

ИЗСЛЕДВАНЕ НА СЪОТВЕТСТВИЕТО МЕЖДУ ТЕКУЩАТА СТРАТЕГИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО И УСЛОВИЯТА НА ВЪНШНАТА СРЕДА

Вилислав Василев Петров
Бургаски свободен университет

STUDY OF THE FIT BETWEEN CURRENT BUSINESS STRATEGY AND ENVIRONMENTAL CONDITIONS

Vilislav Vasilev Petrov
Burgas Free University

Анотация: Целта на настоящия доклад, е да изследва съответствието между текущата стратегия на организацията и условията на средата. За опростяване и операционализиране на процеса, е разработена компютърна програма, която като резултат извежда конкретни насоки за действие.

Ключови думи: избор на стратегия, въздействие на средата, стратегическа адаптация

Abstract: The aim of this report is to explore, for consistency between the current strategy of the organization and environmental conditions. To simplify and operationalize the process was developed a computer program that displays the result as concrete guidelines for action.

Keywords: choice of strategy, environmental impact, strategic adaptation

Търсенето на универсални принципи и модели за планиране и контрол, са определящи при развитието на управленската теория и практика до средата на миналия век. В тези условия, въздействието на средата се възприема като константно и дори се игнорира. Фредерик Тейлър развива принципите на научното управление, като търси „най-правилния начин“¹, приложим при всякакви условия на средата. Макс Вебер и последващи го автори, развиващи административните принципи, също отделят много малко внимание на измененията на средата, в опит да обединят влиянието на църквата, въоръжените сили и бизнеса, в набор от практически предписания.

Интересът на изследователите се свежда до разглеждането на въздействието на окръжаващата среда, като формално задължение в опита да се максимизира печалбата. Най-често се възприема, че пазарните сили определят цените на продуктите и услугите. Всяка организация се охарактеризира, като функция на производството, с определена съвкупност от капитал, и работна сила, чиято стойност трябва да бъде минимизирана. Отчита се важността на решенията, свързани с инвестициите и продажбите, но много малко внимание се обръща на определянето на въздействието на тези решения върху организационните процеси и структури.

Резултатите от няколко изследвания, поставят началото на промяната в ролята, която се отрежда на въздействието на окръжаващата среда. Общото между тях е, че се

¹ Taylor, F.W. Scientific Management. London and New York: Harper 1947, (cited in Donaldson, The Contingency Theory of Organizations, Thousand Oaks: Sage, 2001, p4.)

поставя под съмнение способността на бюрократичната организация да се приспособи към потребностите на хората. Изследвания на Голднер показват, че бюрокрацията може да бъде ефективна в една организация, но неефективна в друга. Бърнс и Сталкер добавят, че успешните организации „в устойчива среда имат механистична или високо бюрократизирана структура и процеси, докато успешните фирми в променлива и неопределена среда, притежават органична, или гъвкава структура”². На тази основа бързо се развива схващането за организацията като система, която получава ресурси от средата и връща обратно готови продукти или услуги.

Изследванията на въздействието на окръжаващата среда през 60-те – 70-те години на миналия век, се развиват интензивно. Разработват се по-сложни модели, които търсят връзка между средата и структурата, технологията и процесите в организацията. Въпреки напредъка, тези модели изследват само ограничени аспекти от взаимодействието между средата и организацията, като описват само очакваните въздействия, без да отчитат как са били постигнати и каква е ролята на управленските решения.

Съвременният подход към изследването на взаимовръзката между стратегическата адаптация и въздействието на окръжаващата среда, се съсредоточава върху няколко групи решения:

- Решения, свързани с избирането на част от окръжаващата среда, която се възприема от организацията като нейна специфична област на действие и избор на основна стратегия за управление на тази област;
- Решения за избор на целесъобразна технология за осъществяване на основната стратегия;
- Решения за създаване на структура, разпределение на роли и развиване на взаимоотношения за управление и координиране на стратегията и технологията;
- Решения, които увеличават способността на организацията да се приспособява и развива.

