културни черти на определена страна, обществена организация.

Силата на целта и идеята може да се характеризира като сила, която създава идейна стойност за даден клиент и която привлича и задържа клиента към организацията. Качеството на целите е свързано с факта, колко добре служителите на организацията са ги разбрали и колко добре те описват идеята формираща стойността. Следователно, всяка идея може да се оцени на базата на два критерия. 1. Добавена стойност създадена за клиентите чрез идея и 2. Яснота и задълбоченост на целите, описващи идеята. Стратегически оперативните идеи на мениджмънта предвиждат, че стратегическите цели на една организация трябва да имат ясно видими условия на оперативно ниво. Обаче, оперативните решения трябва да имат видимост по отношение на стратегическите цели и създаването на стойност за клиентите, според стратегията.

Силата на вътрешните ресурси и способностите на една организация са свързани със способността на една организация и нейните ресурси, които осигуряват устойчиво и постоянно формиране на стойност и печалба за една организация. Способностите на една организация включва способността на мениджърите на всяко ниво да изпълнява управленските функции, чрез осигуряване на изпълнение на стратегията и постигане на очакваната възвращаемост върху инвестициите. Възможно е да се приложат индексите на възвращаемостта и на динамиката на ресурсите, като критерии за преценка на способностите на организацията, или нейния мениджмънт. Този подход е показан схематично на Изображение 4.4.



Изображение 4.4. Схема на силата на целта и рестрикциите

Този подход може да се използва за улесняване на оценката на стратегическите алтернативи. В процеса на оценка на стратегическите алтернативи, се разработват няколко цели на идеи за изпълнение (в зависимост от етапа на алтернативност) – χ_{1-n} , всяка цел/идея се определя с нивото на противопоставяне/подкрепата от свързаните с организацията лица по скалата от +3 до -3, докато се установи всяка външна и вътрешна реакция, със силата на влиянието на ограничението. И в двата случая, се взема предвид мнението на експертите на стратегията. След това се определя всяка цел / идея, оценява се планираното количество на необходимите ресурси y_{1-n} и неговото наличие. Наличието на необходимите способности се определя по същия начин z_{1-n} . След това, наличието на ресурси и способности се оценява на базата на скалата на експертната оценка (от +3 до -3). След оценка на целите/идеите, една организация е в състояние да вземе по-справедливо решение, относно възможните алтернативи на

стратегическо действие. Информацията обобщена от организацията е показана на Изображение 4.5.

Цели, идеи	Опозиция и подкрепа на външните и вътрешни свързани лица (от +3 до -3)	Външни и вътрешни рестрикции (от 0 до -3)	Ресурси	Наличие на ресурси	Способности	Наличие на способности	Стратегическо действие
X			у		Z		
X			у		Z		
x			у		z		

Изображение 4.5. Таблица за оценка на цели/идеи на стратегическите алтернативи

Основното предимство на този метод е реален поглед върху вътрешната и външна оценка на средата на организацията по време на процеса на разработване на стратегията. Това позволява да се избегнат необоснованите надежди на най-преимущественото решение на външната среда, ако се сравни с това какво е възможно, кое ще доведе след това до търсенето на виновни лица, извън организацията, като държавата, законодателството, глобалната криза и др.

Елементи на процеса на стратегически мениджмънт

След като една организация достигне общата идея на стратегията, следващата стъпка на стратегическия мениджмънт е разработването на такава стратегия. В началния етап от разработването на стратегията, е възможно да се приложат методите, описани в теорията за промяна на мениджмънта, относно инициирането на промени в организацията. Една от главните задачи на стратегическия мениджмънт е въвеждането на положителни промени в организацията, по време на изпълнението на стратегията. Следователно, промените не могат да се избегнат и са дори належащи. Бързо променящата се среда особено вискателна към способността на организацията да се адаптира към промените на средата.

4.2.5. Инициатори на стратегията и тяхната мотивация

Първоначалният етап при разработването на стратегията винаги е свързан с мотивация за изработване на стратегия и нейния инициатор. Инициаторите на стратегията могат да се класифицират на три категории: формална, неформална и косвени инициатори.

1. Формалните инициатори на стратегията са висшия мениджмънт и акционерите на организацията. Техният формален статус зависи от законовия статус и йерархичната структура на организацията.

2. Неформалните инициатори на стратегията са лицата, свързани с организацията, имащи пряко въздействие върху работата на организацията, в същото време те нямат право да инициират такъв процес;
3. Непреките инициатори са онези заинтересовани лица на организацията, които не могат пряко да влияят на функционирането на организацията, но са в състояние да подтикнат за промяна на стратегията на организацията.

Формални инициатори	Мотивации и стимули за инициране на промени в стратегията
Акционери / съвет	1. Необходимо е да има ясно виждане за бъдещето на организацията 2. Лошите резултати на работата на организацията
Борд / Мениджмънт	1. Необходимо е да има ясно виждане за бъдещето на организацията 2. Лошите резултати на работата на организацията 3. Край на срока на предишната стратегия 4. Промени във вътрешната и външна среда на организацията 5. Легализация на политиката на управлението на организацията
Неформални инициатори	
Средно ниво на мениджмънт	1. Недоволство от управлението на организацията 2. Получаване на по-изгодна ситуация
Трудови съюзи	1. Изгодни условия за служителите
Клиенти	1. Недоволство от продукта /услугата 2. Повишаване/ намаляване на търсенето 3. Консолидиране на клиентите, вертикална и хоризонтална интеграция 4. Необходимост да се намали предприятието 5. Промени в стратегията на клиентите 6. Търсене на нови технологии и иновации 7. Спешност от нови клиенти и групи 8. Модерни тенденции 9. Промени на навици, парадигми и култури 10. Демографски промени
Доставчици	1. Недоволство от сътрудничеството 2. Консолидиране на доставчиците, вертикална и хоризонтална интеграция 3. Промяна на собственик 4. Промяна на доставка и търсене 5. Необходимост от намаляване на предприятието 6. Промяна на стратегиите на доставчиците 7. Оферта на нови технологии и иновации
Организации за проучване и разработки	1. Спешност от нови технологии 2. Изработване на новости
Неправителствени организации	1. Изисквания от екологията 2. Етични критерии за функциониране на организация
Косвени инициатори	

Конкуренти	1. Промени в стратегиите на конкурентите 2. Мерки на конкурентите, които не се предвидени в стратегията 3. Пазарни тенденции за развитие 4. Спешност на международните конкуренти, тенденции на глобализацията
Правителство	1. Промени в държавната политика 2. Данъчни промени 3. Политическа стабилност
Местна власт	1. Промени в регионалната политика 2. Промени в разработването на стратегията на местната власт

Изображение 4.6. Инициатори на стратегии и сфера на влияние

Чрез прилагане на този подход, една организация може да прецени нивото на необходимост от стратегически промени директно със свързаните лица. Организациите трябва да използват този подход за оценка, с оглед да се открие дали има достатъчна мотивация да се лансира друг стратегически цикъл и дали всички условия са налице. Такъв анализ трябва да се направи преди периода на всяка стратегия, независимо от това дали е в края на плановия период, или съществува обективна необходимост за промяна на стратегията, преди изтичането на срока.

Екип за изработване на стратегия

Когато се сформира екип за изработване на стратегия, първо е необходимо да се реализира необходимостта от въвеждане на стратегия, като се гарантира, че всеки член на екипа е наясно със спешността и важността на всеки въпрос. Една организация може да намери мотивация, която да отговаря на стратегията и да конкретизира необходимостта и спешността от нова стратегия. Едва след като инициаторът на стратегията е изработил и постигнал общо споразумение с екипа по разработването на стратегията по необходимостта и спешността от стратегия, се разрешава да информира другите участници на организацията относно лансирането на процеса за разработка на стратегията. Инициаторът на стратегията и неговият екип са отговорни за резултатите от стратегията и поради това те са отговорни за оповестяване на процедурата на лансиране на стратегията, преди обявяването на процеса на лансиране, който може да доведе до недоволство от страна на свързаните с организацията лица. За конкретизиране на такъв подход е необходимо да се спомене изказването на Германския министър на външните работи Йошка Фишер, адресирано към международната общественост, преди началото на войната в Ирак: „Не мога да убедя обществото от необходимостта от войната, ако аз лично не вярвам в нея”. По подобен начин, формалните инициатори на стратегия трябва да анализират своята убеденост в необходимостта от стратегия. Ако се окаже, че мотивацията е недостатъчна, или няма убеденост в нейната необходимост, за предпочитане е да не се лансира процеса, защото е твърде вероятно той да се окаже формален и неефективен, което ще доведе до преразход на ресурси. Когато въпросът относно необходимостта от стратегия се изясни, възможно е да се лансира формалната процедура за вземане на стратегическо решение.

4.2.6. Елементи за формиране на система за стратегически мениджмънт

Днес, не е възможно да се посочи най-правилния модел на стратегическо управление за организациите, които ще осигурят дългосрочен успех. Съществува обаче, комплекс от елементи на стратегическото управление за всяка определена организация, който ще гарантира дългосрочния ѝ успех. Съществуват групи и последователност от процеси на стратегическия мениджмънт, които могат да се прилагат от една организация за формиране на система на стратегическия мениджмънт, която да отговаря на нейните специфични особености.

Следователно, важно е да се определи начина на избиране на най-подходящия стратегически подход. Важно е, условието за избиране на стратегически подход да не се счита като общ комплекс от фактори, но е наложително същите да се разделят на няколко категории:

1. Условия на вътрешната среда:
 - a. Специфични изисквания на основателите;
 - b. Специфични свойства на мениджмънта на организацията;
 - c. Състояние на културата на организацията;
 - d. Способности и компетенции на организацията;
 - e. Ресурси на организацията.
2. Условия на външната среда:
 - a. Условия на конкурентната среда;
 - b. Условия на общата среда;
 - c. Специфични черти на динамиката на средата.

Когато се анализират гореспоменатите фактори, една организация може по-добре да избере стратегия, която е най-добре отговаря на дадената организация и специфичните условия на нейното функциониране. Когато се анализират горните условия на вътрешната и външна среда, тези, които разработват стратегията на една организация създават уникална система за разработване на стратегия. Системата за разработване на специфичната за организация стратегия и за нейното изпълнение улеснява разработването на уникална стратегия, която не може да се копира от конкурентите. Така, организациите може да избегнат несъзнателно копиране на стратегията от конкурентите, което би попречило на организацията да разработи ефикасна диференцирана стратегия. За да се направи схема за уникална стратегическа система, процесът на разработване на стратегия може да се раздели на два отделни етапа, чрез групиране на наличните теории и методи във всеки етап. Допълнителна изгода от прилагането на този подход е разбирането на теоретичните и практически въпроси, свързани със стратегическия мениджмънт.

Методологичният подход при разработване на стратегията е принципът на изработване на стратегия от организацията. Този принцип се използва, като база за въвеждане на стратегическия процес в организацията:

1. Методологичният подход на стратегическото управление е изборът направен от мениджмънта на една организация относно методите, които са най-подходящи за нуждите и специфичните черти на организацията. Това показва желанието на мениджмънта да въведе стратегическо управление в дадената организация;

2. Административните подходи на стратегическото управление е начин за това как една организация може да избере да извършва администриране на стратегията и изпълнение на процеса;
3. Елементите на стратегическата структура са онези елементи, които могат да се включат в процеса на стратегическо управление; изборът на елементите на стратегическата структура зависи от методите на разработване на определената стратегия;
4. Методите на анализ на стратегическите въпроси са методи, които помагат да се анализира стратегическата информация и да се приемат стратегически решения. Изборът зависи от методите на стратегията в организацията и избраните елементи на структурата;
5. Елементите на стратегията са наличните алтернативи за организацията, възможния избор и практическите стратегии. Изборът на определени стратегии зависи от методологията на стратегическото управление, определена от организацията, нейното съдържание и информацията, получена в резултат на анализа.

