

ПРЕДПРИЯТИЕТО ОТ УПРАВЛЕНСКА ГЛЕДНА ТОЧКА: МЕТА-АНАЛИЗ (ВЪТРЕШЕН СТРОЕЖ И ПОВЕДЕНИЕ)*

Изследвано е развитието на управленските виждания за предприятието, като са поставени две по-скромни цели – да се проследи еволюцията до съвременното управленско виждане за същността и поведението на фирмата и да се направи извод кои елементи, процеси и свойства на фирмата съдействат или възпрепятстват динамиката на конкурентното поведение.

Последователно са разгледани холистичните управленски модели на предприятието: класическото разбиране на Файол за предприятието като машина, на Честър Барнърд за предприятието като система от съвместни действия, развитието на разбиранията за предприятието като социална система и поведенските аспекти в неговата трактовка от Питър Дракър, Хърбърт Саймън, Ричард Сайгърт и Джеймс Марч, Харълд Ливит, организационното проектиране на Джей Гълбрайт, тезата за стратегическият избор на Джон Чайлд, тезата за съответствието на Дейвид Надлер и Майкъл Тушмън, моделът за стратегическа адаптация на Реймънд Майлс и Чарлз Сноу, конфигурациите при Дани Милър и Хенри Минцбърг.

Като основни вътрешни процеси, чрез които се реализира управлението, са изведени координация, комуникации, вземане на решения и процес на свързване с външната среда – адаптация. Решенията за предприемане на изпреварващи и ответни конкурентни ходове (конкурентна динамика) се вземат от доминиращата коалиция в условията на ограничена рационалност, като се реализира системното свойство „еквифиналност“.

JEL: M1, D21

УВОД

Икономическият живот протича чрез многобройни и разнообразни взаимодействия между фирми – размяна, продажби, конкуренция, сдружаване и т.н. И в период на растеж, и по време на криза, действието на предприятията се гради чрез вземането на управленски решения – за инвестиции или оттегляне от инвестиции, за прегрупиране на ресурсите на фирмата, за провеждане на конкурентни действия, които засягат не само конкурентите, но

¹ Анастасия Станчева е доц. д-р в Икономически университет – Варна, Факултет „Управление“, Катедра „Стопанско управление“.

* Настоящата студия е разработена в съответствие с целите на научно-изследователски проект на тема „Конкурентна динамика“ в Икономически университет – Варна.

и потребителите и др. За да се вземат управленски решения, трябва да е ясно кой има права за това, къде са центровете за вземане на решения във фирмата, нейният вътрешен строеж, ситуацията в средата ѝ.

Проблем пред българското фирмено управление е, че голяма част от ръководителите продължават да са в плен на класическото разбиране за строежа и функционирането на фирмата с неговата висока централизация на властта и с изолираността му от средата. В едно предходно изследване² се констатира например, че около една четвърт от анкетираниите дори не знаят и не се интересуват от размера на пазарния дял на фирмите си, почти не правят инвестиции, но пък почти единственият им критерий за успех е печалбата. Фирмите ни нямат открити конкурентни предимства, респ. не са конкурентоспособни. Същата констатация се потвърждава и от Глобалния индекс за конкурентна способност 2008-2009 – страната ни е на стотна позиция (100 от 134 страни) по „Същина на конкурентните предимства”, на 125-та позиция по „Желание да се делегира власт” и на 126-та по „Надеждност на професионалното управление в бизнеса”.³

Воденето на конкуренция, вкл. управлението на растежа, както и оцеляването по време на криза, предполагат съвременен арсенал от управленски мерки. Засега обаче нашите мениджъри в повечето случаи използват само един инструмент – цената на предлагания продукт/услуга, при това в краткосрочен хоризонт.⁴

Обогатяването на спектъра от използвани управленски решения и методи за работа (при функциониране на фирмата, растеж или спад, в икономически периоди на растеж, рецесия и др.) винаги зависи от това как се гледа на фирмата, как е устроена и как работи. В това отношение управленската ни практика значително изостава от развитите страни. По-старите управленски виждания за предприятието, с които работи тя, имат далеч по-скромен арсенал. Във времето той постепенно се е обогатявал с нови разбирания по въпроса, които засега са извън ползването на собствениците и ръководителите в бизнеса.

Обществени науки като икономика, социология, например, не помагат особено, тъй като за техния предмет на изследване е достатъчно фирмата да се разглежда като единно и неделимо цяло. Така в икономическата теория фирмата за дълго остава „черна кутия”⁵, в която влизат ресурси и излизат

² Станчева, А. и др. Конкурентно поведение на фирмата. „Наука и икономика”, Издателство на ИУ – Варна, Библиотека „Цани Калянджиев”, 2007.

³ Porter, M., K. Schwab. Global Competitiveness Report 2008-2009. – World Economic Forum, Geneva, 2008.

⁴ Станчева, А. и др. Конкурентно поведение на фирмата, ...

⁵ Така уважаваният артор Демсец пише: “Целта на нео-класическата теория е да разбере разпределението на ресурсите, насочвано от цените, но не от мениджмънта. Фирмата не играе централна роля в теорията. Тя е “черна кутия” (к.м. – А.С.), в която влизат ресурси и излизат стоки, като почти не се обръща внимание на това как се изпълняват процесите на трансформация. В сърцевината на теорията – модела на идеалната

продукти/услуги. Управлението – от набавянето на производствените фактори през трансформацията им до продажбата на готовите продукти, неговото качество – някакси се „случва“, но остава извън вниманието на икономическата теория.⁶ Едва през последните около 20 години енергично се работи по икономическа „теория за фирмата“.⁷

В теорията и практиката на фирменото управление обаче не е достатъчно фирмата да се разглежда като едно неделимо цяло, чийто вътрешен строеж няма значение за реализацията на пазарните трансакции и конкурентните взаимодействия. Напротив, от една страна, тя интегрира икономически, технико-технологичен, кадрови, търговски и други аспекти на работата. Управленският поглед в случая е своеобразен метапоглед, който интегрира в едно необходимите елементи, за да се постигне едно балансирано цяло, годно да постига своите цели. От друга страна, за да се обясни начинът на действие, поведението на фирмата, е необходимо е да се „слезе“ на едно системно ниво по-ниско – да се разгледат нейните елементи и връзките между тях, т.е. **строежът** ѝ. Това е начинът да се извлече отговор какво лежи в основата на **действието** на фирмата при участието ѝ в конкуренцията, защо е такова поведението ѝ.

Тук се обръщаме към ключов въпрос в теорията на управлението – от какво се състои фирмата и как работи. Изследва се развитието на управленските виждания за предприятието, като се поставят две по-скромни **цели**:

Първо, да се проследи еволюцията до съвременното управленско виждане за същността и поведението на фирмата. Известно е, че с времето това виждане се е изменяло, било е обогатявано и надграждано. Известно е също, че други науки – икономика, социология, кибернетика, организационна теория, са оказвали влияние върху него и са го обогатили. Това което имаме сега, е плод на взаимното влияние между различните науки.⁸ Съвременното управленско разбиране за фирмата може да бъде добре обяснено, ако се проследи от къде „идва“. В същото време, то спомага да се обясни какви са основните градивни елементи на фирмата (предприятието), какви са взаимодействията между тях и

конкуренция, трансформацията е в съответствие с утвърдена технология и цени. **Управлението на фирмата няма реално влияние (к.м. – А.С.)**”. Demsetz, H. The Firm in Economic Theory: A Quiet Revolution. – American Economic Review, 1997, N 2.

⁶ „Мнозина от защитниците и борците за по-реалистична теория за фирмата напълно си дават сметка за факта, че управленското разширяване и обогатяване на разбирането за нея не е нужно, освен в случаите, когато индустриалните фирми са много големи и малко на брой, при това не са поставени под конкурентен натиск” (Fritz Machlup. Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial. – The American Economic Review, March 1967).

⁷ „Под „теория за фирмата“ сега се разбира теория, която изучава същността, границите и вътрешната организация на фирмата”. (Бухвалов, А. В., В. С. Катъкало. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента. – Российский журнал менеджмента, 2005, N 1).

⁸ Вж. Станчева, А. За конкурентното поведение на фирмите. – Известия на ИУ-Варна, 2006; Станчева, А. и др. Конкурентно поведение на фирмата. „Наука и икономика”, Издателство на ИУ-Варна, Библиотека „Цани Калянджиев”, 2007.

какви са взаимоотношенията между нея и външната среда.

Второ, богатството на съвременното теоретично виждане служи като основа за обяснение на конкурентното поведение и неговата динамика. Във връзка с това втората цел на разработката е да се стигне до извода кои елементи, процеси и свойства на фирмата съдействат или възпрепятстват динамиката на конкурентното поведение.

Всяка разработка, която се заема с проследяване на развитието на определен процес, при това кратко, както в тази студия, рискува да затъне в дебрите на огромния брой идеи и публикации. Затова тук ще се придържаме към следните **ограничения**:

Първо, да бъдат обхванати само управленски разработки.

Известно е, че икономическата наука с Теорията за фирмата също има за обект на разглеждане фирмата, но се изследва по-скоро нейната природа, граници, мястото и ролята ѝ на пазара. Вътрешният ѝ строеж почти не се обсъжда (като че ли единственото изключение е теорията на О. Уилямсън за транзакционните разходи и по-специално М-формата на предприятието, чрез която външните за фирмата пазарни отношения могат да се превърнат във вътрешни за нея административни отношения).

Известно е също, че социологията на организациите разглежда и бизнес-организации (предприятия). Стремехът е обаче да се очертае по-скоро нейното място и роля в обществото. Вътрешният ѝ строеж е пречупен през призмата на социологията и като цяло не обсъжда специфичната интегрираност на хора, материали, техника и знания, която е ключова за работещото предприятие.