Организация и окръжаваща среда

Граници на организацията. По подразбиране се възприема, че съществува определена граница, отграничаваща организацията от средата, която потенциално включва всичко извън пределите на организацията. Страбък сравнява проблема с определянето на границите на организацията с посочването на тези на облак. Доколкото организациите са открити социални системи, те постоянно се изменят, което може да предизвика промяна и в техните граници. Този проблем трябва да бъде отчетен при изследване на взаимодействието между организацията и окръжаващата среда.

Възприемана (осъзната) окръжаваща среда.

Независимо от аналитичните подходи, използвани за описание на окръжаващата среда, остава проблемът с начина, по който мениджърите на организацията разчитат параметрите на средата. Уейк посочва, „че значимата среда е тази, която се създава в съзнанието на мениджърите”³. Следователно мениджърите на организациите ще възприемат по специфичен, често различен, начин въздействието на окръжаващата среда. Изводът, който можем да направим, е, че окръжаващата среда, с чието въздействие трябва да се съобразява организацията, зависи от начина, по който ръководителите ще възприемат или игнорират отделните фактори на средата. Поради тази причина, в процеса на провеждане на емпирични проучвания, свързани с установяване на параметри

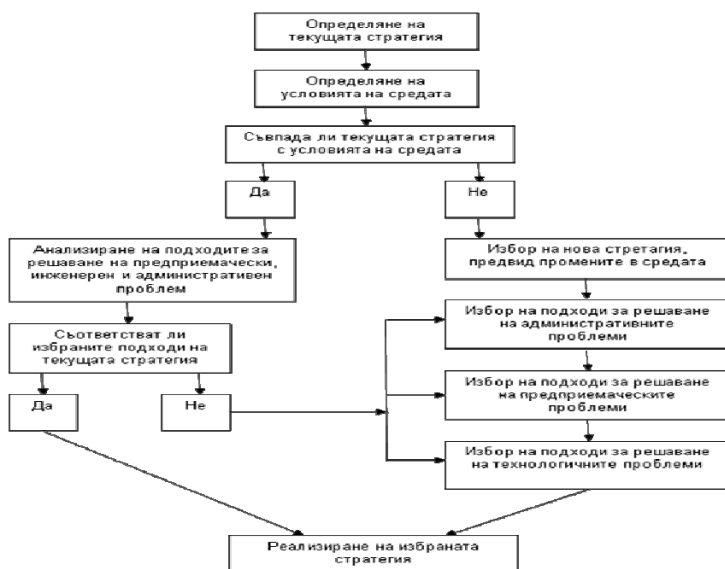
² Burns, S., Stalker, G., *The Management of Innovation*, London, Tavistock, 1961

³ Weick, K., *Enactment Processes in Organizations, New Direction in Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago, 1977, p.273

на въздействие на окръжаващата среда върху организациите, привлечените респонденти трябва да бъдат от висшето управление. По този начин ще може реално да се изследва взаимовръзката между условията на средата и избраната стратегия. При условие, че мениджърите са тези, които вземат решение каква стратегия да се прилага, от основно значение ще бъде не какви са реалните условия на средата, а какви са субективно възприетите. Изследователския интерес на автора е насочен към установяване на взаимовръзката именно между тези две променливи – субективно възприетите условия на средата и избора на стратегия за развитие.