Такъв подход ще позволи на мениджърите на организацията, когато лансират процеса на стратегическо управление, да изберат най-подходящите подходи, елементи, методи и съдържание. Трудността при извършването на такъв избор лежи във факта, че във всеки от тези сегменти се намират редица различни методи, теории и идеи, които често са взаимно изключващи се, защото техните автори са ги разработили по един сложен начин, започвайки от методологията и свършвайки с практическите елементи.

Методологични подходи при разработване на стратегия	Административни подходи на стратегическото управление	Структурни елементи на стратегията	Методи на анализ на стратегическите въпроси	Елементи на стратегията
• Стратегическо вземане на решения • Стратегическо планиране • Стратегическо управление • Стратегическо лидерство	• Инициатива на инициатора на стратегията • Организиране на екип за изработване на стратегия • Инструктиране на мениджмънта • Общо събрание на мениджмънта и персонала • Ревизия на плана 1 • Среща за ревизия на стратегията • Среща за оценка на стратегията • Ревизия на плана 2 • Среща за ревизия на стратегията 2 • Повторно предаване на	• Мотивация за стратегията и конкретизиране на необходимостта • Мисия • Виждане / стратегическа цел • Политика на организацията • Структура на организацията • Основни задачи • Цели • Система от критерии за изпълнението • Основни ценности • Причини за съществуване • Конкурентно предимство • Критични фактори за успеха • Модел на	• Модел на 5 сили • Модел на 7 рамки • BCG матрица • База за сравнение • Схема на причинно-следствените връзки • Идеини карти • Методи на финансов анализ • Анализ на очакваната печалба • Анализ на възможностите • Анализ на свързаните лица • Анализ на реалните възможности • Анализ на разходите • Анализ на конкурентите • Система на	• Разработване на стратегия • Стратегия за диверсификация • Стратегия за интегриране • Стратегия за редукция • Общи стратегии • Лидер на ниски цени • Диференциация • Акцент • Стратегическо положение • Стратегически клиенти • Стратегически сегменти • Стратегичес

	плана • Предаване на плана на борда на директорите •	бизнеса на организацията • Култура /образованост на организацията • Основни компетенции • Стратегически подбор (алтернативи) • Планиране на сценарии • Корпоративна стратегия • SBV стратегии • Стратегия за бизнес нивото • Функционални стратегии • Промяна на стратегията на управление • Ре-комбиниране • Изпълняване на стратегията • Програми • проекти	балансиращи индекси • Модел на целеви промени • Анализ на целите • Анализ на мотивацията • Модел за анализ на основните компетенции • Модел на основния сектор • Анализ на продажбите • Анализ на промяната на сектора • PEST • PESTEL • Матрица на приоритета • Анализ на риска • Анализ за съгласуваност • Анализ на обединенията • Анализ на силата на сферата на действие • Анализ на стратегическото разположение • Стратегически карти • Анализ на дървото на стратегически решения • SWOT анализ • TOWS матрица • Анализ на веригата на стойността	ки групи • Вертикална интеграция • Хоризонтална интеграция
--	--	--	---	--

Изображение 4.7. Елементи на стратегическо управление

Този метод показва на организациите пътя за това, как е възможно да се постигне и изпълни лесно, най-подходящия модел на стратегическо управление. Фактически, този подход може да се изпълни, като се направи еднодневен семинар, според йерархията на организацията и като се използва изобразеното на 4.7, да се формира след това, модела за стратегически мениджмънт на организацията, чрез прилагане на метода на мисловната дейност. Такъв подход ще гарантира включването на съответните управленски нива в процеса на управление и ще покаже ясно механизма за неговото реализиране.

Въпроси за дискусия:

1. Кой са основните елементи на подхода за необходимостта?
2. Кой сили се вземат предвид, при модела за насрещната силата (противодействие) и как те могат да влияят на стратегията на организацията?
3. Кой са елементите на системата за управление на стратегията?

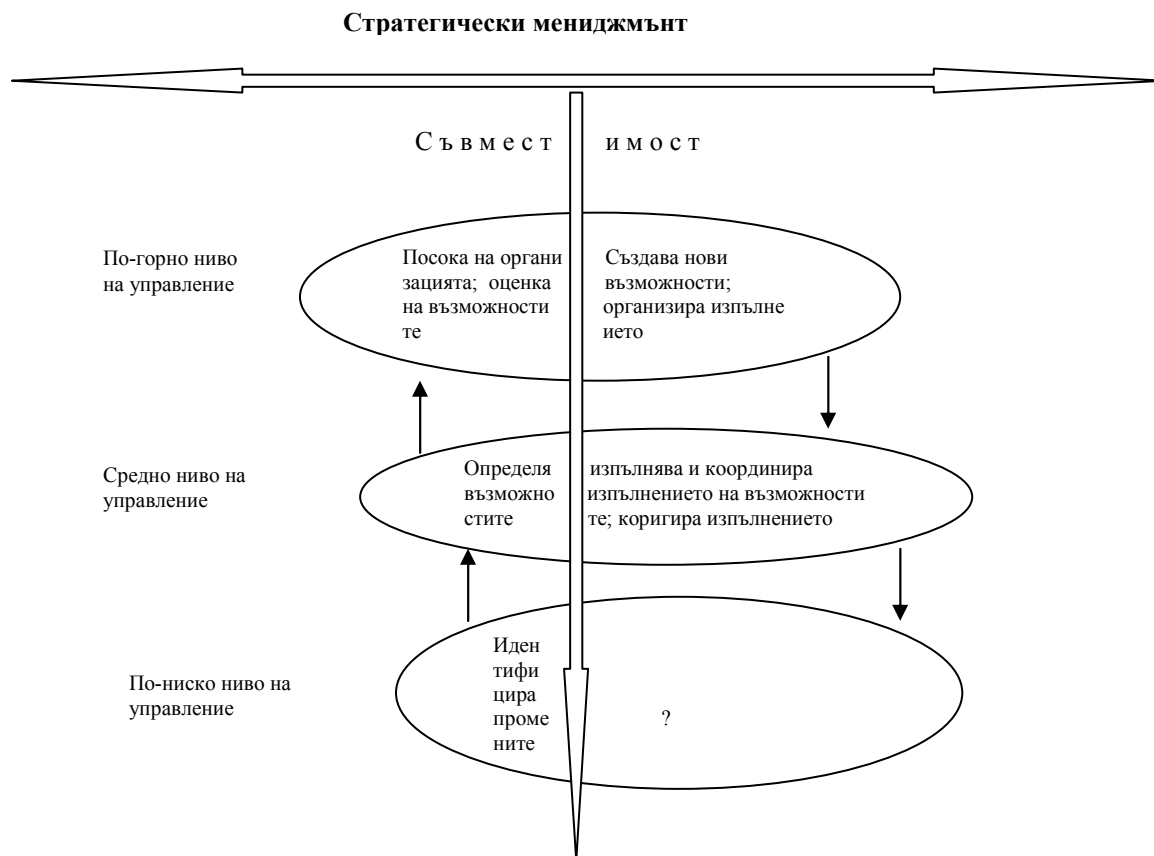
5. Модел за стратегически оперативен мениджмънт

Въпроси – въведение

1. Как ще започнете изработването на стратегически план в една креативна организация? Моля, идентифицирайте първите 5 стъпки!
2. Защо днес, стратегическото и оперативно планиране се доближават ?
3. Кои са ключовите фактори за успешното реализиране на една стратегия?

Поради бързите промени в средата на една компания, е възможно да се промени също и подхода на стратегическо управление, което ще позволи въвеждането на такъв подход в управлението на компанията, който да акцентира върху преодоляването на промените и несигурността. Може да се каже, че компаниите вече не могат да разчитат на 5-годишна стратегия, без обновяване и въвеждане на промени през периода. Традиционно се използва подхода за мониторинг на стратегията, модернизирайки стратегията и комплекта цели за привеждане в съответствие с промените във вътрешната и външна среда на компанията. Предлага се по-нататъшно разработване на този подход, разширявайки го до нивото на оперативния мениджмънт. Този подход може да се използва най-вече от интелектуалните компании, където има високо квалифицирана работна сила. Моделът на стратегическия оперативен мениджмънт се базира на динамичния подход на процеса на стратегически мениджмънт, който предпазва от несъвместимост между статичната стратегия до следващия период и промените в средата в този период. Може да бъде разгледано подобряване на целта на компанията, което става наред с подобряването на дейностите и процесите на компанията. Стратегията е един от процесите в организацията, план който е предмет на процеса на подобряване, процесът на стратегическо управление и изпълнение също се подобрява, като засяга самата стратегия. Стратегията се изработва и изпълнява от съответните лица на компанията, така процесът на стратегически мениджмънт и подобряване се реализира наред с организационната структура и не се изпълнява отделно от определените структурни единици. Нека погледнем в бъдещето на една организация, не като определена, статична ситуация, както е обикновено в стратегическите планове и които се модифицират с алтернативни сценарии, но все пак са статични и несигурни. Моделът на несигурност позволява на компанията да погледне в своето бъдеще, включвайки всички възможни сценарии за нейното развитие и да отговори на избраната посока за развитие. Посоките за развитие се вземат от традиционните корпоративни стратегии на М. Портър: разработване, интеграция, диверсификация, редукция. Този модел може да се използва, но при тези несигурни условия позволява по-бърза промяна от стратегията на едно корпоративно ниво към друго. Например, организациите, които успяха да превключат от развитието на стратегията към стратегията на интеграция, в началото на икономическия спад, сега са в по-добро положение, отколкото компаниите, моделът на управление на които е бил адаптиран към стратегията за развитие. Използвайки такъв модел, ключовата задача на горното ниво мениджмънт на една компания трябва да създаде възможности за развитие, на регулярна основа, за мениджърите от средно и по-ниско ниво. Възможностите за развитие са опционни (по избор), но са независими бизнес модели. Те могат да се считат като вид проекти, които се предлагат на мениджърите от средно и по-ниско управленско ниво за одобрение и изпълнение. Такъв подход позволява включването на всички управленски нива в стратегическия мениджмънт на компанията

и осигурява постоянна напрегната и мотивираща работна среда, предотвратявайки по този начин рутината, заради подобните ежедневни дейности. Въпросът за мотивацията е особено важен за креативните (съзидателни) компании и лицата, работещи в креативната индустрия, където високо квалифицираната работна сила, за изграждане на мотивация изискват интересни, нови работни условия и промяна на дейностите, на регулярна база. Вижте модела на стратегически мениджмънт на Фигура 5.1.



Ключовите елементи на стратегическия оперативен мениджмънт, които формират базата на всички управленски системи са решенията, взети във връзка с управлението на компанията. Разликата между стратегическия оперативен и традиционен стратегически мениджмънт е в свързването на решенията, взети от всички управленски нива с оперативния мениджмънт на компанията, улеснявайки по този начин тяхната съвместимост с настоящите обстоятелства във вътрешната и външна среда на компанията и стратегията.