Икономическата, социологическата и управленската наука взаимно са си влияли, за да стигнат до своя сегашен етап на развитие. Конвергенцията между тях се оказва много плодотворна⁹ както в зората на развитието на управленската теория, така и през 60-те, 70-те и 80-те години на миналия век. Все пак всяка наука има своя специфичен предмет на изследване.

Като имаме предвид тези съображения, тук ще се стремим да представим сравнително „изчистена“ картина на развитието на управленските разбирания за предприятието.

Второ, да бъдат обхванати само разработки, които характеризират цялата фирма (макро-поглед) – холистични¹⁰ модели – от управленска гледна точка.

⁹ На този въпрос са посветени други публикации на авторката, вж. Станчева, А. За конкурентното поведение на фирмите, ...; Станчева, А. и др. Конкурентно поведение на фирмата,...

¹⁰ В общата теория на системи холизъмът означава, че системата, цялото, не е просто сума от частите, а интегрирано цяло. (Вж. Kast, F. E., J. E. Rosenzweig. General Systems

Известно е, че през последните 20-30 години управленските публикации в англоезичната литература (а и не само там) изживяха истински бум. По всеки частен управленски проблем ежегодно се публикуват стотици разработки. Стремехът ни обаче не е да ги обхванем всичките, а да се опитаме да посочим само тези, които разглеждат цялото предприятие, заедно със съставлящите го елементи и процеси.

Трето, да бъдат обхванати само разработки, които са представили ново виждане за цялото предприятие и съставлящите го елементи и процеси и така са се превърнали във „водораздел“ в развитието на управленската теория.

При тези цели и ограничения си поставяме следните скромни *задачи*:

- да се направи хронологичен преглед на холистичните управленски разбирания за фирмата;
- да се направи преглед на разбиранията за елементите и процесите, от които тя се състои;
- да се характеризира влиянието на елементите и тяхната свързаност върху динамиката на конкурентното поведение на фирмата.

Доколкото ни е известно, досега такъв мета анализ на управленските разбирания за предприятието не е публикуван (както у нас, така и в чужбина). Този различен прочит на управленските идеи ще помогне да се подчертаят онези необходими елементи и връзки в предприятието, които правят възможно успешното му реализиране в конкурентните взаимодействия.

Изложението следва хронологията на развитие на становищата. Всяко едно от тях е обособено в самостоятелен параграф, в който са синтезирани основните положения на модела и се акцентира на разликата му от предходния. В края на текста са синтезирани изводи относно характеристиките на строежа, контекста и основните презумпции в съвременното виждане за предприятието.

ПРЕДПРИЯТИЕТО В НЕГОВАТА ЦЯЛОСТ

Класическо управленско разбиране – предприятието като машина

Преди стотина години класическата школа в управлението представя първото становище и систематизация на дейността на предприятието. Анри Файол още тогава описва работата на предприятието като съставена от 6 основни групи дейности: технически, търговски, финансови, опазване на имуществото и хората, отчетни и управленски. Между тях особено откроява управленската:

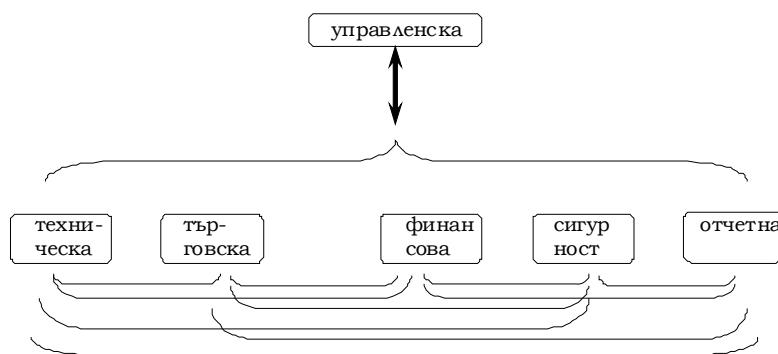
Theory: Applications for Organisations and Management, 1972. – In: Ivancevich, Matesson. (ed.) Management Classics. BPI, Plano, Texas, 1986).

*Нито една от предходните групи не се занимава с това да очертае цялостен план за работата на предприятието, да събере необходимия персонал, да координира и хармонизира усилията и дейността. Тези функции не се включват нито в рамките на техническата дейност, нито на търговската, финансовата, отчетната група. Те формират отделна група, която обикновено се нарича „управление“.*¹¹

Още в зората на развитието на управленската наука е било очевидно, че опитите предприятието да бъде представяно чрез една от дейностите в него (икономическа, техническа и пр.), биха били едностранчиви и вредни, а в по-трудни ситуации могат да се окажат дори опасни. Впрочем, едностранчивото представяне на предприятието не е и чак толкова възможно, освен ако не се хиперболизира една от неговите страни – така правят най-често икономистите и финансистите, в частност. Едностранчивото представяне води до това да не са на лице достатъчно аргументи и обяснения защо е такова състоянието на предприятието към определен период (те най-често се крият в поведението и работата на хората).¹²

Фигура 1

Илюстрация на взаимовръзките между дейностите в предприятието по Файол



Източник: от авторката по цитираната книга на Файол.

¹¹ Fayol, H. General and industrial management. Sir Isaac Pitman and sons Ltd, 1969, p. 3.

¹² „Ако запитате типичен бизнесмен какво е фирма, той в девет случая от десет ще ви отговори „организация, предназначена да създава печалба“. „Средностатистическият“ икономист ще ви отговори приблизително същото. Този отговор, обаче, е не само неправилен – в дадения случай той е и напълно неуместен. ... Концепцията за максимизирането на печалбата, всъщност, е безсмислена. Опасността от тази концепция е в това, че тя митологизира способността на предприятието да създава доходи. Разбира се, печалбата и способността на търговското предприятие да носи доходи са много важни... И все пак, извличането на печалба е не толкова цел, колкото ограничаващ, съдържащ фактор за търговското предприятие и неговата икономическа дейност. Печалбата не е причина и не е логически аргумент за обосноваване на икономическото поведение и решения, а по-скоро служи за проверка на тяхната целесъобразност и ефективност.” (Друкер, П. Енциклопедия менеджмента. Издателски дом „Вилъямс“, 2004, гл. 3 Цель и задачи коммерческого предприятия, с. 37-38).

Разбирането на Файол за предприятието тогава, може да се представи чрез взаимовръзките между петте групи дейности („всяка с всяка”), както и връзка на всяка група дейности с управленската, така щото управленската функция да интегрира цялото (фиг. 1).

Файол не се е занимавал специално с цялостно описание на предприятието, но за представата му може да се съди от начина, по който дефинира обхвата на функцията „организиране”:¹³

*„Да се организира бизнесът означава да се осигури всичко необходимо и полезно за неговото функциониране: материали, инструменти, капитал, персонал.”*¹⁴

Тази характеристика описва целостта на предприятието, съставено от управленски и изпълнителски дейности. Реално Файол е първият автор, който в явен вид посочва необходимостта управленската дейност да се разграничи и обособи от изпълнителската.

Така първоначално е била очертана картината на предприятието. Тогавашното разбиране, в редица пунктове актуално и досега, може да се резюмира до следните основни твърдения:

- Предприятието има дефинирани цели, около които трябва да се интегрират всички кадри и да работят за тяхното изпълнение. И досега това е постулат в управленската наука. Нещо повече, споделя се схващането, че целите на предприятието не могат да бъдат изпълнени от сам човек. Именно затова се създават всички организации и предприятията, в частност – за да изпълнят цели, които не са по силите на отделния човек.
- Работата на предприятието се описва чрез 6 групи дейности, между които водеща е управленската, тъй като задава целите му, организира изпълнението им, координира работата и контролира реализацията.
- Работата в предприятието се основава на:

¹³ Fayol, H. General and industrial management, ..., p. 45-46.

¹⁴ По-специално, продължава той, трябва да се изпълнят задължения като:

- Да се осигури разумно съдържание на плана и неговото точно изпълнение
- Да се провери дали **кадровата и материалната организация** (к.м. – А.С.) на работата са в съответствие с целта, ресурсите и изискванията на предприятието
- Да се изгради **един-единствен център на властта** (к.м. – А.С.) – компетентна, активна и насочваща
- Да се хармонизират дейностите и да се **координират** усилията (к.м. – А.С.)
- Да се формулират ясни, отчетливи и прецизни **решения** (к.м. – А.С.)
- Да се създадат условия за ефикасен **подбор на кадрите** (к.м. – А.С.) – всеки отдел трябва да се оглавява от компетентен и енергичен човек, всеки работещ трябва да е на такова място (длъжност), където ще бъде най-полезен
- Да се **заплаща** (к.м. – А.С.) справедливо и съответно за извършената работа
- Да се проверява за спазването на **дисциплината** (к.м. – А.С.)”

- разделение на труда – между управляващите и управляваните, между самите изпълнители, съобразно вида и характера на изпълнявания (производствения) процес, между самите управляващи, съобразно вида и характера на изпълняваните управленски дейности. Така в крайна сметка никой в предприятието не произвежда сам, нито управлява сам.
- специализация и квалификация на труда и в изпълнителската и в управленската сфера за по-висока производителност.
- **Работата в управлението се основава на:**
 - централизирана власт – според класическата школа властта трябва да е съсредоточена във високите нива на управленската пирамида;
 - ясни линии на подчинение – това е принципно становище от времето на класическата школа и досега;¹⁵
 - координация/интеграция – това е апогеят на управленската дейност – от разнообразните по характер ресурси – хора, техника, материали, пари, да създаде едно жизнеспособно интегрирано цяло, чиито елементи работят в синхрон, за да произведат нещо на съвременно ниво, търсено от потребителите и така да възвърнат доходи, по-високи от направените разходи. Муни и Рейли я назовават **първи принцип** на управлението и смятат, че необходимостта от координация е най-същественният фактор, заради който се е зародила управленската професия.¹⁶

Фигура 2



Източник: Daft, R. Understanding the Theory and Design of Organizations. Thompson South-Western, 2007.