Постигането на „съответствие“⁴ между условията на средата и развитието на организацията, посредством избор на подходяща стратегия, е централен проблем в предложения модел от Майлс и Сноу. Стратегическата адаптация може да се постигне чрез решаване на три основни групи проблеми: предприемачески, административен и технологичен. Намирането на конкретните решения се свежда до три отделни идеални примера, които се възприемат като типологични подходи. В резултат на това, в специализираната литература се различават стратегиите Защитник, Търсач, и Анализатор. Четвъртият тип – Реактор, е пример за неуспешно или инертно приспособяване към изменените условия на средата. Намирането на съответствие между организацията и средата, а оттам извличането на максимална ефикасност от потенциала на предприятието, може да се представи нагледно чрез предложения от Майлс и Сноу „адаптивен цикъл“. Той е изследван и емпирично доказан в множество предходни проучвания. В настоящото изследване, обект на интерес са само първите два етапа – Определяне на текущата стратегия и Определяне на условията на средата (вж. Схема 1).

Схема 1: Модифициран алгоритъм на Адаптивен Цикъл (по Модела на Майлс и Сноу)



⁴ Miles, R., Snow, Ch., Organizational Strategy, Structure, and Process, Introduktion, Stanford Business Classics, 2003, p. 18

Определянето на типа на текущата стратегията, може да се осъществи чрез различни инструменти. Един от тях е използването на многоточкови скали. Най-популярните инструменти за тази цел, са разработените от Конант⁵ и Сеgev⁶ скали за оценка (Segev, 1987; Conant et al., 1990).

Скала на Сеgev

Сеgev разработва методика за изследване на връзката между две основни типологични направления – това на Майлс и Сноу и на Минцбърг за методите за построяване на стратегия. Представен е различен набор от параметри, които се оценят по седем точкова скала на Ликърт:

- За тип „Защитник” – последователност от 9 променливи;
- За тип „Търсач” – последователност от 7 променливи;
- За тип „Анализатор” – последователност от 6 променливи;
- За тип „Реактор” – последователност от 3 променливи.

Скала на Конант

Този инструмент се базира на комбинирането на мултиточкова скала и на параграфен подход. Целта е, да се използват предимствата на двата метода. Проведеното изследване, е в контекста на търсене на маркетингови предимства. Изследователите приемат тезата, че теоретичната основа на типологията на Майлс и Сноу, е свързана с класическата концепция на Чайлд (Child, 1972) за стратегическия избор. Базирайки се на предположението че организациите развиват постоянни трайни „образци” на стратегическо поведение, чрез активно двустранно „съобразяване” на организацията със средата, авторите извеждат „адаптивен цикъл”, характеризиращ този процес. Предвид посоченото по-горе, той включва намирането на решение на три групи проблеми:

- Предприемачески проблем – фокусът е поставен върху дефинирането на обхвата на пазара на организацията;
- Инженерен проблем – отнася се към избора на технологии и оборудване, които ще се използват при производството и дистрибуцията;
- Административен проблем – включва подбор, рационализация и развитие на организационната структура.

Анализът на четирите стратегически типа на Майлс и Сноу разкрива съществуването на 11 отличителни стратегически характеристики, свързани с посочените по-горе три групи проблеми. В резултат на това, инструментът за изследване, е разработен в система от 11 променливи. Всеки параметър е фокусиран върху отделни характеристики, които са свързани със стратегическата ориентация на организацията:

- Предприемачески – продуктив и пазарен обхват;
- Предприемачески – ниво на успех на организацията;
- Предприемачески – степен на наблюдение и анализ на измененията на външната среда;
- Предприемачески – прираст (степен на развитие на организацията)
- Инженерен – технологична насоченост на организацията;
- Инженерен – технологичен обхват;
- Инженерен – технологичен буфер;
- Административен – доминиращи групи за вземане на решения;
- Административен – планиране на организационното развитие;

⁵ Connant et al., Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study, Strategic Management Journal, Sept.1990, 11, 5, p.373

⁶ Segev, E., Strategy, strategy-making, and performance: An empirical investigation, Management Science, 1987, 33, p.263

- Административен – избор и изграждане на организационна структура;
- Административен – планиране и осъществяване на контрол.