Заклучителни въпроси към темата:

1. Защо съвместимостта се счита за база на системите за стратегическо управление?
2. Колко е важно да се включат мениджърите от по-ниско ниво в създаването на стратегически възможности? Каква е ползата от това за компанията?

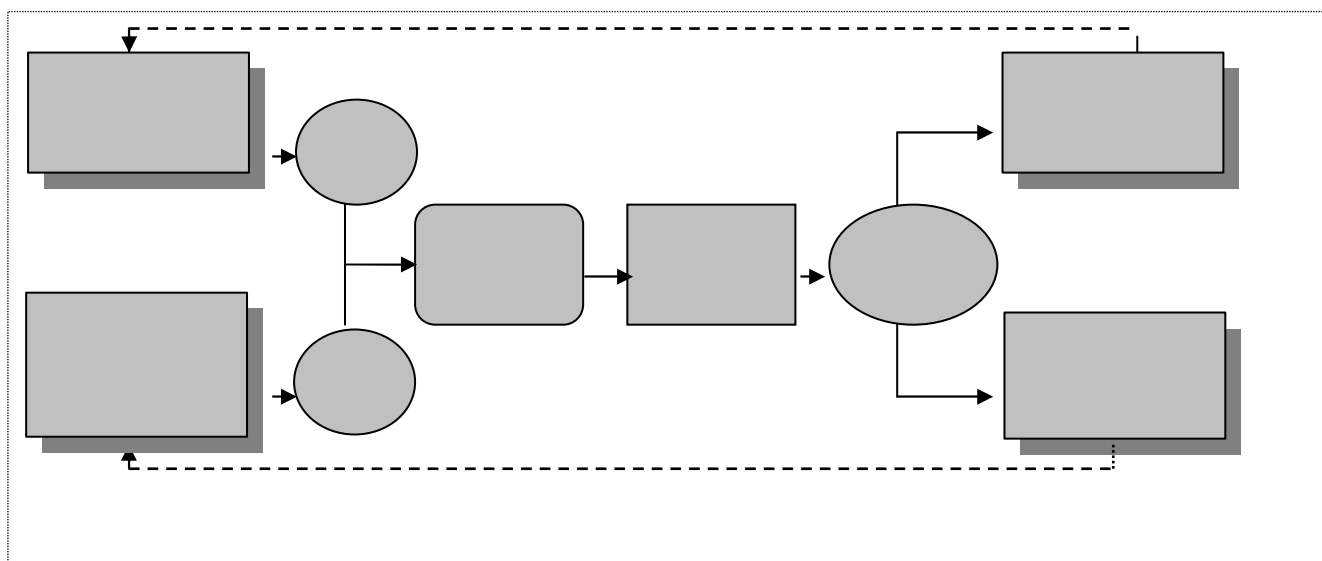
5.1. Проблеми / модел за идентифициране на възможностите

Въпроси – въведение:

1. Защо служителите само определят проблемите, но не предлагат решения?
2. Каква методология ще се използва за да се накарат служителите да се променят и да предлагат и вземат решения, според техните умения?

Опция, за това кога един мениджър може да направи препоръки на борда на компанията, следвайки 4-те стъпки:

1. Проблем / възможност
2. Причини във вътрешната и външна среда на компанията
3. Преглед на алтернативните опции
4. Действие
5. Оценка на последиците
6. Нови възможности / проблеми



Фигура 5.2. Модел за решаване на проблеми – възможности

Въвеждането на такава система при прегледа на въпросите на компанията ще подобри процеса на вземане на решение и ще спести време. В организациите в Латвия, обичайно е да се използва само първото ниво при хоризонталната и вертикална комуникация – „ние имаме проблем”. Този вид комуникация на неподготвена информация в компанията доказва, че има мениджъри без умения и мениджъри, които не искат да се научат, на всички нива на управлението. Това води до ангажиране на оперативният мениджмънт в решаването на проблемите, а фактически това означава, че по-високото ниво на мениджмънт се занимава с други въпроси и може да не обърне внимание на стратегическите въпроси. Може да се направи заключението от това, че една от решаващите причини за неефикасността в компаниите в Латвия е фактът, че на нивото

на комуникация се използва – „ние имаме проблем“. Във връзка с последното се идентифицират два вида разходи:

1. Разходи, свързани с вземането на решения
2. Разходи, свързани с изпълнението на решението

Днес, компаниите не калкулират разходите, свързани с вземането на решения и разглеждат само разходите, свързани само с изпълнението на решението. Това води до загуба на време в хоризонталната комуникация с колегите и вертикалната комуникация с инспекторите и подчинените, или дискутирането на въпросите, без предварителна подготовка, с ограничено количество информация в ръка, което може да доведе до:

1. Вземане на субективни решения в групата, където има ограничено количество информация;
2. Избягване на вземане на решения от подчинените и прехвърляне на това задължение на колегите, или инспектора;
3. Влошаване на финансовото състояние на компанията, поради нерационално използване на работното време;
4. Загуби заради субективни решения, които не са свързани със средата на компанията;
5. Загуби заради изгубени възможности, които се появяват все по-често в променящата се ситуация, където се появяват възможности и отново изчезват, ако не се възползвате от тях.

Всяка такава комуникация трябва да се подготви внимателно от съответното лице. Разглеждайки качеството на вътрешната комуникация във фирмата и необходимостта от бърза реакция на проблема в променящата се среда, компаниите могат да използват 3 процедури по избор за вертикалната и хоризонтална комуникация. За база за диференциация на вътрешната комуникация, може да се използва наличната информация:

1. Процедура на пълна информационна комуникация;
2. Процедура на частична информация, процедура на базата на изпитаната комуникация;
3. Процедура на идентифициране на проблема.

Процедурата на пълна информационна комуникация за вертикалната и хоризонтална комуникация включва описание на проблема / възможността: проблем, среда, опции, решения, действия и възможни последици.

Процедурата на частична информация включва проблема и най-малко 3 опции за решение. В резултат на комуникацията се взема решение, което е една от предложените опции, или една от опциите се променя и подобрява.

Процедурата на идентифициране на проблема включва само идентифицирането на проблема и отчитането на факта, като такъв. Такава комуникация може да се използва само в случаите, където служителът е забелязал проблем, или задаващ се проблем, но той не е отговорен за проблема, той не може да реши проблема, поради липса на умения.

Критериите за прилагането на една от гореспоменатите процедури зависи от спецификата на компанията, броя на нивата на организационния мениджмънт и те трябва да се идентифицират на индивидуална база. Документ, в който компанията

трябва да опише прилагането на всяка опция за комуникация може да служи като общо ръководство на компанията, което се одобрява от организационното тяло, което взема решенията (фирмените структури се различават във всяка компания). В резултат на класификацията на вземането на решения се получават следните групи критерии:

1. Критерий за суми, или значение. Ако решението на проблема се отнася за сума пари, според големината на компанията, ще се използва процедурата на пълна информационна комуникация; във всички други случаи може да се използва процедурата на частична информация и процедурата за идентифициране на проблема. В зависимост от паричната сума, или периода, в процедурата този подход улеснява да се опишат подробно критериите, свързани с изпълнението на съответната процедура.
2. Критерий на нивото. За стратегическите решения, може да се използва процедурата на пълната информационна комуникация, но за тактическите и оперативни решения, може да се използва процедурата на частичната информация. Когато се застъпват критериите, в зависимост от вида на компанията, може да се наложи прилагането и на двата критерия поотделно.

Въвеждането и на процедурата за решаване на проблема и калкулиране на разходите, във връзка с решенията – ще доведе до спестяване на време, повишаване на ефективността и развитието на образователната култура в компанията.

Заклучителни въпроси към темата:

1. Колко опции ще разгледате за да вземете ефективно решение?
2. В кои случаи ще се използва процедурата на пълната информация ?
3. Как може да се избегне субективното вземане на решение? Каква е базата за субективно вземане на решения?

5.2. Калкулиране на разходите свързани с решенията.

Въпроси –въведение:

1. Защо е необходимо да се калкулират разходите във връзка с решенията и в кои случаи това е решаващо?
2. Какво е ефективност и как да се постигне в дадена компания?

Един от простите начини за увеличаване на ефективността в компанията е да се започне с калкулиране на средните разходи на час, във всяко управленско ниво. Въпросът за изчисляване на разходите, свързани с решенията е идентифициран от интервютата, проведени в компаниите. Резултатите от тези интервюта показват, че организациите не калкулират разходите, свързани с решенията. Административните разходи се калкулират от момента, когато започне изпълнението на проекта, но разходите по лансирането на проекта не се разглеждат и включват в общите режимни. От гледна точка на общите разходи на компанията, това е правилно, но то не показва пълните разходи на проекта. Модерният софтуер позволява да се калкулира времето изразходено за всеки проект поотделно. За големите компании, където са въведени процедури на многостепенно вземане на решения, се препоръчва да се въведат процедури за калкулиране на разходите, свързани с решенията. Най-трудното в тази процедура е моментът, от който се определя стартовата точка на разходите, свързани с решенията. Често, разходите се калкулират от момента, когато се идентифицира даден проблем / възможност и започне неговото решение (вижте Фигура 5.2.). Лицето инициращо решаването на проблема / възможността създава име и код за решението в софтуера, и всички други лица го използват, отразявайки ги в техните разчети. Точката, където свършва изчислението на разходите, свързани с проблема / възможността, обикновено е моментът, в който всички акционери се съгласяват с решението, което е описано в документа и предадено на съответните служители и структурни единици. При използването на този метод, компанията получава действителните административни разходи за техните ключови решения, които ще служат за база за оценка на квалификацията на служителите и оптимизация на административните разходи.

Заклучителни въпроси за дискутиране:

1. Как ще бъде фиксиран моментът за идентифициране на проблема?
2. Какви разходи се разглеждат в калкулацията на общите разходи, свързани с решенията?

5.3. Одит на решенията

Въпроси – въведение:

1. Каква е ползата от преценка на решенията на мениджърите?
2. Кои решения на мениджърите бихте желали да одитирате редовно?

Не трябва да се подценява значението на решенията в една модерна компания. Това е свързано също и с качеството на решението, на базата на което е възможно да се определи квалификацията на мениджъра и ползата за успешното опериране на компанията. „Качеството на едно решение е комплект от свойства, които гарантират успешното изпълнение на решението, постигайки определен ефект”. Същественото при тази дефиниция е - как да се прецени ефикасността на решенията? Въпросът с ефективността е един от ключовите елементи на конкурентоспособността на компаниите, а ефикасните решения са ключов аспект от ефикасността на компанията. Може да се каже, че всяко решение, взето от мениджърите на всички нива заедно, и поотделно, доближава или отдалечава компанията от нейните цели. „Ефективността на решенията поставя ударението върху задължителния баланс между очаквания и постигнат икономически и социален ефект, с разходите по изработването и изпълнението. Съблюдаването на този критерий е ключова предпоставка за оцеляването и растежа на компаниите в пазарната икономика”. Постигнатият ефект и баланс на инвестирания капитал е основен принцип на ефективността, който може да се свърже също и с вземането на решение. Има автори, които предлагат да се преценява ефективността на решенията, според степента на изпълнение на взетите решения:

$$K_k = \frac{R_p - R_n}{R_p} \times 100$$

K_k – *степен на качеството на взетите решения*

R_p – *брой на решенията взети от мениджмънта*

R_p – *брой на решенията взети от мениджмънта, които са въведени*

R_n – *брой на решенията от мениджмънта, които са въведени с ниско качество*

Този подход /метод косвено посочва ефективността на мениджъра и може да се прилага в големите компании, с цел да се прецени баланса между мениджъра и свързаните структурни единици и способността да се въведат идеите на по-висшето ръководство. Ако тази степен в такива системи се окаже ниска, това говори за това, че по-високото ниво на ръководството не е добре информирано за действителната ситуация в компанията, или във външната среда и това може да се групира по причини за неизпълнението на решенията:

1. Организацията, като система желае да изпълни решенията на ръководството, но поради обективни причини, това не е възможно.
2. Организацията, като система не изпълнява решенията на ръководството:

- a. Невъзможно, заради обективни вътрешни причини – липса на време, финансови, човешки ресурси и др.
- b. Не иска да изпълни решенията на ръководството – няма мотивация, няма механизми за контрол в компанията, няма доверие в ръководството.