¹⁵ Изключение в класическата школа прави Ф. Тейлър, описвайки функционалната специализация на кадрите в управлението. В съвременните организационни решения изключение прави матричната структура с нейното двойно подчинение, но при нея има разработени механизми за разграничаване на компетенциите на линейния ръководител от компетенциите на ръководителите на проектите.

¹⁶ Дънкан, Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте, „Дело“, 1996.

Един по-съвременен прочит на класическата концепция за предприятието дава възможност то да бъде изобразено графически (вж. фиг. 2).

Класическото управленско виждане е може би най-устойчивото в съвременната практика и в чужбина, и у нас поради това, че е просто и ясно, макар и опростено – в някои случаи дотолкова, че Чарлз Пероу го назовава дори „наивно”.¹⁷ Класическото разбиране за фирмата има своите силни страни, защото работи добре в стабилна и опростена среда:

„Силните страни могат да бъдат посочени много лесно, тъй като механистичните подходи към организацията “работят” добре само при условия, при които и машините работят добре, когато:

а. е на лице проста и ясна задача за изпълнение;

б. средата е достатъчно стабилна, за да гарантира, че продуктите, които се произвеждат ще са подходящите;

в. някой желае многократно да произведе точно същия продукт;

г. прецизността е много важна и водеща;

д. “частите на човешката машина” се подчиняват и поведението им такова, каквото е предвидено да бъде.”¹⁸

Освен че има своите плюсове, класическото становище е било и сериозно критикувано от различни позиции – най-вече заради механицизма¹⁹ му, заради „самозатварянето” на предприятието и поради липсата на хуманизъм.

Критиката заради механицизма на становището най-ясно успява да изрази отново Гарет Морган:

„... механистичният подход към организацията има тежки ограничения (слабости):

а. може да създаде организационни форми, които изпитват сериозни затруднения при адаптацията си към променящите се обстоятелства (среда);

б. може да доведе до безсмислена бюрокрация или неоспорвана бюрокрация;

¹⁷ Perrow, Ch. The short and glorious history of organizational theory. – Organizational Dynamics, 1973, 1.

¹⁸ Morgan, G. Images of organization, Sage, 1986, p. 34.

¹⁹ Една по-модерна традиция, която възниква и се откроява през 17 век, разглежда обществото като подобно на машина. Механистичната традиция вижда естествената природа като система, работеща като часовник, която следва неотменими закони, неотнесени към времето. Тя търси необходимите теории, за да обясни и опише тези причинни връзки. Предприятията и бюрокрациите постигат висока производителност и надеждност като обучават хората да се държат по един и същи начин, последователно и логично, и като ги третираят като взаимно заменяеми елементи. Като се използва тяхната рационалност, хората могат да изградят стабилни и ефективни социални системи. Harimidos, Ts., Ch. Knudsen (eds.) The Oxford Handbook of Organization Theory. Oxford University Press, 2003, Ch. 5. The Origins of Organization Theory, William H. Starbuck.

- в. може да доведе до неочаквани и нежелани последици, доколкото интересите на тези, които работят в организацията, започват да стават по-важни от целите, които организацията е проектирана на постига;
- г. може да доведе до де-хуманизиращи въздействия върху персонала, особено за тези, които се намират на най-ниските нива на организационната йерархия.²⁰

Още първото твърдение – че адаптацията на предприятието към средата е затруднена, защото класическото виждане няма необходимите механизми за взаимодействие със средата, се потвърждава и от наше предишно проучване.²¹ На анкетираният беше зададен например въпросът „Знаете ли какъв е пазарният ви дял (фиг. 3), като при това 25% от всички анкетирани „не се интересуват” или „нямат възможност” да научат пазарния си дял. С отговора „нямат възможност” те визираха най-вече факта, че са от скоро на пазара и че нямат достатъчно пазарна информация за своя бранш и регион.

Фигура 3



Тази ситуация е разбираема за микро предприятията, някои от които още не са се „установили” и утвърдили, но е неподходяща за установените малки, средни и големи фирми (в описвания случай „установените” предприятия – с „възраст” над 3 години от създаването им, са повече от половината анкетирани) (фиг. 4).

В контекста на целите на разработката, самозатварянето на предприятието в неговия вътрешен живот – пренебрегването на необходимостта от адаптация към външната среда, реално пречи на конкурентното му поведение. Не напразно в тази школа се очаква предприятието да е почти единствено на

²⁰ Morgan, G. Images of organization, ..., p. 35.

²¹ Проучването беше проведено от екип в състав Станчева, А., А. Апостолов, Р. Стойнешка, В. Максимова. Конкурентно поведение на фирмата. – В: Наука и икономика, Издателство на ИУ – Варна, библиотека „Цани Калянджиев”, 2007.

пазара и действията на малки, ново появяващи се конкуренти да не могат да попречат на равномерния ход на работата му. Класическата школа гледа на предприятието като на затворена система²², която е ангажирана със своето вътрешно устройство и живот. Разбира се, тя се снабдява с ресурси, продава продукцията си, но това не поражда необходимост от специалното разглеждане на тези дейности, защото в онези времена е било лесно да се набавят ресурси и да се продаде готовата продукция.

Фигура 4



Всички по-късни автори констатираат, че в класическата школа има един-единствен интегриращ механизъм – властта, координацията се извършва по вертикалата на пирамидата. Обаче ясният на пръв поглед линии на властта създават т. нар. синдром на омагьосания кръг²³ – „нарушаването на правилата създава още повече правила за справяне с нарушението”. Филип Селзник доразвива и описва реализацията на „синдрома на **омагьосания кръг**” – той го нарича **„верижна реакция”** в изграждането на формалната организация (фиг.5). „Верижната реакция” показва как постепенно управленската част на предприятието става все по-многолюдна и все по-заета с рутината на вътрешния живот (и със себе си) – да се справя с нарушения в правилата, да формулира нови правила, после да контролира спазването им ... И все по-малко обръща внимание на ставащото във външната среда. Така „лесната” класическа схема на предприятието и неговото управление става все по-скъпа – поради собствената ѝ издръжка и заради пропуските да се улови информация за действията на конкурентите, а с това – и все по-малко ефективна. Оттук произтича изводът, че прилагането на класическия модел на предприятието (толкова често срещан у нас и до ден днешен) най-често е вредно за конкурентната способност на фирма²⁴, за конкурентното ѝ поведение и за

²² Scott, W. R. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Prentice Hall, 1981, ch. 1.

²³ Roethlisberger, F. The Foreman: Master and Victim of Double Talk. Harvard Business Review, 1965, 5; Гвишиани, Д. М. Организация и управление. С., Наука и изкуство, 1973, с. 315.

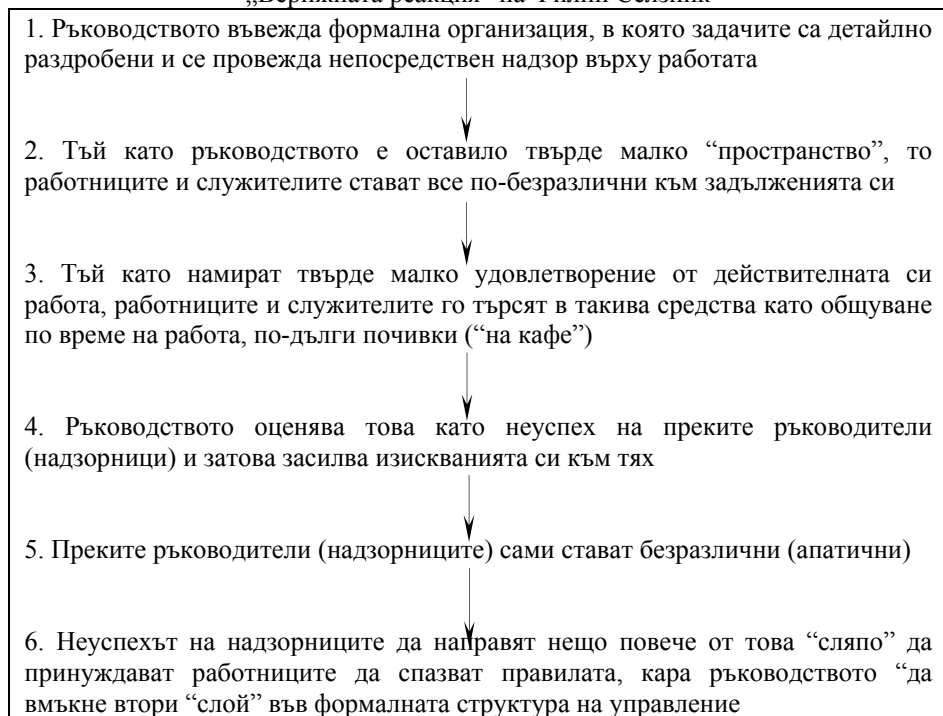
²⁴ Не случайно медиите са изпълнени с предложения и препоръки за протекционизъм – повечето малки и средни предприятия са слабо конкурентно способни (в някои случаи – дори никак).

динамиката на поведението.

В целия организационен строеж на класическата гледна точка ясно се откроява стремежът към висока централизация на управлението (тя „по подразбиране” съпътства прилагането на властта).²⁵ Класическата школа има такива механизми за поддържане и увеличаване на властта на висшите ръководители, а собствените потребности на последните от власт ги подкрепят и високата централизация започва да изглежда безпределна. Всъщност, никой досега не е успял да постигне пълна централизация, освен в микро предприятията, защото тя все пак има своите ограничения във физическите и интелектуалните възможности на всеки ръководител, който би желал да я реализира.