В специализираната литература съществуват множество примери за изследване на различни стратегически типове и на определяне на параметрите на външната среда, но няма публикувани резултати от изследване и на взаимовръзката на двете променливи от адаптивния цикъл. С цел да се улесни процеса на избор на подходяща стратегия за адаптация и да стане по-достъпен за приложение от мениджъри в различни по големина организации, е разработена специализирана програма. Търсените ефекти от нейното приложение са:

- липса на предварителна подготовка на респондентите;
- минимизиране на ангажираното време;
- намаляване на вероятността от получаване на подвеждаща информация;
- предоставяне на оперативен и от управленска гледна точка на значим краен резултат.

Респондентите не се нуждаят от предварителна подготовка и разясняване на процедурите, защото алгоритъмът предполага единствено да се посочи оценка от 1 до 7 на анкетната форма и да се избере най-подходящото описание при параграфния подход. Интерфейсът е описателен и различните направления на изследването да в различни цветови гами (вж. Схема 2).

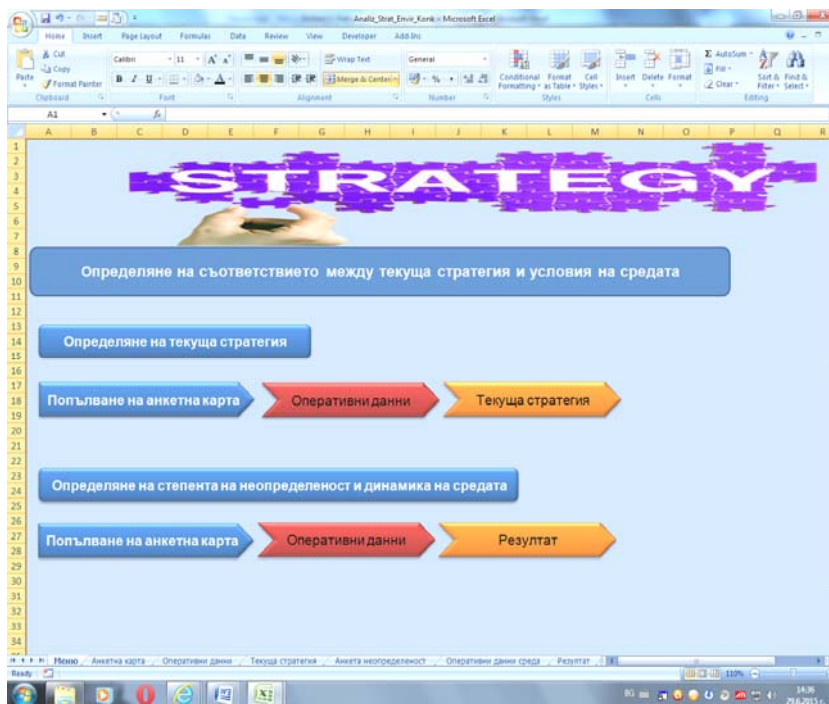
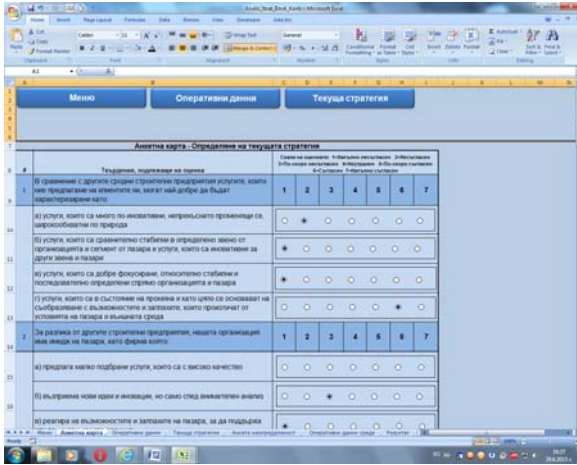