Трябва да се отбележи, че такава ситуация в компанията показва неопитност на мениджъра. Решение, което не е изпълнено навреме, или забавено също е индикатор, за това че компанията работи нискокачествено. Този критерий, в случай на писмени решения може да се третира като критерий за одит на работата на мениджъра и е сравнително лесно да се провери в процеса на годишния одит. Мениджърът е отговорен, според управленските му задължения, също така и за решенията и контрола на работата, извършвана от неговите служители. Изпълнението на решенията зависи пряко от способността на мениджъра да организира, координира и мотивира съответните лица в компанията. Разглеждайки отражението на променящата се среда върху модерната компания, този критерий може да се използва за одитиране на мениджмънта и техните решения, в допълнение към критериите за въздействие на външната среда и неблагоприятното въздействие от забавянето на решенията. По този начин се постига по-обективен резултат от одита на решенията.

Заключителни въпроси за дискутиране:

1. Защо компаниите не изпълняват решенията на по-висшето ниво мениджъри?
2. Кое ниво на управление на компанията е най-важно за изпълнението на стратегията?

5.4. Колебливост / несигурност на резултатите от решенията

Въпроси – въведение:

1. На базата на какви критерии може да се прецени квалификацията на мениджърите от различните нива?
2. Кои финансови съотношения най-добре отразяват квалификацията на мениджърите?
3. Кои мениджъри в компанията изпълняват стратегията?

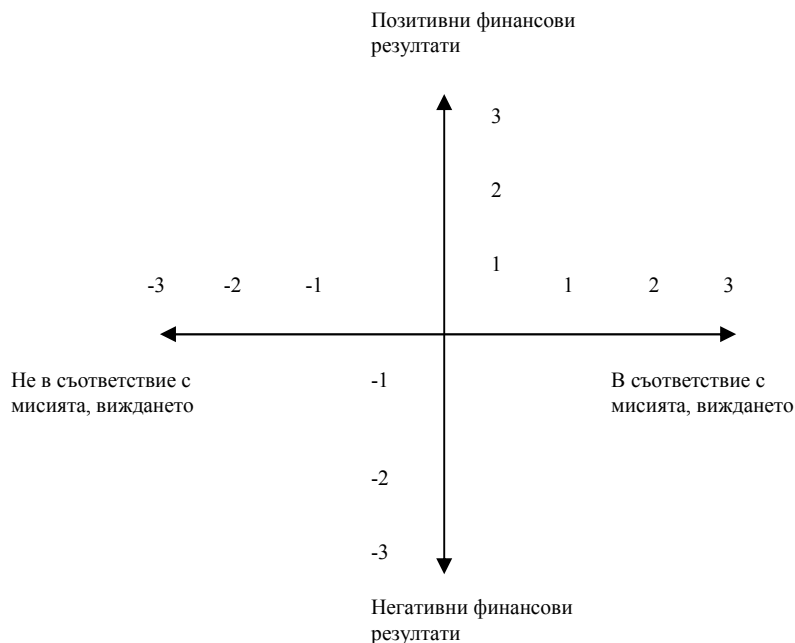
Една от възможните опции да погледнем решенията на мениджмънта е мултифункционалността. Това означава, че мениджърите на компанията ще могат да погледнат на проблема от различни перспективи и да вземат несигурно решение. Такъв подход ще осигури ефикасна работа на компанията, където с едно решение се постиган няколко резултата. Има идиом – „С един куршум два заека” – който крие един от ключовите елементи на ефикасната работа: с едно действие се постигат няколко позитивни резултати. Ако погледнем глобалната екосистема, ние ще видим, че в природата няма такова действие само с един резултат, точно обратното – няколко положителни ефекта. Например, дървото – то е дом за птиците, насекомите, място за криене, снабдява с кислород, прави сянка, подслон от слънцето, дава плодове и др. Един от критериите за описване на ефикасното решение е броят на положителните ефекти, които то създава. Много практичен метод, който мениджърът може да използва сам, преди да вземе решение; той може да се използва също от по-високото ниво на управление, извършвайки преценка на годишната работа на мениджърите. Така, може лесно да се калкулира, колко положителни ефекта създават формалните (писмени) решения, които се преценяват на базата на произволния подбор. Този подход ще гарантира обективна преценка на работата на мениджъра, защото резултатите ще се определят количествено, давайки възможност за сравнение, тъй като резултатите могат да се класифицират. Годишният резултат, който се определя количествено може също да се нарече „ възможна / осъществима степен на решението”. В края на годината, възможната степен може да бъде положителна, или отрицателна. Критериите за оценка на ефективността на решенията са разделени на две основни групи, където се преценява въздействието на решението върху следното:

1. Предмет на решението:
 - a. Клиенти, групи клиенти, или един клиент;
 - b. Организация;
 - c. Всички служители, определена група служители, или един служител;
 - d. Партньори, група партньори, или един партньор;
 - e. Общност, част от общност;
 - f. Цялата екосистема.
2. Функции на решението:
 - a. Изпълнение на стратегията;
 - b. Повишаване на ефективността;
 - c. Повишаване на мотивацията;
 - d. Повишаване на печалбата.
3. Съвместимост:
 - a. Със стратегическия план, мисията, виждането;

- б. Без стратегическия план, мисията, виждането.
 - i. Положително въздействие върху финансовите резултати;
 - ii. Отрицателно въздействие върху финансовите резултати.

Проучванията извършени досега показват, че мениджърите от различни управленски нива нямат време за подробна преценка на техните оперативни решения и в резултат на това, броят на доказващите факти намалява. При вземането на решения се обсъждат не повече от два факта. Тази хипотеза е от една страна базирана на принципа на планирането и поставянето на цели, където по-високото ниво цели са преобръщат в по-ниско ниво цели – така може да се каже, че стратегическите цели се променят в оперативни цели; от друга страна, изпълнението на целите се извършва чрез ежедневните дейности, с вземането на оперативни решения. Докато на стратегическо ниво има 5-10 стратегически цели, на оперативно ниво (върха на дървото на целите) има може да има далеч по-голям брой цели. Първата задача за компанията е да разработи такива оперативни цели, които са съгласувани със стратегията на компанията, а втората задача е да вземат такива решения в ежедневната си работа, които са съгласувани със стратегията на компанията, отчитайки че броят на оперативните решения, които мениджърите вземат всеки ден е огромен. Извън този факт, се прави предположението, че във всяка променяща се среда, мениджърите нямат време да оценят подробно всяко от своите оперативни решения. Мениджърите решават този проблем намалявайки броя на удостоверяващите факти, които се разглеждат при вземането на решения. При вземането на решения, често се разглеждат един, или два факта, например, печалбата, или загубата и др. Мениджърът взема решения, на базата на количеството информация и неговата собствена система. Разглеждайки променящата се среда, която води до необходимостта да се вземат много решения за кратко време, може да се предположи, че е възможно да се вземат оперативни решения, на базата на два аспекта – за съвместимост и финансова доходност.

В допълнение към модела, описан преди това, може да се използва също и модела за насочване на решението. Този модел се базира на описанието на целите, мисията, виждането и финансовите изгоди на компанията.



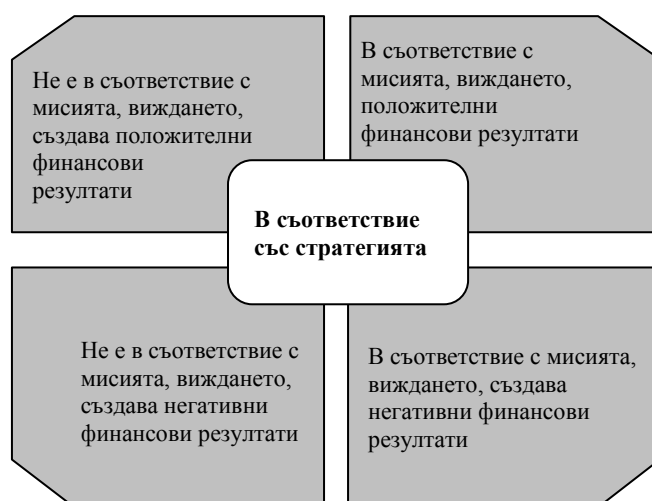
Фигура 4.3. Оси на съвместимост и финансови резултати

1. Компанията има одобрен устойчив стратегически план, ключови цели и приоритети.
2. За да може компанията да се адаптира към променящата се външна среда, мениджърите ще вземат решения, които не са пряко описани в стратегическия план. Това е заради необходимостта да се работи в обстоятелства на ограничен хаос.
 - a. Ако компанията избягва изработването на стратегически план, броят на такива решения се увеличава непрекъснато.
 - b. Ако решението не е съвместимо със стратегическия план, това не винаги означава, че решението е грешно.
3. Моделът може да се използва по два начина:
4. Мениджърите на компанията имат нужда от прост инструмент, който да ги улесни визуално и графично при извършване на преценка на ежедневните решения, които се вземат във връзка с тактическите и оперативни въпроси, заради промените във външната и вътрешна среда, както и заради препоръките от клиентите или служителите.
 - a. За вземане на положително решение;
 - b. За вземане на отрицателно решение;
 - c. За отлагане вземането на решение, изискващо допълнителна информация и др.
5. По-високите нива, които вземат решения в компанията, или контролното тяло се нуждаят от прост инструмент, с помощта на който работата на мениджмънта може да се прецени с анализа на простото измерение.

Идеята на оценката на решенията е моделирана по две измерения:

1. Върху оста X е изобразена съвместимостта със стратегията на компанията;

2. Върху оста У са изобразени финансовите ползи. Когато мениджърът прави оценка на решението, преди истинското вземане на решение, те може да бъдат потенциални ползи за компанията; в края на годината, когато се прави одит на решенията, може да се преценят истинските последици.
3. Резултатите се преценяват от -3 (много ниска съвместимост) до +3 (голяма съвместимост) върху всяка ос, на интервал от „1”, „0” в средата.
4. Решението, което трябва да се оцени от експерт (лицето, което взема решение може да бъде и експерт), доколко то отговаря на мисията, виждането, се класира от „-3” до „+3”. Така мястото на решението се поставя върху оста Х.
5. Финансовата полза от решението се оценява от експерт или преди действителното вземане на решение, или по време на одита на решението, оценявайки реалното въздействие на решението върху финансовите резултати на компанията, където се преценява възвращаемостта на капитала във връзка с всяко решение. Резултатът се поставя върху оста У.
6. Всички решения могат да се групират на 5 категории (виж Фигура 5.4):
 - a. Решението, което е напълно в съответствие със стратегията на компанията; уцелва целта и е надясно от центъра в тази графика. Няма маркиране по графиката; няма отклонения от естеството на стратегията – нито във финансов аспект, нито в производителността.
 - b. Предметът и естеството на решението са в съответствие с мисията и виждането на компанията, но това не е включено в стратегията; положително въздействие върху финансовите резултати.
 - c. Предметът и естеството на решението е в съответствие с мисията и виждането на компанията но това не е включено в стратегията; негативно въздействие върху финансовите резултати.
 - d. Предметът и естеството на решението не е в съответствие с мисията и виждането на компанията но това не е включено в стратегията; негативно въздействие върху финансовите резултати.
 - e. Предметът и естеството на решението не е в съответствие с мисията и виждането на компанията но това не е включено в стратегията; положително въздействие върху финансовите резултати.