Фигура 5

„Верижната реакция” на Филип Селзник



Източник: Selznick, Ph. Institutionalism "old" and "new". – Administrative Science Quarterly, 1996, 2; Гвишиани, Организация и управление, ... ; Bennis, W. Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. – Administrative Science Quarterly, 1959, 3.

²⁵ Най-често централизация се характеризира като събиране на правата за вземане на решения у висшето ръководство или у едноличния ръководител. Вж. Aghion, Ph., J. Tirole. Formal and Real Authority in Organizations. – Journal of Political Economy, 1997; Albanese, R. Substitutional and Essential Authority. – Academy of Management Journal, 1966, 2; Mandeville, M. J. The Nature of Authority. – Academy of Management Journal, 1960, 3; Greve, H., N. Mitsuhashi. Power and Glory: Concentrated Power in Top Management Teams. – Organization studies, 2007, 8; Carter, N. M. et al. A Comparison of Centralization / Decentralization of decision making. – Journal of Management, 1984, 2.

Централизацията е напълно естествена в микро- и малките фирми, защото те обикновено имат един ръководител „за всичко”. В средните организации тя започва да пречи на гъвкавостта и става дори вредна в големите организации. Впрочем, в големите организации може да се постигне централизация за по-ясните неща, а комплицираните случаи се отлагат, протакат, или никой не желае да се занимава с тях и така част постепенно отпадат от дневния ред на ръководството.

Събирането на всички или почти всички решения на върха на пирамидата, т.е. високата централизация, без добри механизми за взаимодействие с външната среда довежда предприятието до силно ограничен арсенал от конкурентни действия. Те обикновено са краткосрочни и се „въртят” най-вече около цените, а понякога, все пак, обхващат „асортимент – цени”.²⁶ Липсата на дългосрочен, стратегически поглед върху промените във външната среда – технологични или продуктови, или организационни нововъведения, пазарни тенденции и други, е очевидна. Всъщност нашите, българските предприятия преоткриват неща, които за западните им конкуренти са добре известни – високата централизация, особено в големите предприятия, пречи в работата им с конкуренцията.²⁷ Предприятието, неговите авторитарни ръководители, са убедени в своята правота да водят конкуренцията предимно в краткосрочен аспект, което прави конкурентната картина доста опростена и слабо перспективна.

Към този сериозен проблем на класическата школа следва да се добави опасността от дехуманизиране на предприятието. Разбира се, всеки знае, че в предприятието работят хора, но в описанието на Файол за дейностите, например (вж фиг. 1), кадрите просто липсват. В класическата школа има правила и процедури и човек трябва да ги спазва (в някои случаи – доста сяло). Нещо повече, отново Файол формулира своя принцип за „подчиняване на индивидуалните интереси на общия интерес” – интересът да се достигне общата цел, формулирана от ръководството! Това е най-критикуваният принцип на Файол. В нашия случай такъв принцип пречи на конкурентното поведение с това, че ограничава инициативата на кадрите, при все че друг принцип на Файол е ориентиран именно към „окуражаване на склонността към инициатива и отговорност”. Противоречието между двата принципа, съчетано с висока централизация, всъщност може да доведе само до ограничаване на инициативата, вкл. по търсене на информация за конкуренцията, за потребителите, за технологичните тенденции.

Така, още класическата школа формулира своята представа за предприятието. Цялата школа или отделни нейни аспекти са критикувани от различни гледни точки, но това не променя факта, че в управленската наука предприятието е описано още преди 100 години, за разлика от други науки, които правят това

²⁶ Станчева, А. и др. Конкурентно поведение на фирмата, ...

²⁷ Simonetti, J. L., F. Glenn Bosomean. The impact of market competition on organization structure and effectiveness: a cross-cultural study. – *Academy of Management Journal*, 1975, N 3.

едва напоследък. Причината за подобно състояние е ясно изразена от Дж. Стиглиц:

*“Много икономисти твърдят, че не е нужно да се надниква вътре в черната кутия, наричана фирма: Фирмите трябва да максимизират печалбите си (пазарната стойност); ако мениджърите не го направят, те ще бъдат сменени; а ако фирмата не максимизира резултата, то тя няма да оцелее. Следователно това което се намира вътре в черната кутия, са **просто подробности**. А поведението на фирмата може напълно да се опише, без да се знаят тези подробности”²⁸*

За да се постигне „амалгамата” от хора, материални ресурси и капитали, която работи ефикасно и има за резултат готовата продукция/услуги на фирмата, се налага да се изясни какво има вътре в предприятието, какви са зависимостите между неговите елементи. Необходимостта налага да се започне работа по описание на вътрешния строеж на предприятието и основните принципи, въз основа на които то е най-добре управлявано.

Вододелът - предприятието като система от съвместни действия

Честър Барнърд²⁹ е първият, който в книгата си „Функциите на ръководителя” (1938 г.) оспорва разбирането, че организациите (вкл. предприятията) се нуждаят от строго йерархично структуриране на властта отгоре надолу. В контекста на прилагането на властта той е човекът, който първи се осмелява да каже на глас, че не всички решения (заповеди) се изпълняват.³⁰ Много вероятно е, според него, решения, взети от ръководството, които обаче противоречат на личните интереси на човека, да останат неизпълнени. Ч. Барнърд пише:

Един индивид може и ще приеме определено съобщение като властно само ако са на лице едновременно 4 условия:

²⁸ Stiglitz, J. Wither Reform? – Ten years of the transition. World Bank 1999.

²⁹ Честър Барнърд е известен на сравнително скромнен кръг специалисти, при все че именно той, от позицията на дългогодишен изпълнителен директор на голяма фирма, изказва свое оригинално становище, оспорващо вижданията на класическата школа.

³⁰ Може да си помислим, че неефективността на властта е специфичен случай с властта на държавата и на църквата и че тя не се отнася за по-малките организации, в които контактите между хората са много по-тясно преплетени и в които управлението се прави “по-отблизо”. Но това не е вярно. Удивително е за колко неща в теорията се счита, че трябва да са подчинени на властта, а и в най-добрия случай на практика им липсва власт или, да го кажем направо – колко много от заповедите не се изпълняват. Авторът с години се интересува и наблюдаваше този факт, не само в организациите, с които беше пряко свързан, но и в много други. Във всичките – армия, флот, университети, затвори, болници, корпорации, преобладават едни и същи обстоятелства – “мъртви” закони, правилници, правила, които никой няма смелостта да отхвърли, но на които и не се подчинява; хората се правят, че не забелязват неспазването им. (Barnard, Ch. The Theory of Authority, The Functions of the Executive. Harvard University Press, 1938. – In: M. Matesson, J. Ivancevich (eds.) Management Classics. BPI, Plano Texas, p. 212).

- а. той може да разбере и действително разбира съобщението;*
- б. във времето, когато избира своето решение той счита, че то не противоречи на целите на организацията;*
- в. във времето, когато избира своето решение той смята, че решението е съвместимо с неговите лични интереси;*
- г. умствено и физически той е в състояние да изпълни заповедта.³¹*

Така той формулира своето разбиране за властта в организацията – „теорията за споделянето на властта”. На безпрекословното подчинение и сляпо изпълнение на заповедите, идващи от класическата школа, той противопоставя разбирането, че реализацията на една заповед зависи от това как я възприема изпълнителят:

Ако човекът, към когото е изпратено едно ръководно съобщение, го приеме, то за този човек се потвърждава или изгражда власт. Той приема съобщението като основа за действията си. Ако не се подчини на съобщението, той отхвърля властта. Следователно, при такава дефиниция, решението дали една заповед отразява власт или не, зависи от получателя на съобщението, а не от “лицето на власт”, което издава заповедта.³²

Дали неприемането, отхвърлянето на заповедите, тогава, не би довело предприятието до блокиране на работата му? Според Ч. Барнърд съществува „зона на безразличие”, в която заповедите са приемливи за изпълнителите без по-нататъшно оспорване на властта. Нещо повече:

„...интересите на човека, който съдейства на организацията, водят до упражняване на влияние върху тематиката на заповедта (к.м. – А.С.) или върху неговата нагласа и по този начин поддържат определена стабилност на тази “зона на безразличие”.³³

Така, големият проблем на класическата школа с твърдата йерархия и високата централизация на управлението започва да се „разтваря”. Честър Барнард е основоположникът на тази трактовка на властта. В по-късните теоретични разработки за властта никой повече не се връща към твърдото й, безпрекословно прилагане и високата централизация.

Вместо категоричното разбиране на класическата школа за разделение на труда между управляващи и управлявани, Ч. Барнърд изказва разбирането, че предприятията са реални системи за **съвместна** работа³⁴ (между управлявани и управляващи – А.С.). Според него хората работят **заедно**, за да постигат личните си цели, да направят онова, което не биха могли да направят, ако

³¹ Barnard, Ch. The Theory of Authority, ...

³² Пак там.

³³ Barnard, Ch. The Theory of Authority, ...

³⁴ Barnard, Ch. Functions of the Executive. Harvard University Press, 1962, Ch. VI. Definition of the Formal Organization.

работят сами. В по-ново време Андрю Гроув³⁵ ясно написа „Управлението е екипна игра”.