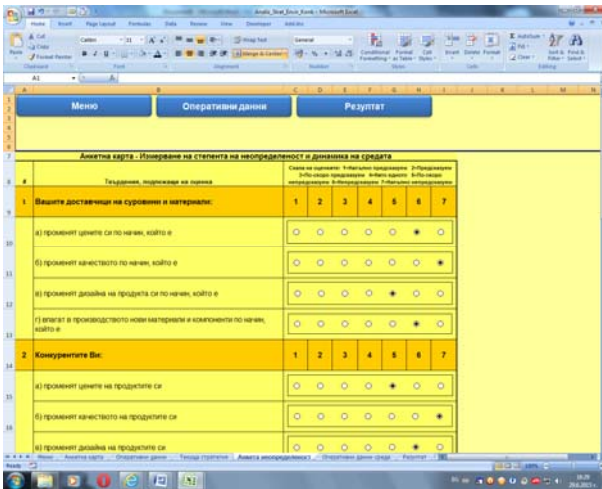
Схема 2: Стартов прозорец на програмата за определяне на съответствието между текущата стратегия на предприятието и условията на външната среда

Въпросите в анкетната карта са насочени към оценяването на различни параметри от дейността на предприятието и определянето на конкретен параграф, който най-точно описва поведението на организацията.



Скалата, по подобие на предложената от Конант, изисква прилагането на правилото за преобладаващата оценка при определянето на типовете. Наличието на характеристики на два различни стратегически типа, налага различен подход. При установяване на връзка между „Защитник“, „Търсач“ и/или „Анализатор“, организацията се оценява като „Анализатор“. Аргументите в подкрепа на това решение се основават на двойствения характер на

параметрите на самата стратегия Анализатор. Въпреки, че се извежда като отделен, независим стратегически тип, тя в голяма степен съчетава характеристики на Защитник и на Търсач. Появата на връзка на някой от тези три типа с типа „Реактор“, предполага организацията за се класифицира като „Реактор“.



Следващата стъпка е определянето на неопределеност и динамика на средата. Това се извършва отново чрез попълване на анкетна карта, която по подобие на тази за определяне на текущата стратегия, предполага оценяване на показатели с оценки от 1 до 7.

Междинният резултат показва дали съществува съответствие между текущата стратегия и начина, по който ръководителите на предприятия

то възприемат параметрите на оръждаващата среда. При условие, че се установи съответствие, тогава се извеждат конкретни препоръки към мениджърите за решаване на предприемаческия, административния и инженерния проблем за всяка от различните стратегии поотделно.

Когато се констатира липса на съответствие, се извежда насока по отношение на избора на по-подходяща стратегия за развитие на организацията.

Установяването на съответствие между текущата стратегия и степента на неопределеност и динамика на средата, е в основата на ефективното развитие на предприятията. Правилно избраната стратегия позволява да се максимизира ефекта от позитивните промени във външната среда и да се минимизират негативните. Наред с това се създават предпоставки за формиране на уникални за фирмата и неподражаеми за останалите предприятия в сектора компетентности, които водят до повишаване на конкурентоспособността.

Литература:

1. Burns, S., Stalker, G., *The Management of Innovation*, London, Tavistock, 1961
2. Connant et al., *Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study*, *Strategic Management Journal*, Sept.1990, 11, 5, p.373
3. Miles, R., Snow, Ch., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Introduction, *Stanford Business Classics*, 2003, p. 18
4. Segev, E., *Strategy, strategy-making, and performance: An empirical investigation*, *Management Science*, 1987, 33, p.263
5. Taylor, F.W. *Scientific Management*. London and New York: Harper 1947, (cited in Donaldson, *The Contingency Theory of Organizations*, Thousand Oaks: Sage, 2001, p4.)
6. Weick, K., *Enactment Processes in Organizations*, *New Direction in Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago, 1977, p.273

Контакти:

Вилислав Василев Петров
Асистент, БСУ
vilipetrov@bfu.bg