Фигура 5.4. Оценка на решенията

Разглеждайки двойната употреба на този модел, заключенията могат да се класифицират в две групи, според периода, когато се прави преценка на решенията.

1. Преди вземането на решение, като инструмент за оценка на решенията;
2. Инструмент за одит на решенията от мениджърите.

	Заключения	Действие
В съответствие със стратегията	Положително: мениджърът е добре запознат със стратегията и знае как да използва информацията и решенията, в съответствие с нея. Негативно: В случай, че всички решения, взети от мениджъра са в тази част на графиката, има голяма вероятност мениджърът само да следва задачите, определени в стратегията, но не взема новаторски и рискови решения, което заплашва способността на компанията да се адаптира към променящите се обстоятелства. Може да съществуват проблеми с мотивацията в компанията.	Мениджърите от по-високо ниво трябва да обръщат по-голямо внимание на мотивацията и тяхната способност да рискуват и мислят новаторски – курсове за обучение
В съответствие с мисията, виждането, положителни финансови резултати	Положително: мениджърът разбира добре и е в състояние да следва промените във външната среда, новаторски настроен, креативен и е загрижен за развитието на компанията; мотивиран. Негативно: Рисковете на решенията ще бъдат преценени; те могат да бъдат твърде високи, въпреки, че има печалба. Останалите от компанията вероятно не са готови за предизвикателствата, заради тези решения.	
В съответствие с мисията, виждането, отрицателни финансови резултати	Положително: Мениджърът търси възможности за подобряване на работата на организацията, адресира предизвикателствата по креативен начин. Ще бъде преценено неблагоприятното въздействие върху финансовите резултати – ако, „-1”, вероятно други, невеществени ползи са постигнати, което ще даде резултати след по-дълъг срок, какви са възможностите за развитие на тази идея. На мениджърът е дадена	

	възможност да се учи от своите грешки. Негативно: мениджърът не е в състояние да прецени финансовите рискове, липсва му планиране, координация и умения, но само в случаи, когато цялата печалба от инвестицията е твърде малка.	
Не е в съответствие с мисията, виждането, положителни финансови резултати	Положително: Мениджърът е в състояние да види положителния ефект върху финансовите резултати, дори ако решението не е в съответствие със стратегията, мисията и виждането. От гледна точка на организацията ще бъдат поети такива предизвикателства и ще бъдат взети решения, защото вероятно стратегията, мисията и виждането повече не отговарят на действителната ситуация. Негативно: Ако възникне такава ситуация и всяка структурна единица взема свои собствени решения, които не са в съответствие със стратегията, мисията и виждането, това може да доведе до загуба на цялостната насока и загуба на целевата аудитория.	Ако има много решения в тази част на графиката, компанията трябва да обсъди изработването на нова стратегия, също и обновяване на мисията и виждането.
Не е в съответствие с мисията, виждането, негативни финансови резултати	Положително: Възможност да се учим от собствените грешки. Негативно: Мениджър без умения, липса на лоялност, нехайство.	Обмисля се смяна на мениджъра

Според източниците се препоръчва да се обсъдят функциите на решенията, съответстващи на функциите на мениджмънта:

1. Организиране;
2. Координиране;
3. Мотивиране

Важно е, мениджър да взема решения често, за това дали да направи нещо, или да не направи. „При произволен тест, е направено заключението, че 25% от всички решения, взети в компанията са били излишни, защото фактически те не са били възможни за изпълнение”. Особено способността на мениджъра да преценява ситуацията и да взема правилните решения в точния момент, се вижда във финансовите резултати на компанията. По-голямата част от решенията на мениджъра са свързани с разпределянето на ресурсите (финансови или време), във връзка с изпълнението на решението, а това също е свързано с ресурсите на времето на мениджъра. Често,

решението да не се прави нищо спестява време на компанията. За извършване на задълбочен анализ на процеса на решенията от мениджмънта, трябва да се започне с съзнателния преглед на необходимостта да се направи / де не се направи нещо.

Заключителни въпроси за дискутиране:

1. Как ще изберете решението на мениджъра, което да бъде оценено, съгласно модела за оценка?
2. Кой е в състояние да оцени решенията, взети от по-висшето ниво мениджмънт?
3. Какво ще направите вие, като изпълнителен директор на фирмата, ако решенията взети от вашите служители имат положителен ефект върху финансовите резултати, но не са в съответствие със стратегията?

6. Оценка на ефективността на стратегията

Въпроси-въведение:

- Колко е важно да се знае колко ефективна е вашата стратегия и какво се случва, ако тя не се контролира?
- Кои групи лица свързани с фирмата са най-заинтересовани от ефективността на стратегията и кои могат да бъдат против оценката на стратегията?

Преди да се оцени ефективността на стратегията, традиционните начини за оценка, трябва да се обсъди работата на компанията.

Отчетът за печалбата и загубата и балансът са първостепенните инструменти за преценка на по-голямата част от компаниите. Документите дават обективно описание на цялостната ситуация, работата на компанията в определен момент, а историческите сметки / отчети и баланси показват общата информация за предишната работа. Единственото ограничение в сметките за печалбата и загубата и балансите е фактът, че те отразяват само финансовата дейност. Спорно е, разбира се, че финансовата дейност е единственият и надежден критерий, който може да се вземе сериозно, тъй като оцеляването на компанията е пряко свързано с финансовите резултати. Често се споменава също, че активите и задълженията са разбираеми само тогава, когато те се обясняват от финансова гледна точка, където е трудна да се правят грешки.

Финансовата дейност, за съжаление не може да отрази бъдещия успех на компанията. Вероятният успех е толкова добър, колкото и неговата стратегия. Високият брой на приключване на дейности в успешни компании и дългото оцеляване се основава на прецизна, конкретна стратегия от цялостната стратегия за ситуацията и способността да се изпълнява.

Съществуват две цели при оценката на стратегията:

- Случва ли се? Прави ли компанията това, което е предвидено? Постигнати ли са решаващите фактори за успеха?
- Работи ли стратегията? Това правилният избор ли е? Дават ли стратегическите цели очакваните резултати?

В една свръхконкурентна среда, в която понастоящем работят компаниите, не трябва да се използва толкова често вторият, горепосочен комплект въпроси, но понякога трябва да се даде отговор на тези въпроси, дори когато има минимално количество данни. Добрият мениджър знае, кога да отстъпи назад и да разтури съществуващата стратегия, заради нова такава.

Понякога натискът от страна на инвеститорите се понася трудно. Обявяването на печалбата води до спад на цените на фонда (акциите), намаляването на цените на фонда може да доведе до вълнения сред служителите, те в такова състояние плашат клиентите, а клиентите ще направят своите поръчки другаде.

Всички данни показват, че компаниите, които ще бъдат в състояние да контролират взаимодействието между всички свързани лица ефикасно, ще оцеляват и растат. Ако

свързаните с компанията лица не са „изненадани”, те са информирани за ключовите цели на стратегията, те са информирани за възможните последици от стратегията, те обикновено ще подкрепят организацията, дори ако ключовите финансови индикатори няма да бъдат толкова обещаващи.

Преди да се спрем на някой от методите за преценка, трябва да сме наясно, какво точно ще оценяваме. Ще се оценява ефикасността на стратегията и това се прави на базата на определени, или общи критерии, които са общоприети в цялата компания. Тези критерии са разработени от Роберт Каплан и Дейвид Нортън, които в книгите си и списанията предлагат много ценен комплект от критерии.

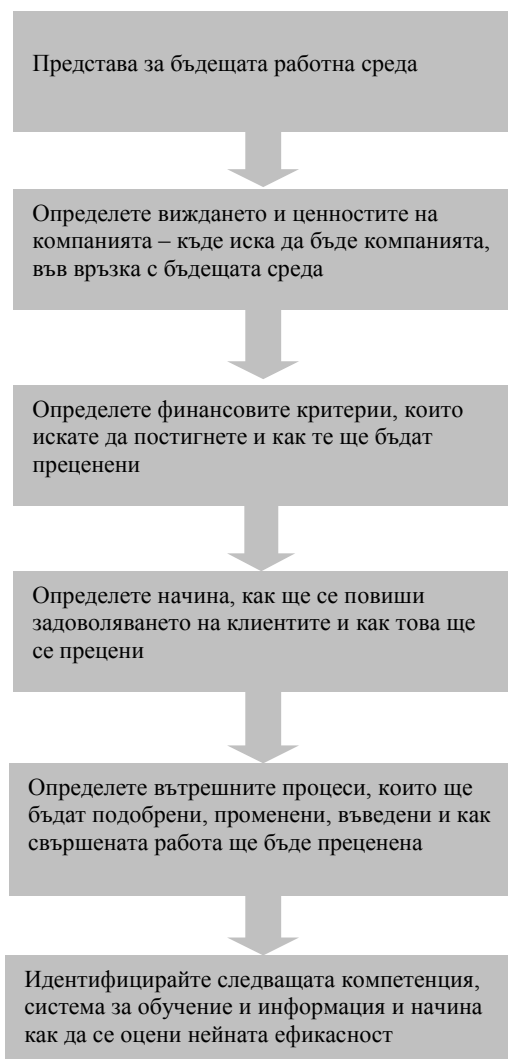
Каплан и Нортън са разработили система, наречена *балансирана карта за резултатите*. Тази система включва 4 ключови области, или перспективи, как да се направи оценка, дали избраната стратегия е успешна:

1. **Финансова перспектива** – все още много важен аспект, тъй като той се счита за универсален, лесен за разбиране и почти без културни бариери. Традиционно, финансите се преценяват по доходността и възвращаемостта върху инвестицията. Но, нараства тенденцията, да се прави оценка на икономическата стойност, които те добавят. Печалбата на акционера е по-важна от тази на компаниите, които са собственост на голям брой акционери.
2. **Перспектива на клиента** – включва няколко опции, въпреки, че всяка от тях е донякъде свързана с задоволяването на клиента, което е базата за задържане на клиентите и за завземане на част от пазара, чрез новите клиенти.
3. **Вътрешна среда и перспектива на процеса** – комплект процеси, които извършва компанията вътрешно, т.е. всички неща, които се правят за разработване на продукт, предлагане на услуга, транспортиране на стоките до пазара и др. Вътрешните преценки са свързани с продуктивността и ефикасността в съответната индустрия, в която работи компанията. Това е свързано с постоянното подобряване на качеството и намаляването на разходите.
4. **Перспектива за обучение и растеж** – свързана с такива области, като курсове за обучение на служителите, т.е. или в осигуряването на информация, или курсове за обучение, дейността на компанията може да бъде засегната.