Барнърд подчертава, че съвместната работа ще бъде постигната **съзнателно**: „... една организация може да се дефинира като система от съзнателно координирани действия на хората”.³⁶ Съзнателната координация е специфична характеристика на организацията и нейното управление, които възниква заради изпълнението му. Това разбиране натоварва и ангажира управляващия състав много повече, в сравнение с преди. За пръв път Ч. Барнърд посочва активната роля на хората-изпълнители в организацията, като особено акцентира на желанието им да сътрудничат помежду си и да работят за общата цел. От тази позиция, според него, елементите на организацията са три: *комуникации между членовете на предприятието, желание да се служи и съвместна цел*.³⁷ Работата на ръководителя, тогава, е да поддържа функционирането на организацията като създава и поддържа системата от комуникации; като създава сигурност и желание да се служи на организацията; като формулира общата цел на организацията.³⁸

Своеобразното „омекотяване” в разбирането за властта може да бъде полезно, до колкото относителната свобода на изпълнителите и в управляващата, и в управляваната сфера дава възможност с повече лекота да се „сканира” средата, т.е. да се набират отделни, откъслечни сведения за конкуренцията и потребителите. Впрочем, Ч. Барнърд, също както класиците, е напълно зает с вътрешния строеж и живот на организацията. Това, разбира се, пречи, ограничава при опит да се изследва поведението на организацията в среда ѝ. Все пак относителната лекота в общуването с потребителите е ценен източник на бизнес информация за предприятието, ако би имало кой впоследствие да „сглоби мозайката” от откъслечните сведения.

С тези свои виждания за предприятието, за властта и за функциите на ръководителя Барнърд е първият, който акцентира на социалната му характеристика. По-късно тази постановка многократно е била разработвана от представители на различни школи и науки, но и никога вече не се връща към класическия механицизъм.

Стъпки към предприятието като социална организация

Няколко години след Барнърд, през 1946 г. Питър Дракър публикува книгата

³⁵ Бившият изпълнителен ръководител на корпорацията „Интел”; Гроув, Э. С. Высоко эффективный менеджмент. Филинъ., М., 1996.

³⁶ Barnard, Ch. Functions of the Executive, ..., с. 72

³⁷ Barnard, Ch. Functions of the Executive, ..., с. 82; на друго място в същата книга той изрично посочва, че се абстрахира от физическата (техника, технология, материали, готова продукция) и биологичната (хората като биологични организми) природа на предприятието, за да се съсредоточи върху социалната му страна.

³⁸ Barnard, Ch. Functions of the Executive, ..., p. 217.

си „Концепция за предприятието“.³⁹ Лайтмотивът на книгата, а и на по-късните му разработки, е изразен така:

*„... есенцията на корпорацията е, че е социална, т.е. човешка организация“.*⁴⁰

По-нататък той продължава:

*... както в армията или както в други социални институции, нещата, които са от действително значение, не са отделните членове, а взаимовръзките на разпореждане и отговорност между тях. Ако вземем в заем една метафора ..., една институция е като музика; тя не се състои от отделни звуци, а от взаимовръзките между тях.*⁴¹

Разбира се, П. Дракър нито за момент не забравя материалната и техническата част от предприятието, но я смята само за основа, която сама по себе си не може да постигне целта (заданието) и върху която се гради човешката дейност, съвместните усилия на членовете на персонала:

*„... именно организацията, т.е. надграждането на човешка работа върху материалните ресурси в съответствие с определена концепция, е това, което определя социалната структура и икономическата функция на стопанското предприятие.“*⁴²

След това той се обръща към един необсъждан до момента въпрос – за оцеляването и успешното функциониране на предприятието. Според него, като всяко човешко дело, организацията може да се окаже нетрайна и слабо приспособима към средата си, ако не е на лице солидно и стабилно лидерство. (фиг. 6). Само то обаче не е достатъчно, ако не са на лице още базова политика и обективни критерии за ръководство и за вземане на решения.⁴³

В идеите на П. Дракър лидерството не замества йерархията. Напротив, лидерът е човек на ръководна длъжност, който добре познава правилата за изграждане и поддържане на организацията. Той трябва да е способен да прилага принципите на организацията спрямо хората, с които работи. Нещо повече: *„Ако една организация не е в състояние да създаде свое собствено лидерство,*

³⁹ Оригиналното наименование е “The Concept of the Corporation”, като авторът обяснява, че за него корпорация е предприятието, в което са привлечени много хора, за да работят като едно цяло за обща цел и които обикновено се притежава от няколко собственици, вж. с. 4.

⁴⁰ Drucker, P. The Concept of the Corporation, 1946, ch. 2 The corporation as human effort, p. 21.

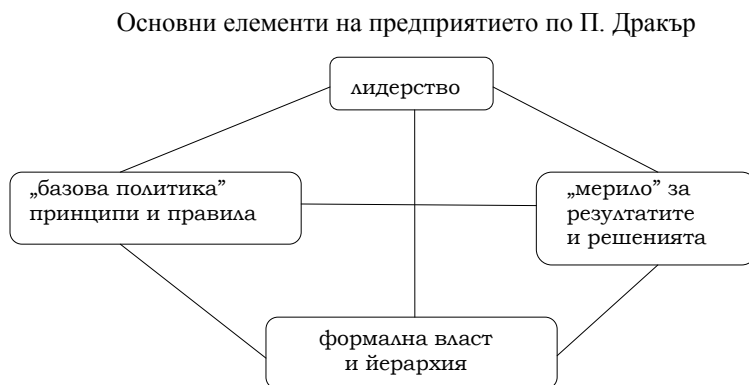
⁴¹ Drucker, P. The Concept of the Corporation, ..., p. 25-26.

⁴² Drucker, P. The Concept of the Corporation, ..., p. 25 и пише още: „Масовото производство не се основава на монтажни линии, на конвейерни ленти или на каквито и да било технически приспособления, а на съзнателен, целенасочен и планиран ред от връзки между човек и човек, между човек и механичен процес“.

⁴³ Drucker, P. The Concept of the Corporation, ..., p. 26.

тя не може да оцелее”⁴⁴.

Фигура 6



„Базовата политика” в разбиранята на П. Дракър е „свкупност от основни принципи и правила за поведение, които ограничават и насочват действията и поведението на индивидите”⁴⁵. Необходимостта от правила и процедури е широко застъпена и описана още в класическата управленска школа, а също много внимание му отделя социологът Макс Вебер. Тук този въпрос е доразвит от прагматичния емпирик П. Дракър. Той обобщава дори по-мощно от предшествениците си:

„Предприятието, както и всяка институция, трябва да има своя конституция, която ясно определя властта и отговорността както за изграждането на политиката, така и за нейното изпълнение”⁴⁶.

В това негово разбиране за оцеляването на предприятието за първи път се споменава за адаптация към променящата се външна среда.⁴⁷ В контекста на целите на тази студия се проправя път към изследване на взаимодействието с конкуренти и потребители.

Третото важно свойство, което трябва да притежава организацията според П. Дракър, са обективните критерии за ръководство и за вземане на решения. Той свързва критериите с ефикасната работа на предприятието:

„Предназначението на корпорацията е да бъде икономически ефикасна: следователно тя трябва да бъде измервана с мерилото на ефикасността,

⁴⁴ Drucker, P. The Concept of the Corporation, ..., p. 31.

⁴⁵ Drucker, P. The Concept of the Corporation, ..., p. 36.

⁴⁶ Drucker, P. The Concept of the Corporation, ..., p. 37.

⁴⁷ „Предприятието се нуждае, следователно, на първо място от средства, за да направи разграничение между промени в икономическата среда, които са фундаментални за нея и към които базовата политика трябва да се приспособи, и такива промени, които са просто преходни явления и трябва да бъдат уредени навреме и по целесъобразен начин”. Drucker, P. The Concept of the Corporation, ..., p. 37.

което значи обективно, безлично и независимо от емоции и желания”⁴⁸

В по-късните си книги П. Дракър разработва въпроса за различията между „ефикасност” и „ефективност” и че фирмата има цели както по единия, така и по другия критерий, а това налага на ръководството ѝ да балансира между двата критерия.

За тази разработка е напълно достатъчно, че през 40-те години е представена една нова концепция за предприятието, която проправя пътя на социалното разбиране за организацията.

Поведенски аспекти в разбирането за предприятието

Все по това време (1947 г.) Хърбърт Саймън публикува своето „Административно поведение”. Акцентът в тази книга са управленските решения, които се отнасят за вътрешния живот на фирмата. Тематиката ѝ рязко контрастира с разработеното към момента в икономическата теория.⁴⁹ в пълната си сила е парадигмата “структура – поведение – резултати”,⁵⁰ според която поведението на фирмите и резултатите от работата им произтичат пряко от характеристиките на структурата на отрасъла. В разбиранията на Бейн, Мейсън и др. структурата на отрасъла определя поведението на фирмите по въпроси като политики и практики по ценообразуването, тайна и явна координация и сътрудничество между фирмите, ангажиране с изследователски и внедрителски дейности, рекламни стратегии, продуктови стратегии, инвестиции в производствени съоръжения и т.н.⁵¹

На това виждане Х. Саймън противопоставя централната тематика в управленската наука – процеса на вземане на решения вътре във фирмата – по въпроси, засягащи както нейния вътрешен живот, така и действията ѝ в средата. В неговите разбираня *„Организацията е модел на комуникациите и връзките в група от хора, вкл. процесите по вземане и осъществяване на*

⁴⁸ Drucker, P. The Concept of the Corporation, ..., p. 39.

⁴⁹ „Централният въпрос на микроикономиката е конкурентната система. В рамките на конкурентния модел съществува една хипотетична конструкция, наречена фирма. Тази конструкция се състои от един единствен критерий за вземане на решения и от способността да се набира информация на „външния свят”, наречен пазар. Информацията, получена от пазара, кара фирмата да приложи своя критерий за вземане на решения и тогава да работи за разпределение на ресурсите и за производство на „изхода”. **Пазарната информация определя поведението на т. нар. фирма (к.м. – А.С.).** Нито един от проблемите на реалните фирми не може да намери място в тази специална конструкция. Не съществуват нито организационни проблеми, нито пък има място за анализ на вътрешния процес на вземане на решения. В действителност, цялото емпирично съдържание на този нео-класически модел лежи в описанието на средата, в която фирмата трябва да работи”. (Cyert, R. M., Ch. L. Hendrick. Theory of the Firm: Past, Present, and Future, An Interpretation. – Journal of Economic Literature, 1973).

⁵⁰ В англоезичната литература – “structure – conduct – performance”.

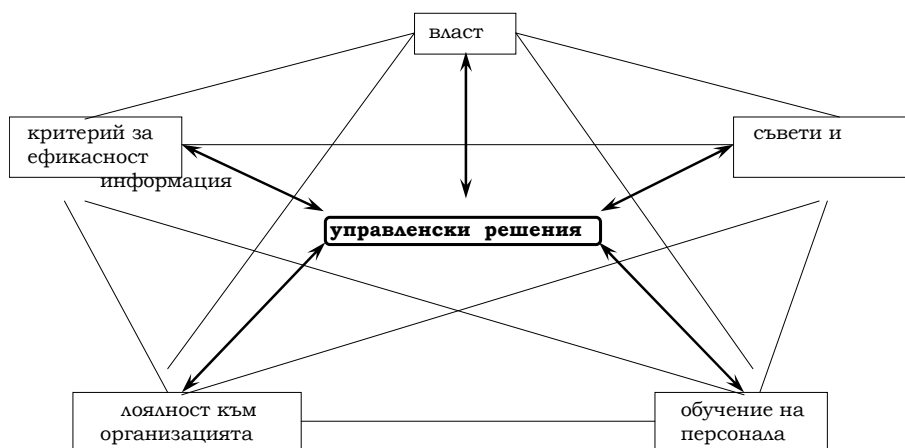
⁵¹ Въпросът е разгледан по подробно в. Станчева, А. и др. Конкурентно поведение на фирмата, ...

решения”⁵²

Предприятието, тогава, може да бъде представено чрез неговите пет основни елемента: власт, критерий за ефикасност, съвети и информация, лоялност към организацията, обучение на персонала – свързани „всеки с всеки” и всички те свързани с централния въпрос – управленските решения (фиг. 7).

Фигура 7

Основни елементи на предприятието по Х. Саймън⁵³



В тази своя книга Х. Саймън за първи път поставя въпроса за рационалността при вземане на решения или, по-скоро оспорва тезата за рационалността. Той последователно доказва, че:

- човек не разполага с пълната информация за възможните варианти на решението;
- не е сигурно, че човекът (ръководителят) се е сетил за всички възможни варианти;
- човек не разполага с пълната информация за последиците от всяко взето решение или пък набирането на пълната информация може да отнеме много време или да е твърде скъпо за възможностите на фирмата;
- човек може да не разполага с необходимата му информация навреме или нейното набиране в кратък срок да е прекалено скъпо;
- дори и да разполага с пълна информация, човек не разполага с такива

⁵² Simon, H. A. Administrative Behavior. The Free Press, 4th ed., 1997, p. 19.

⁵³ Simon, H. A. Administrative Behavior. ...

умствени възможности, щото да я обработи в срок;

- всеки човек има свои ценности, убеждения, нагласи, които го тласкат към определени предпочитания при избора на всяко решение;
- за всички ръководители е в сила интуицията като фактор при вземане на решенията, но тя ще ги доведе до различни решения, според предишния опит, който има всеки един от тях.

Така Х. Саймън за първи път представя разбирането си за „ограничената рационалност“ при вземането на решения. Тя не означава, че някой би взимал решенията си ирационално или от чист алтруизъм. По-скоро, рационалността на човека, който взема решението, е ограничена от непълната информация, недостигащото време и от невъзможността да обмисли всички алтернативи и последици от решението. В рамките на наличната информация, в краткото време, с което разполага, в кръга на алтернативи, измежду които избира, човек, разбира се, ще бъде разумен и рационален, ще търси приемливо, удовлетворяващо решение при съществуващите ограничения.

„В действителната практика на организациите никой не се опитва да намери оптимално решение за целия проблем. Вместо това, специализирани членове на организацията или нейни подразделения вземат специфични решения, или групи от решения, в рамките на целия комплекс. При вземането на тези специфични решения специализираните подразделения не разрешават целия проблем, а намират “удовлетворяващи” решения за един или няколко под-проблема, при което част от ефектите на решенията по тези елементи на системата се включват в дефиницията за “удовлетворяващо” (к.м. – А.С.).⁵⁴

По-късно, в друга своя книга – „Организациите“, Х. Саймън потвърждава и описва подробно това свое разбиране:

„В по-голямата част от случаи на вземане на решение, независимо дали индивидуално или в организация, хората се стремят да намерят и изберат удовлетворяващи алтернативи; само в отделни случаи те се стремят да намерят и изберат оптимални алтернативи.“⁵⁵

⁵⁴ Simon, H.A. Administrative Behavior, ...; Simon, H. A. On the concept of Organizational Goal, Administrative Science Quarterly, 1964, N 1; Simon, H. A behavioral model of rational choice. – Quarterly journal of economics, 1955, N 1; Simon, H. Organization man: Rational or Self-actualizing. – Public Administration Review, 1973, N 4; Simon, H. A. Organizations and markets. – Journal of Economic perspectives, 1991, N 2.

⁵⁵ March, J. G., H. A. Simon. Organizations, 2nd ed., Blackwell, 1993, p. 162.

Това виждане⁵⁶ показва недвусмислено, че при една и съща ситуация в средата ръководствата на конкурентните фирми ще разполагат с различна информация, ще я оценят по различен начин и ще изберат различни решения за поведението си. Рядко ще бъде търсен оптимум – по-скоро ръководствата на конкурентите ще търсят **приемливи** решения, които могат да бъдат изпълнени и носят удовлетворяващ резултат. Значението на постановката, от гледна точка на целите на тази студия, е огромно с голямото и пълно разнообразие от ситуации и конкурентни ходове, които предполага.

По-късно Саймън развива и въпроса за целта на организацията, атакувайки традиционното микроикономическо разбиране, че целта, преследвана от нея, по същината си е синоним на максимизацията на печалбата. Най-напред, той поставя под въпрос разглеждането на фирмата и нейния собственик като едно и също нещо:

“В класическата икономическа теория, не се прави разлика между организацията и отделния предприемач, а целта на организацията – целта на фирмата – е просто идентична с целта на действителния или хипотетичния предприемач Когато се интересуваме от вътрешната структура на организацията, обаче, проблемът не може да се избегне.”⁵⁷

Саймън е един от първите автори, които посочва ясно, че има различия между целите на фирмата и целите на собствениците, на мениджърите и на персонала във фирмата. Оттук възникват серия въпроси, които той поставя за разглеждане: Как работниците на фирмата биват мотивирани да работят за максимизиране на печалбата на фирмата? В печалбата има ли нещо и за персонала? Как функциите на полезността за персонала се съвместяват с функцията на полезността за фирмата? Във функцията на полезността за работника работата обикновено се възприема като негативна, а почивките (включително безделието и бавната, отпусната работа) имат положителен знак?⁵⁸ Тези и други подобни разсъждения довеждат Х. Саймън до революционната за тогава, а и сега, теза, че при избора на цели възникват конфликти, както възникват и при реализацията на избраните цели, и че *”има малко общи неща между целите на няколко различни части на една голяма*

⁵⁶ По-късно Ръсел Акоф потвърждава и доразвива постановката за „ограничената рационалност” при вземане на решения като обобщава три подхода за вземане на решения:

- а. търсене на удовлетворяващо решение – това и според него е най-често прилаганият подход;
- б. търсене на оптимално решение – за явленията, които не могат да бъдат описани чрез математически модели отново се прибегва до удовлетворяващи решения;
- в. търсене на начин да се премахне източникът на проблема – реструктуриране на системата;

Ackoff, R. The Art and Science of Mess Management. – In: Mabey, Ch. and Bill Mayon-White (eds.) Managing Change. The Open University, 1993, p. 47-49.

⁵⁷ Simon, H. A. Administrative Behavior, ...; Simon, H. A. On the concept of Organizational Goal. – Administrative Science Quarterly, 1964, N 1.

⁵⁸ Simon, H. A. Organizations and markets. – Journal of Economic perspectives, 1991, N 2.

*организация и формирането на подцели, а конфликтите по целите са видими и значими характеристики на живота в организацията”.*⁵⁹

Все във връзка с това, като търси съчетание между икономика и психология, по-специално, с ключовото разбиране за мотивацията и нейното удовлетворение, той стига до извода, че целта на фирмата най-вероятно няма да бъде да максимизира печалбата, а да постигне дадено удовлетворяващо ниво на печалба, на пазарен дял, на продажби. Според него *“Фирмите по-скоро биха се опитали да “удовлетворяват” а не да максимизират”*.

Дотук всички теории признават един основен свързващ процес в предприятието – координацията. Благодарение на разработката на Ч. Барнърд се откроява втори свързващ процес – комуникациите. Х. Саймън добавя трети особено важен процес – вземането на решения.

Тези разработки проправят пътя на поведенската теория за фирмата, разработена от Р. Сайърт и Дж. Марч. Според тяхното разбиране фирмата е коалиция от групи, чиито интереси много често са различни и дори си противоречат. Такива групи с различаващи се и дори противоположни интереси обикновено са мениджърите и собствениците (акционери, собственици на дялове), но освен тях също работниците, потребителите, доставчиците, финансовите институции – всяка група със своя специфична съвкупност от цели и интереси. За разлика от класическата школа с нейното „безпроблемно” функциониране на предприятието, тук конфликтите между интересите на отделните групи са нещо естествено.