Гореспоменатите четири перспективи на балансираната карта за резултатите са много ценни, защото:

- а) осигурява се проста и обширна картина от оценката на успеха на стратегията (финансова, клиенти, вътрешна среда, растеж);
- б) помага да се внедри този вид процес на мислене – „Какво мога да направя и как мога да оценя, колко ефикасно съм подобрил, или управлявал моята собствена компания, или работата на нейните структурни единици, на базата на тези четири критерии”.

От гореспоменатите критерии за оценка, се разработва друг подход при изграждането на стратегия, създава се и стратегическата цел. Стъпките в изграждането на стратегията са изобразени на Фигура 6.1.



Фигура 6.1. Изработване на стратегия

Някои аргументи, защо методът на системата за балансирана карта за резултатите при изработването на стратегията е рисков:

- Обръща се малко внимание на всички ключови *бъдещи перспективи*, които са решаващи, когато ще се определя жизненоважна стратегическа цел;
- Приема се, че виждането и ценностите в компанията вече съществуват, което не винаги е така. Нещо повече – често свързаните с компанията лица нямат общ подход. Поради тази причина, в първите две стъпки, виждането и ценностите се потвърждават отново, както се вижда на Фигура 13.1;
- Никаква сделка с конкуренти. Няколко възможности за прогнозиране на бъдещите пазари, със съществуващите и нови конкуренти, опитващи различно въздействие.

Въпреки, че от друга страна, веднага след като компанията е преминала през тази бъдеща перспектива, методът на системата на балансирана карта за резултатите специфицира някои много прагматични начини, как да пристъпи към изпълнението на стратегията. Съществено е, защото сериозните преценки изискват ниво на координиране, комуникиране и споразумение.

Заключителни въпроси за дискутиране:

- Кои стратегически перспективи ще използвате приоритетно за оценка на прогреса на стратегията във вашата фирма? От какво зависи това?
- Разработете план за оценка на стратегията, която сте разработили.

7. Стратегически контрол

Въпроси – въведение:

- Каква е разликата между оценката на ефикасността на стратегията и стратегическия контрол ? Важно ли е да се използват и двете за постигане на стратегическите цели на дейността?
- При условие, че стратегията е гъвкава, как ще се гарантира контролът, ако знаем, че параметрите на контрола са фиксирани?

Стратегическият контрол е процес, с който една организация създава системи за контрол и поставя цели за постигане. Целите на стратегическия контрол са:

- Да осигурят на мениджмънта средства, които да мотивират служителите да работят за постигане на задачите на организацията;
- Да осигурят обратна връзка за изясняване на това, колко добре работят и организацията и нейните служители.

Основната задача на контрола е да се мотивират служителите да се концентрират върху проблемите, които организацията може да срещне в бъдеще, а тяхното решаване ще изисква креативен подход и принос от страна на служителите.

Системите за стратегически контрол са формални системи за поставяне на задачи, мониторинг, оценка и предвиждане на обратна връзка; тяхната първостепенна функция е да се осигури мениджмънт с информацията, дали стратегията и структурата на една организация отговарят на индексите за постигане на стратегическите цели.

Една система за ефикасен стратегически контрол има няколко свойства:

- Тя е достатъчно гъвкава, за да може мениджърът на компанията да реагира на неочакваните събития;
- Тя осигурява точна информация, отразяваща истинските резултати от дейността на компанията;
- Тя осигурява на мениджмънта навременна информация;
- Тя е достатъчно отворена да усети и следва събитията на външната среда, които могат да имат съществено влияние върху организацията;
- Тя ще избягва негативните отчети, тъй като има вероятност тя да е предназначена да показва само негативните резултати;
- Ще бъдат открити центрове за отговорност в компанията.

Центровете за отговорност са неделими компоненти от компанията, отговорни за определена сфера от дейността на компанията; те също се оценяват и контролират респективно. Първостепенната задача на мениджмънта е да се раздели организацията, според центровете за отговорност, които служат като виртуално разделяне на компанията, по определени свойства или видове, изобразени на Таблица 7.1.

Видове центрове за отговорност	Пример за отговорна структура	Какво се контролира	Инструменти за контрол
Център за приходи	Търговски отдел Клонове на дейност Разделяне на продуктите	Приходи	Цели на количеството продажби
Център за разходи	Функционални отдели	Разходи за труд и невеществени ресурси	Подробно изработване на бюджета
Център за постоянни разходи	Функционални отдели Клонове на дейност	Общо разходи	Бюджет
Център за печалба	Пазар или разделяне на продуктите	Печалба	Сметка печалба или загуба
Център за инвестиции	Клонове на дейност	Възвръщаемост върху капитала	Пълни финансови отчети Възвръщаемост върху инвестициите Възвръщаемост върху активите

Таблица 7.1. Видове центрове на отговорност

Комплектът центрове на отговорност обикновено се използват за счетоводството на мениджмънта и за целите на осчетоводяването, за класифициране и на разходите и на приходите. Често, организационната структура се използва за база за изграждане на центрове на отговорност, защото тя вече е разделена на определени отдели, или функции. Също така, могат да се използват вериги на стойността, за изграждане на центрове на отговорност; такива вериги най-точно отразяват стойностите в една производствена компания и могат да служат за база за установяване на система за контрол.

Задачата на мениджмънта на компанията е да създаде по-ефикасна система за стратегически контрол, която е на базата на четирите етапа:

1. Определят се стандарти, или цели, спрямо които се оценяват постиженията.
2. Създават се рамки за справка, или мониторинг, които показват дали са постигнати целите.
3. Сравняване на текущата ситуация с поставените цели.
4. Оценка на резултатите и извършване на напасване, ако целта не е постигната.

Всяко решение може да доведе до частични промени в стратегията на организацията, или структурата, или промени в инвестицията на ресурси. Стратегическият контрол в една организация обикновено се извършва и показва на всички четири нива на стратегически мениджмънт, включително индивидуалното ниво (четвъртото ниво). Всяко ниво е свързано с функциите на другия контрол.

Когато се въвежда контролна система, мениджмънтът на компанията трябва да вземе предвид принципа за най-малката загуба, а именно, когато взема решение за контрол, или за контрол на определени параметри, мениджърите приемат, че могат да се получат определени загуби, поради неточности на извършвания контрол.

Организациите може да използват доста опростени системи за контрол, които определят количествата на продукцията на компанията, също и по-сложни системи за контрол, които преценяват и контролират поведението на организацията.

Съществуват пет вида системи за стратегически контрол, които една организация може да използва за мониторинг и контрол на своите дейности:

- Пряк мониторинг;
- Финансов контрол;
- Контрол на работата;
- Бюрократичен контрол;
- Организационна култура.

Прекият мониторинг е вид стратегически контрол, с който мениджърът извършва пряк контрол и не съществува формална контролна система. Системата на пряк мониторинг е препоръчителна за извършване на основни промени, или решаване на критични ситуации в компанията.

Финансовият контрол – в този вид контрол, стратегическият мениджмънт на компанията поставя финансовите задачи, които тя трябва да изпълни. Такива задачи са увеличаване на печалбата, ефикасност на разходите и др. Изпълнените задачи от компанията се сравняват с тези на други организации, използвайки пазарните стойности на акциите, възвращаемостта върху инвестицията, пазарният дял и дори паричните потоци. Така, компанията може да прецени колко добре работи.

Контролът на работата – е система за контрол, с която мениджърите оценяват, или прогнозираят изпълнението на параметрите на задачите за всеки клон, отдел, или служител и сравняват постиженията с поставените цели. Много често, системата за възнаграждение на компанията е свързана с изпълнението на задачите; следователно, контролът на работата дава възможност за мотивация на мениджърите от всички нива в организацията.

Един от недостатъците на системата за контрол на финансовото осчетоводяване е използването на количествени индикатори за преценка на резултатите от работата на компанията. Финансовата информация е важна; обаче, за да се получи по-пълна представа за резултатите от работата на компанията, тя трябва да се допълни с качествени индикатори. Моделът на балансирана карта за резултатите се базира на допълването на финансовата информация с индикатори за работата, които показват как организацията постига четирите елемента на конкурентното предимство.

Таблица 7.2. е пример за модела на балансирана карта за резултатите. Този модел трябва да се схваща като комплект от различни инструменти и индикатори върху контролния панел на един самолет. За успешното пилотиране на самолета, плотът трябва да използва различни мерки и информация. Ако един пилот разчита само на един индикатор, полетът ще бъде провал. Същото се отнася и за мениджмънта на една

компания – за успешното протичане на работата, мениджърите трябва да могат да извършват мониторинг на индикаторите на работата в много сфери.

Финанси					Клиенти			
Критични фактори за успеха	Какво да се замери	Цел	Как да се замери		Критични фактори за успеха	Какво да се замери	Цел	Как да се замери
Оцеляване	Паричен поток	Положителен паричен поток	Всеки месец		Обслужване на клиента (стандартни продукти)	Паричен поток		

Вътрешна среда					Новости и обучение			
Критични фактори за успеха	Какво да се замери	Цел	Как да се замери		Критични фактори за успеха	Какво да се замери	Цел	Как да се замери
Развитие на ИТ система: - функция - разходи	Дейност по инвестираните средства LVL (сравнено с конкурентите)				Най-добро обслужване	- бързина за достигане на пазара - лесно за имитация		

Таблица 7.2. Пример на модел на балансирана карта за резултати

Изследователите от високо ниво предлагат да се обсъди дейността на компанията от четири различни ъгъла:

- Финансова перспектива – гарантира развитието и доходността на компанията.
- Външни връзки, или перспектива за клиенти – грижа за стратегията създаваща стойност, което разграничава клиентите.
- Вътрешна среда – показва стратегическите приоритети между различните процеси от гледна точка на това, как те задоволяват интересите на клиентите и собствениците.
- Научаване и растеж, или перспектива за новостите – акцентира върху приоритетите на компанията относно управлението на промените, новостите и растежа.

Бюрократичният контрол е вид контрол, който включва разработване на система за обширни регулации и процедури за насочване на дейностите и функциите на компанията, и дейностите, или хода на дейностите на отделните лица. Задачата на бюрократичния контрол не е да поставя, или специфицира цели, а да стандартизира начина на предоставяне. Основните видове бюрократичен контрол са бюджета на дейността и стандартизацията.

Организационната, или корпоративна култура са всички норми, стандарти и ценности сред служителите на организацията, които влияят върху хода на дейността. Контрол, използващ културата е мощен, когато ценностите са стабилни за служителите и те, без много мисъл се съобразяват с ценностите на организацията. Таблица 7.3. изобразява начините за това, как организационната култура въздейства на служителите.