Следователно, целта на фирмата ще бъде компромис между различните и дори противоречащи си цели на отделните групи, между максимизирането на печалбата и разходите на ръководния ѝ състав, между минимизирането на разходите и степента на нарастване на работните заплати и т.н. Нейните цели ще бъдат определени от висшето ръководство, представени с обичайните показатели за производство, продажби, печалба и пазарен дял. Същественото е как се е стигнало до тях:

*“... те ще бъдат оформени и модифицирани чрез разговори, спорове и съгласуване между звената на фирмата, като всяка група ще се стреми да постигне максималното по своите цели. Висшето ръководство ще се опита да помири конфликтните интереси и ще се опитва да удовлетвори колкото е възможно повече от тези специфични цели. Така фирмата се превръща от максимизираща в **удовлетворяваща** (к.м. – А.С.) организация и това поведение е напълно рационално при съществуващия вътрешен и външен натиск върху нея.”*⁶⁰

Авторите стигат до извода, че фирмата има не една, а няколко цели: по

⁵⁹ Simon, H. A. On the concept of Organizational Goal, ...

⁶⁰ Lee, C. H. Corporate behaviour in theory and history I: The evolution of theory. – Business History, 1990, N 2.

печалбата, по продажбите, по пазарния дял, по запасите и по производството.⁶¹ Това ѝ дава възможност при вземането на решение за работа да търси не една оптимална алтернатива (максимизация на печалбата), а да се стреми да постигне рационалност по отделните цели, в различни периоди и така да се постигне интегрираност в рамките на цялата фирма. Това е начин една организация да избегне несигурността или неяснотата, идваща от външната среда.

Така авторите стигат до тематиката за взаимодействието на фирмата със средата. На разбирането на икономистите, че пазарът диктува поведението на предприятието Р. Сайърт и Дж. Марч противопоставят своето разбиране, че предприятието ще се опита да контролира средата си:

„Класическите модели за олигопола приемат, че фирмите правят предвиждания за поведението на своята среда, особено на тези нейни части, в които се намират конкурентите, доставчиците и др. под. ... Нашите изследвания, обаче, ни водят до становището, че фирмите ще се опитат да оформят средата и постигнат споразумения, така че да елиминират несигурността. Вместо да третират средата като външна даденост и да се опитват да я прогнозират, те ще търсят начини да я контролират.⁶²

Още в 60-те години на XX в. закономерно се заражда въпросът за активното поведение на фирмата спрямо средата ѝ. Р. Сайърт и Дж. Марч считат, че стремежът да се контролира средата необходимо се допълва от адаптация чрез учене, набиране на опит от организацията. Така, към координацията, комуникациите и решенията се добавя четвъртият процес – адаптацията на фирмата към средата. Поведенската теория за фирмата също не се занимава специално с взаимодействията на организацията с външната среда. Тя възниква като своеобразен антипод на икономическата теория, която господства по това време – че цялото поведение на фирмата зависи от външни фактори. Както е известно, тази теория и ограниченият рационализъм при вземането на решения лежат в основата на почти всяка по-нататъшна разработка.

Предприятието като социална система

Достигнатото от управленската теория, повлияно от развитието на социологията на организациите (по-специално Парсънс⁶³, Гулднер, Селзник), създават условията, да се разработят серия от модели за вътрешния строеж на предприятието, които винаги имат предвид взаимодействието му със средата.

⁶¹ Cyert, R. M., J. G. March. A Behavioral Theory of the Firm, 2nd ed., Blackwell Publishing, 1992, p. 165.

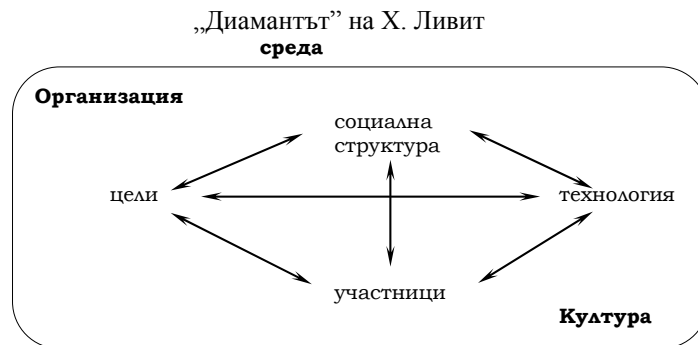
⁶² Cyert, R. M., J. G. March. A Behavioral Theory of the Firm, ... p. 168.

⁶³ Parsons, T. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. – Administrative Science Quarterly, 1956, N 1.

Класическият вече “диамант на Ливит” за организациите (фиг. 8), е повлиян също и от теорията на системите, и от ситуационния подход в управлението.

Основните негови елементи са цели, хора, структура и технология. *Целите* на организацията, както беше посочено в поведенската теория за фирмата на Сайърт и Марч, са множество⁶⁴ и са постигнати като компромис (споразумение) между групите с различни интереси. Фирмата има цели както по поддържането на текущата си дейност, така и по своята адаптация към средата. *Социалната структура* е хетерогенна, изградена от групи с различни интереси. Тя съдържа още нормите на поведение, ценностите и според Гибънс, Р. Скот и др. – и формалната структура.⁶⁵ *Хората* са целият състав на предприятието с техните ценности, интереси, нагласи. Те „населяват” формалните и изграждат неформалните групи. Различията в интересите на отделните индивиди и групи са нещо естествено. Под *технология* в модела се разбира цялата съвкупност от производствени съоръжения и процеси.

Фигура 8



Източник: Scott, W. R. Organizations: Rational, Natural and Open System, ..., p. 18 (моделът е бил публикуван през 1965 г.).

Така организацията е системата от взаимно свързани елементи за постигането на избраните цели. В тезата на Т. Ливит елементите на организацията взаимно си влияят и поддържат хомеостазиса на системата. Всеки елемент обаче има своя автономност. Влиянието им не се свежда до едностранна причинно-следствена връзка, а е характерна вариантност. Благодарение на това, изменението на целите например няма напълно и едновременно да промени всички елементи, а на първо място ще засегне формалната организация, в последствие – останалите елементи.

⁶⁴ Приблизително по същото време Питър Дракър много ясно показва, че организациите имат не една, а няколко цели в ключови области като Пазарна позиция, Иновации, Производителност, Физически и финансови ресурси, Рентабилност, Резултати от работата на мениджърите и развитие на мениджърите и др. Drucker, P. The Practice of Management. Heinemann Professional Publishing, 1989, p. 60.

⁶⁵ Scott, W. R. Organizations: Rational, Natural and Open System. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1992, p. 26.

Организацията развива своя култура – четирите ѝ елемента могат да взаимодействат само в рамките на определени културни норми и ценности. Това е един от първите модели за нея като социална система. Тя работи в своята среда, но Х. Ливит не се е занимавал специално с този въпрос.

За това изследване развитието на този модел е от особена важност поради две причини:

От една страна, моделът представя основните елементи на предприятието (организацията) и взаимовръзките между тях. Всеки следващ модел се гради в една или друга степен на „диаманта“ на Х. Ливит. Всеки следващ модел представя свое виждане или вариации на елементите на предприятието (организацията), които вече не са непременно само четири, като всеки следващ модел е представен в *системен* вид.

От друга страна, това е един от първите модели, които отчитат взаимодействието между организацията и средата. Всеки следващ модел не просто взема предвид взаимодействието на фирмата със средата, а в една или друга степен търси спецификата на това взаимодействие.

Все пак, този модел не е разработван специално заради взаимодействията на организацията със средата, нито взаимодействията на една организация с другите. През 60-те и особено през 70-те години на миналия век, след разработките на Е. Трист и Ф. Емери, на П. Лоурънс и Дж. Лорш, на Р. Дънкан и др., след появата на първите публикации по стратегически мениджмънт на Р. Румелт и И. Ансоф, става необходимо да се изследва взаимодействието на организациите със средата.⁶⁶ Важното за нас в тази разработка е разбирането за активно поведение на фирмата в конкуренцията, която очевидно не само понася атаките на конкурентите си в продуктова, маркетингова, иновационна, инвестиционна и други области, но и реагира или сама изпреварва конкурента.

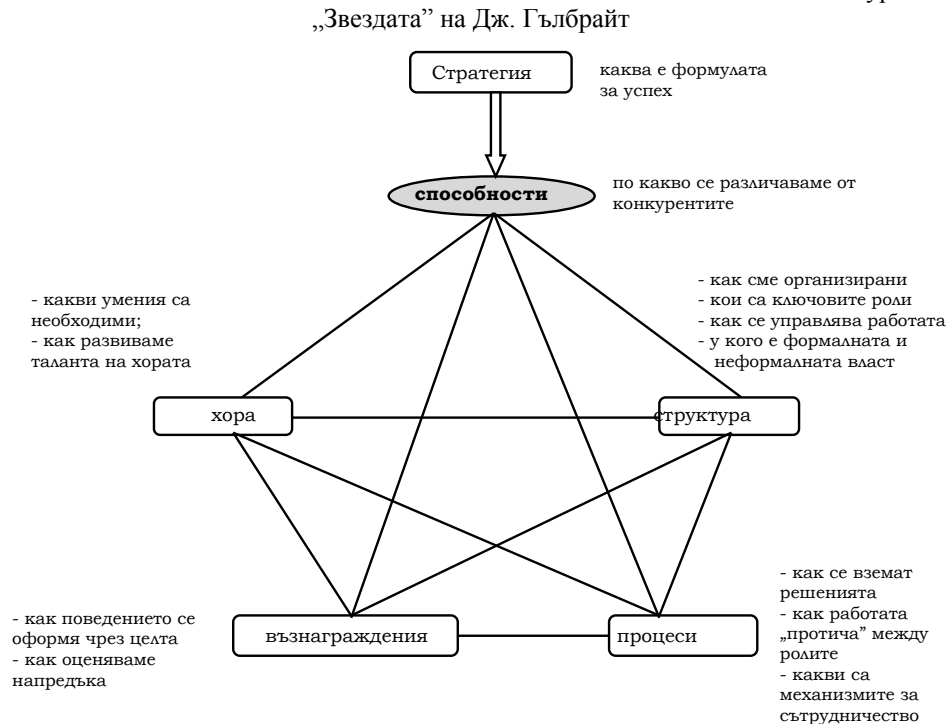
Организационно проектиране

Дълго време е била валидна тезата, че организациите са като естествените системи и постепенно еволюират в своя живот. Все пак не всички организации са такива. Предприятията се изграждат напълно съзнателно. През 70-те години се поставя въпросът за целенасоченото им проектиране. Това неминуемо поставя серия от въпроси за елементите, които подлежат на проектиране, за начините на свързването между тях в съответствие с основните процеси, които протичат в предприятието. Джей Гълбрайт разработва своя модел, тип „звезда“, за да покаже именно основните компоненти и връзки в системата.⁶⁷ В съвременния си вариант той отчита също връзката на елементите на системата със стратегията (фиг. 9).