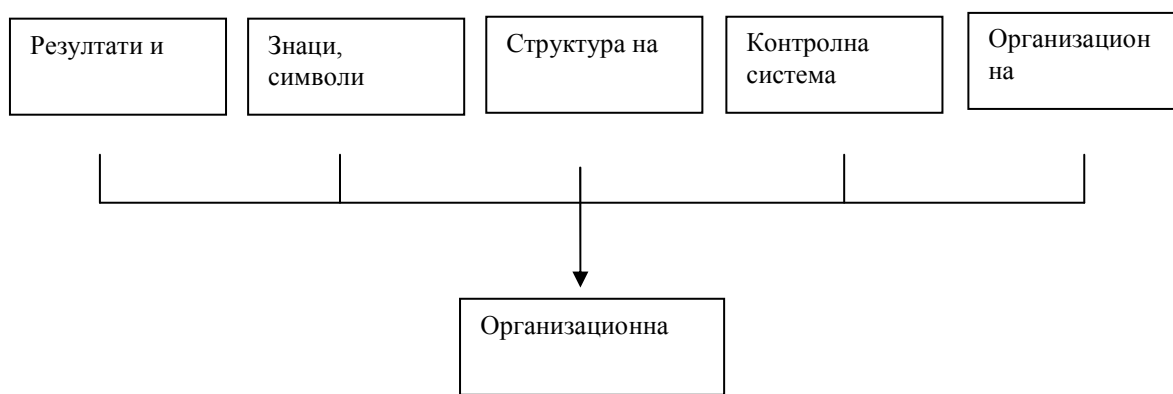


Таблица 7.3. Начини за предаване на култура

Някои организации се характеризират с неформално отношение към служителите: служителите носят всякакво облекло и се обръщат неформално едни към други. Докато други организации имат стриктно изискване за облеклото и комуникацията между служителите се извършва по формални канали. И двете организационни структури и културата променят поведението на служителя, поради това хармонията е от голямо значение, така се гарантира успешно изпълнение на стратегията. Стратегическите ръководители имат съществено влияние върху организационната култура.

Заклучителни въпроси за дискутиране:

- Кои форми на контрол ще използвате в организацията, която анализирате и защо тези?
- Разработете план за стратегически контрол за организацията, която анализирате.

8. Търсене на превъзходство / съвършенство

Въпроси – въведение:

- Защо организациите се подобряват и развиват непрекъснато?
- Защо организациите се нуждаят от превъзходство?
- Кой е отговорен за превъзходството в една организация?
- Назовете организации, които считате за образец на превъзходство. Обосновете вашия избор!

Всеки процес на стратегическо планиране трябва да се базира на прогреса към усъвършенстването, тъй като то е сред основните движещи сили, които гарантират устойчиво конкурентно предимство. Една от основните грешки на различните организации е, че стратегията и средата на организацията се считат за статични елементи, в резултат на това, дейностите на организацията не се настройват към промените на външната среда и организацията постепенно губи своите позиции в конкурентната борба. Прогресът към съвършенството започва с предположението, че нищо не е толкова добро и винаги има място за подобряване. Когато организационната култура е в полза на такъв подход, тя е склонна към непрекъснато усъвършенстване на всяка организационна система, в дългосрочен план тя гарантира съществуването и развитието на организацията, без значение на промените в средата.

Какво е превъзходство? Две групи автори, Том Питърс и Роберт Уотърман в тяхната книга *В търсене на съвършенството* (1982) и Уолтър Голдсмит и Дейвид Клатърбук в тяхната книга *Печелившата черта* (1997), определят условието за превъзходство в успешните организации:

Том Питърс и Роберт Уотърман: 8 принципа	Уолтър Голдсмит и Дейвид Клатърбук: Десет ключови фактора за баланса на успеха
Предразположение към действие – по-скоро извършване на реална дейност, отколкото непрекъснат анализ	Контрол срещу автономност – дайте на хората максимална свобода, но да не се губят предимствата на големината на организацията и нейната движеща сила едновременно.
Стойте близо до клиента – научете вашите клиенти и задоволявайте техните нужди	Дългосрочната стратегия срещу краткосрочната спешност – решете утрешните въпроси днес, да мислиш стратегически означава непрекъснато да се намалява гасенето на пожари в дългосрочен план.
Автономност и предприемачество – създайте малки оперативни единици и ги насърчавайте да действат независимо.	Еволюция срещу революция - акцент върху това, какво не работи в момента и да се фиксира, преди да се търсят нови проблемни области.
Продуктивност чрез хората – всеки служител трябва да е запознат с	Гордост срещу покорство – бъдете горди от успеха, но винаги внимавайте да не се

важността на неговата работа, за постигане на успеха	възгордеете.
Подаване на ръцете – висшата администрация е сърцето на организацията и поддържа силно доверието	Фокусиране срещу широта на виждане – винаги се придържайте към това което знаете, но трябва да разпознаете момента, когато се нужни промени.
Придържайте се към това което можете – движете бизнеса, който вашата организация върши най-добре.	Ценности срещу правила – ценностите се разбират и те определят вземането на решение на всички нива, но все пак има правила, които трябва да се спазват от служителите.
Проста форма, научете персонала – хоризонтална организация с проста структура	Грижа за клиента срещу броенето на клиенти – да растеш значи да имаш повече клиенти, балансирайте това с вашия капацитет за да внимавате с тях.
Едновременно затягане и разхлабване – поемете истински ангажимент към ключовите ценности / стойности на организацията и в същото време поощрявайте различията и разнообразието от подходи.	Предизвикателство срещу възпитаване на служители – поставете амбициозни задачи на хората, но ги подкрепяйте и разбирайте в същото време.
	Лидери срещу мениджъри – и двете страни са важни, въпреки, че в успешните организации повече внимание се отделя на лидерството, отколкото на мениджмънта.
	Плавна срещу рязка приемственост – гладки промени в мениджмънта на организацията; приемственост на главните ценности и стратегия.

Днес, Европейският модел за подобряване на качеството се използва като основен модел на превъзходството. Организацията с нестопанска / идеална цел EFQM (Европейска фондация за управление на качеството) е основана през 1988 г. от 14 президенти на най-известните Европейски компании (Bosh, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen) и одобрена от Европейската комисия.

Оценката на компания, използвайки EFQM може да даде на компанията следното:

- Възможност за сравняване на ефективността на мениджмънта с най-добрите Европейски компании;
- Възможност да се поучите от опита на най-успешните Европейски компании;
- Идентифициране на силните и слаби страни на компанията, на базата на фактите;
- Включване на персонала в извършването на самооценка на компанията, мотивирайки го по този начин да участват в постигането на общите задачи;
- Идентификация на „Най-добрата практика” в организацията;

- Оценка на всички процеси, които са важни за организацията;
- Вземане предвид на заключенията, когато се извършва стратегическото планиране.

Таблица 8.1. показва схематично представяне на модела.

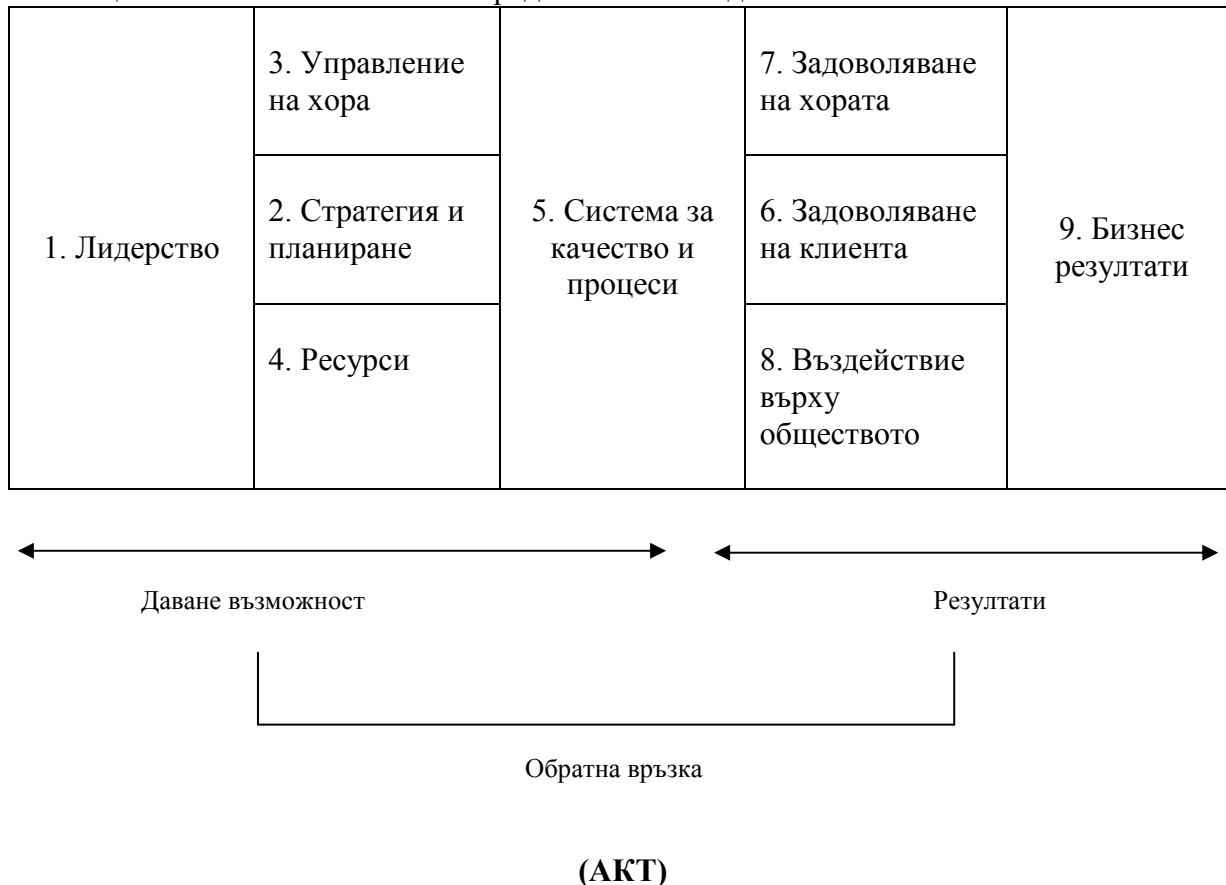


Таблица 8.1. Европейски модел за подобряване на качеството, или EFQM

Основните елементи на модела могат да се разделят на две групи, а именно, даване на възможност и резултати на дейността на организацията. В този модел, точката за референция (справка) са относителните коефициенти (общо 1000 точки), които са разпределени към всеки от организационните елементи, включени в модела – 500 точки и за даването на възможност и за резултатите.

Даващи възможност за дейност на организацията	Резултати
Лидерство (100) – начин на инспириране /вдъхновяване, подкрепа и окуражаване климата на превъзходството в една организация от администрацията и другите лидери.	Задоволяване на клиентите (200) – данни сочещи усещането на клиента за продуктите, услугите на организацията и връзките с мениджмънта.
Стратегия и планиране (80) – начин на определяне, изпълнение и нагласяване	Задоволяване на хората (90) – данни показващи усещането на персонала за

стратегията и превръщането ѝ в политика от организацията	организацията.
Управление на хората (90) – начин на възползване от пълния потенциал при обслужване на клиентите от организацията	Въздействие върху обществото (60) – какво печели организацията от връзката с обществото. Усещане за работата на организацията от обществото, относно качеството на живот, средата и консервиране на глобалните ресурси.
Ресурси (90) – начин на възползване от ресурсите на организацията в подкрепа на стратегията.	Бизнес резултати (150) – какво печели една организация във връзка с поставените задачи и нуждите на заинтересованите страни.
Процеси (140) – извършване на всички процеси с добавяне на стойност в една организация, и начин за техния контрол и подобряване, гарантирайки по този начин непрекъснато развитие на организацията.	

В процеса на стратегическо планиране, който е част от стратегическия мениджмънт, организацията трябва да разработи и вътрешни стандарти за качество (за оценка на дейността на различни единици в целия период на стратегическия план), и външни стандарти (те ще бъдат сравнявани с тези на определената индустрия). Този вид подход позволява планиране и редовен надзор на нивото на превъзходство на работата на организацията. Като се има това предвид, може да се направи заключението, че прогресът към превъзходство е продължение и част от стратегическия мениджмънт в процеса на изпълнение и развитие на стратегията.

Заклучителни въпроси за дискутиране:

1. Защо организациите използват модела EFQM?
2. Представете си: след използване на модела EFQM в организацията получените резултати падат съществено под очакваните; какво ще направите, ако сте мениджър на тази организация? Назовете пет логични дейности.
3. На какво се дължи успеха на една организация? Назовете и докажете правотата на най-малко пет елемента, използвайте примери.

Библиография

1. **Gibney, John, Copeland, Stuart, Murie, Alan.** Toward a 'New' Strategic Leadership of Place for the Knowledge-based Economy. *Downloaded from <http://lea.sagepub.com> at Library of Latvia University on February 27, 2010.* [Tiešsaiste] 2009 5: 5-23. gada. <http://datubazes.lanet.lv:2554/cgi/reprint/5/1/5>.
2. **Asgeirsdotter, Berglind.** OECD Work on Knowledge and the Knowledge Economy. [red.] Brian (Editor) Foray, Dominique (Editor) Kahin. *Advancing Knowledge and the Knowledge Economy.* bez viet. : MIT Press, 2006, 3.
3. **Foray, Dominique.** Optimizazing the Use of Knowledge. [red.] Brian, Foray, Dominique Kahin. *Advancing Knowledge and the Knowledge Economy.* bez viet. : MIT Press, 2006, 2.
4. **Babris, Sandis.** *Promocijas darbs: Intelektuālo darbinieku vadīšanas metodes.* Rīga : Latvijas Universitāte, 2006.
5. *New Frontiers of the Reputation–Performance.* **Donald D. Bergh, David J. Ketchen, Jr., Brian K. Boyd, Julianne Bergh.** 3, bez viet. : © 2010 Southern Management Association., 2010. gada, Journal of Management, Sēj. 36. DOI: 10.1177/0149206309355320.
6. *Research Methodology in Strategic Management Past Accomplishments and Future Challenges.* **David J. Ketchen Jr., Brian K. Boyd, Donald D. Bergh.** 4, bez viet. : Sage Publications, 2008. gada 10, Organizational Research Methods, Sēj. 11. 10.1177/1094428108319843.
7. Noteikumi par intelektuālā darba novērtēšanas un kvalifikācijas kategoriju noteikšanas pamatmetodiku. www.likumi.lv. [Tiešsaiste] [Citēts: 2010. gada 12. 04.] <http://www.likumi.lv/doc.php?id=40439&from=off>.
8. Noteikumi par fiziskā darba novērtēšanas un amatu kvalifikācijas kategoriju noteikšanas pamatmetodiku no valsts budžeta finansējamo institūciju darbiniekiem. www.likumi.lv. [Tiešsaiste] [Citēts: 2010. gada 12. 04.] <http://www.likumi.lv/doc.php?mode=DOC&id=77569>.
9. **OCDE/GD(96)102.** OECD.org. *OECD.org.* [Tiešsaiste] 1996. gada. [Citēts: 2010. gada 03. 04.] <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>.

10. <http://www.1000ventures.com>. [Tiešsaiste] [Citēts: 2010. gada 08. 03.] http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/new_economy_transition.html.
11. **Senge, Peter M.** *The Fifth Discipline*. London : Random House Business books, 1990. ISBN 0 7126 5687 1.
12. **Morgan, Gareth.** *Images of Organizations*. bez viet. : Saga Publication, 1997. ISBN 0-7619-0631-2.
13. **M.A.Hitt, R.D.Ireland, R.E.Hoskinson.** *Strategic management: competitiveness and globalization*. USA : South-Western College Publishing, 2001. ISBN: 0-324-01731-6.
14. **Schumpeter, Joseph A.** *The Economics and Sociology of Capitalism*. [red.] Richard Swedberg. Princeton : Princeton University Press, 1991. ISBN 0-691-04253-5.
15. **Niedrīte, Vizma.** Intelektuālo organizāciju vadīšana mainīgā vidē. *Latvijas universitātes raksti. Vadības zinātne*. Rīga : LU Apgāds, 2003, Sēj. 660, lpp. 215-223.
16. Letonika. [Tiešsaiste] [Citēts: 2010. gada 05. 08.] <http://www.letonika.lv/groups/default.aspx?r=1107&q=vad%C4%AB%C5%A1ana&id=2060762&&g=1>.
17. *Reconstituting knowledge management*. **Jean-Baptiste P.L. Faucher, Andre' M. Everett and Rob Lawson.** 3, bez viet. : Q Emerald Group Publishing Limited, 2008. gada, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, Sēj. 12. ISSN 1367-3270.
18. *Knowledge, management, and knowledge management in business operations*. **Fei Gao, Meng Li and Steve Clarke.**
19. **Grant, Robert M.** *Contemporary Strategy Analysis*. 5 th. bez viet. : Blackwell Publishing, 2005. lpp. 548.
20. **Henry Mintzberg, Joseph Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal.** *The Strategic Process*. New Jersey : Pearson Education, 2003. ISBN 0-13-122790-4.
21. **R.S.Kaplan, D.P.Norton.** *Strategy Maps converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation, 2004. ISBN 1-59139-134-2.

22. **F.Channon, Derek.** *Encyclopedic dictionary of strategic management.* Oxford : Blackwell Publishers Ltd. , 1999. ISBN 0-631-21078-4.
23. **G.Johnsen, K.Scholes, R.Whittington.** *Exploring Corporate Strategy.* Essex : Pearson Education Limited, 2005. ISBN 0-273-68734-4.
24. *Survey of Recent Developments in Strategic Management: Implications for Practitioners.* **Kukalis, Sal.** 1, 2009. gada April, International Journal of Management, Sēj. 26, lpp. 99-106. ISSN 0813-0183.
25. **Warren, Kim.** *Strategic Management Dynamics.* West Sussex : John Wiley&Sons, Ltd, 2008. ISBN 978-0-470-06067-4.
26. **Naimi, Michail.** *Kniga Mirdada.* SanktPeterburga : Best, 2004. lpp. 19.
27. **Steven ten Have, Wouter ten have, Frans Stevens, Marcel van der Elst.** *Key Management Models.* Harlow : FT Prentice Hall, 2003. ISBN 0 273 66201 5.
28. *Strategic project management and strategic behaviour.* **Grundy, Tony.** 2000. gada, International Journal of Project Management, Sēj. 18.
29. **R.L.Smith, D.K.Round.** A Strategic Behaviour Approach to Evaluating Competitive Conduct. *ANU E Press.* [Tiešsaiste] 1998. gada. [Citēts: 2009. gada 11. 03.] <http://epress.anu.edu.au/agenda/005/01/5-1-A-3.pdf>.
30. **Dennis Carlton, Joseph K Perloff.** *Modern Industrial Organization.* bez viet. : Good Year Books, 1994. ISBN: 9780673469021.
31. **Martin, Stephan.** *Advanced Industrial Economics.* Malden : Blackwell Publishers, 1993. 978-0631178521.
32. **Lafta, Dž. K.** *Teorija Organizacij.* Moskva : Izdatelstvo Prospekt, 2006. ISBN 5-98032-186.
33. **Hofs, Kjells Gunnars.** *Biznesa Ekonomika.* Rīga : Jāņa Rozes apgāds, 2002. ISBN 9984-23-042-2.
34. **Drukers, Pīters.** Efektīvs lēmums. *Lēmumu pieņemšana.* Rīga : Lietišķās informācijas dienests, 2007.

35. **V.S.Jukaeva.** *Upravlenciskije Rešenija.* Moskva : Daškovs i K, 2007. lpp. 324. ISBN 5-91131-059-7.
36. **P.V. Žuravļova, R.S. Sedegova, V.G.Jančeska.** *Teorija Sistemnogo Menedžmenta.* Moskva : "Ekzamen", 2006. ISBN 5-472-01871-4.
37. **Dearlove, Des.** *Key Management Decisions.* London : Prinston Hall, 2002. ISBN 0 273 63009 1.
38. **Daft, Richard L.** *Organizacii.* Sankt Peterburg : "Praim-Evroznak", 2003. ISBN - 5-93878-030-6.
39. **Lambert, Tom.** *Key Management Questions.* London : Prearson Education Limited, 2003. ISBN 0 273 66153 1.
40. *Latviešu valodas vārdnīca.* Rīga : Avots, 1998. ISBN 5-401-01050-8.
41. **G.Stalker, JR., D.K.Pecaut, B. Burnett.** Laužot kompromisus, atraušānās izaugsme. *Harvard Business Review on Strategies for Growth.* Boston : HBS Press, 1998.
42. **Džons Hammonds, Ralfs Kīnijs, Hovards Raifa.** Līdzvērtīga apmaiņa: racionāli paņēmiēni kompromisu meklēšanā. *Lēmumu pieņemšana.* Rīga : Lietišķās informācijas dienests, 2007.
43. **Eisenhardt, Kathleen M.** Strategy as Strategic Decision Making. [grāmatas aut.] J.Lampel, J.B.Quinn, S.Ghoshal H.Minzberg. *The Strategic Process.* New Jersey : Pearson Education, 2003, Sēj. Spring.
44. **W.C.Kim, R. Mauborgne.** *Blue Ocean Strategy.* Boston : Harvard Business Shool Press, 2005. ISBN 1-59139-619-0.
45. **Sansone, C. un C. C. Morf, A. T. Panter.** *The Sage Handbook of Methods in Social Psychology.* bez viet. : Sage, 2003. ISBN 9780761925354.
46. Force Field Analysis. *Mind Tools.* [Tiešsaiste] Mind Tools Ltd. [Citēts: 2009. gada 13. 03.] http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm.
47. **Colenso, Michael.** *Strategic Skills for Line Managers.* Kent : _____ nezinu kurš (dzeltenā grāmata), 1998. ISBN 0 7506 3982 2.

48. **Jānis Caune, Andrejs Dzedons.** *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga : Lidojošā zivs, 2009. ISBN 978-9984-39-781-8.
49. **V.Praude, J.Beļčikovs.** *Mededžments*. Rīga : Vaidelote, 2001. ISBN 9984-507-52-1.
50. **Wright Peter, Kroll Mark J., Parnell John.** *Strategic management concepts 4th edition*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, Inc, 1998. ISBN 0-13-681750-5.
51. **Jānis Caune, Andrejs Dzedons.** *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga : Balta eko, 2004. ISBN 9984-9683-9-1.
52. **Leiks, Nevils.** *Stratēģiskā plānošana*. Rīga : Multineo, 2007. ISBN 978-9984-9957-0-1.
53. **Finley, Paul.** *Strategic Management* . Harlow : Pearson Education Limited, 1999. ISBN 0-201-39827-3.
54. http://www.mindtools.com/pages/articles/newSTR_91.htm. [Tiešsaiste] [Citēts: 2010. gada 15. 2010.]
55. **E.Raynor, Michael.** *The Strategy Paradox*. New York : The Doubleday Broadway Publishing Group, 2007. ISBN: 978-0-385-51622-8.
56. The Ansoff Matrix. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_90.htm. [Tiešsaiste] [Citēts: 2010. gada 15. April.]