⁶⁶ Miles, R., Ch. Snow, J. Pfeffer. Organization – environment: Concepts and issues. – Industrial relations, 1974, N 3.

⁶⁷ Galbraith, J. Designing Complex Organizations. Addison Wesley, Reading, Mass., 1973; Galbraith, J. Organization Design. Addison Wesley, Reading, Mass., 1977.

Фигура 9



Източник: Kates, A., J. R. Galbraith. Designing Your Organization, Jossey-Bass, 2007, p. 3.

Както авторът посочва, моделът е „лесен”, доколкото има ограничен брой елементи и ясни причинно-следствени връзки между тях. Ключовият замисъл на модела е във взаимните връзки между елементите му. А всички елементи трябва да работят в подкрепа на стратегията на предприятието.⁶⁸ Така те създават неговата стабилност и устойчивост. В същото време тяхната свързаност трябва да разрешава гъвкавост и възможност за промяна ако, по една или друга причина, бъде променена стратегията на предприятието.

Авторите разглеждат проектирането на предприятието като процес на вземане на решения, който има серия от стъпки и на всяка стъпка трябва да се избере подходящият вид на всеки елемент, за да може добре за се свърже с останалите.

В случая *стратегията* се разглежда като дадена – тя трябва да е била избрана от ръководството, за да се пристъпи към проектирането на предприятието. „Една стратегия съдържа съвкупност от способности и възможности, в които предприятието трябва да превъзхожда другите, за да може да

⁶⁸ Kates, A., J. R. Galbraith. Designing Your Organization, ..., p. 3.

постигне своите стратегически цели”.⁶⁹ За авторите способностите и възможностите, които ще отличават предприятието от другите и ще му помагат да осъществи стратегията си, служат като *критерии* за избор и свързване на останалите елементи.

Хората като елемент на модела са включени чрез своите знания, умения и практики. Това налага да се вземе предвид кадровата политика на предприятието – правилата по набор, подбор, обучение и развитие на хората. Тяхната начална подготовка и по-нататъшно развитие трябва да са добре приспособени към изискванията, поставяни от стратегията на предприятието.

Структурата също е много „натоварен” елемент – имат се предвид, всъщност, серия от структури в предприятието – продуктова, географска – на разположението на централата и отделенията на предприятието, както и географските региони, в които се разпространяват неговите продукти, на персонала, на потребителите, на управлението.

Процесите са свързаните разнообразни дейности в предприятието – това са разнообразните процеси по функционирането му – снабдяване, производство, продажби; процеси по развитието му – разработване на нови продукти, инвестиции, промени; процесът на управление с неговите функции – планиране, организиране, работа с хората, контрол и др.

Възнагражденията трябва да мотивират хората за реализация на избраната стратегия и поддържат това тяхно поведение. За да могат възнагражденията да изиграят тази своя роля, трябва да бъде разработена система за възнаграждаване, която да съдържа правилата и показателите за измерване на труда и за определяне на индивидуалните възнаграждения (заплати, бонуси и удържки, система за повишения и др.)

Организационната култура не е специално обсъждана в този модел, тъй като това е модел за проектиране на предприятието, а ръководството му не може директно да проектира културата.

Така за първи път в управленската теория се появява един цялостен, холистичен модел, който описва и управлявани, и управленски процеси, специално разработва взаимовръзките между тях и взаимовръзките на предприятието със средата. Управленските процеси са отчетени в тяхната пълнота като процеси по поддържане на функционирането и работа в посока на растежа и развитието на предприятието.

Този модел съдържа не просто споменаване за взаимовръзката на предприятието със средата, но и самата стратегия, която е била избрана след анализ на средата. При това средата е включена в модела на предприятието не просто като едно неясно цяло – напротив, открояват се важни фактори като клиентите, доставчиците.

⁶⁹ Kates, A., J. R. Galbraith. Designing Your Organization, ..., p. 3.

За нашата разработка този модел е от важно значение поради факта, че прави основателна серия от изследователски въпроси:

- какви конкурентни умения трябва притежава фирмата, за да се състезава успешно;
- какъв следва да бъде обхватът от конкурентни ходове на едно предприятие – като тематика и като времеви хоризонт;
- какви ограничения налагат конкурентите пред ходовете на едно предприятие;
- какви ограничения налагат институциите пред конкурентните ходове на едно предприятие
- как се вземат решенията за конкретни конкурентни ходове;
- как се реализират замислените ходове.

Друг важен момент, който взема началото си от този модел, за да се развие в последствие, е съзнателното и целенасочено формиране на съвкупност от способности на предприятието в конкурентната надпревара. През годините способностите на предприятието, наричани по различен начин, бяха изследвани от различни аспекти и бяха „положени” в основата на разбирането за конкурентните предимства на предприятието.⁷⁰

В края на 70-те години консултантите от Мак Кинзи доразвиват модела на Гълбрайт, за да включат в него и организационната култура, при това като централен елемент на модела, по който трябва да се равняват всички останали елементи на предприятието (фиг. 10).

Стратегията, структурата и системите са „твърдите” елементи, за които се смята, че могат да бъдат дефинирани относително по-лесно. Останалите четири елемента опират до възможностите на хората и са значително по-силно повлияни от фирмената култура. Тяхното еднозначно описване е сравнително по-трудно и не така еднозначно.

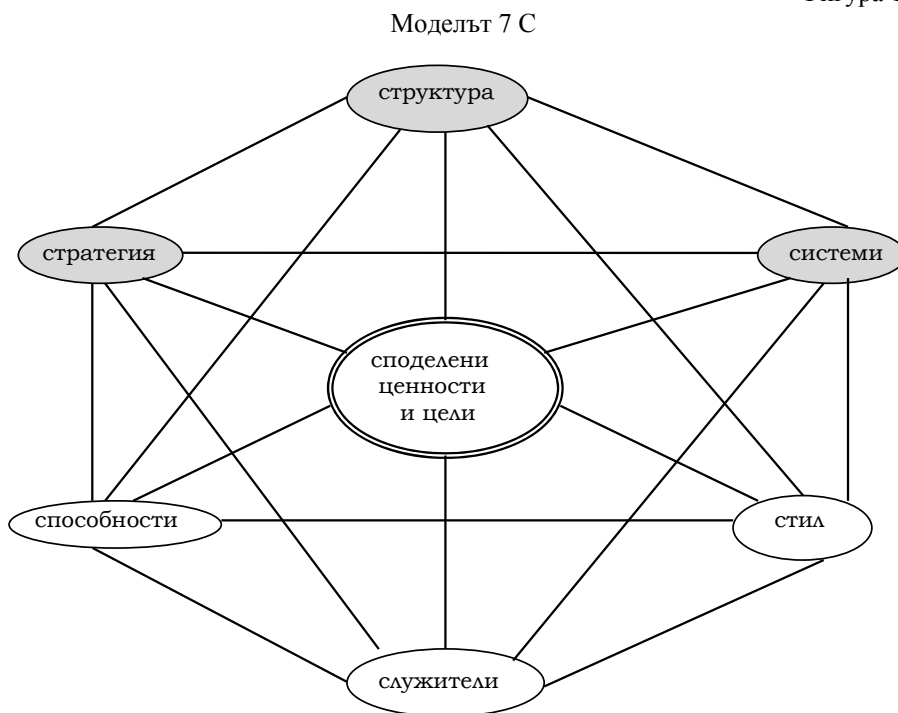
Моделът 7 С предполага взаимно свързване и приспособеност на елементите на предприятието един към друг. Ако не са на лице такива взаимни връзки и приспособяване то има нужда от ново подреждане на елементите, така че да се постигне баланс, а оттук – ефективност в работата на предприятието. Именно

⁷⁰ Prahalad, C. K., G. Hamel. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 1990, 3; Hitt, M. A, R. Duane Ireland. Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance. – Strategic Management Journal, 1985, N 3; McGrath, R.G. et al. Understanding Organizational Competence. University of Pennsylvania, Wharton Business school, 1993; Hodgson, G. M. Evolutionary and competence-based theories of the firm. – Journal of Economic Studies, 1998, N 1.

в това е диагностичната сила на модела 7 С.

Моделите на Х. Ливит, на Дж. Гълбрайт и на МакКинзи вече (60-те и 70-те години) са явни холистични модели, описващи предприятието в неговата цялост. Те вече „задължават“ всеки следващ автор да търси цялостна картина на фирмата.

Фигура 10



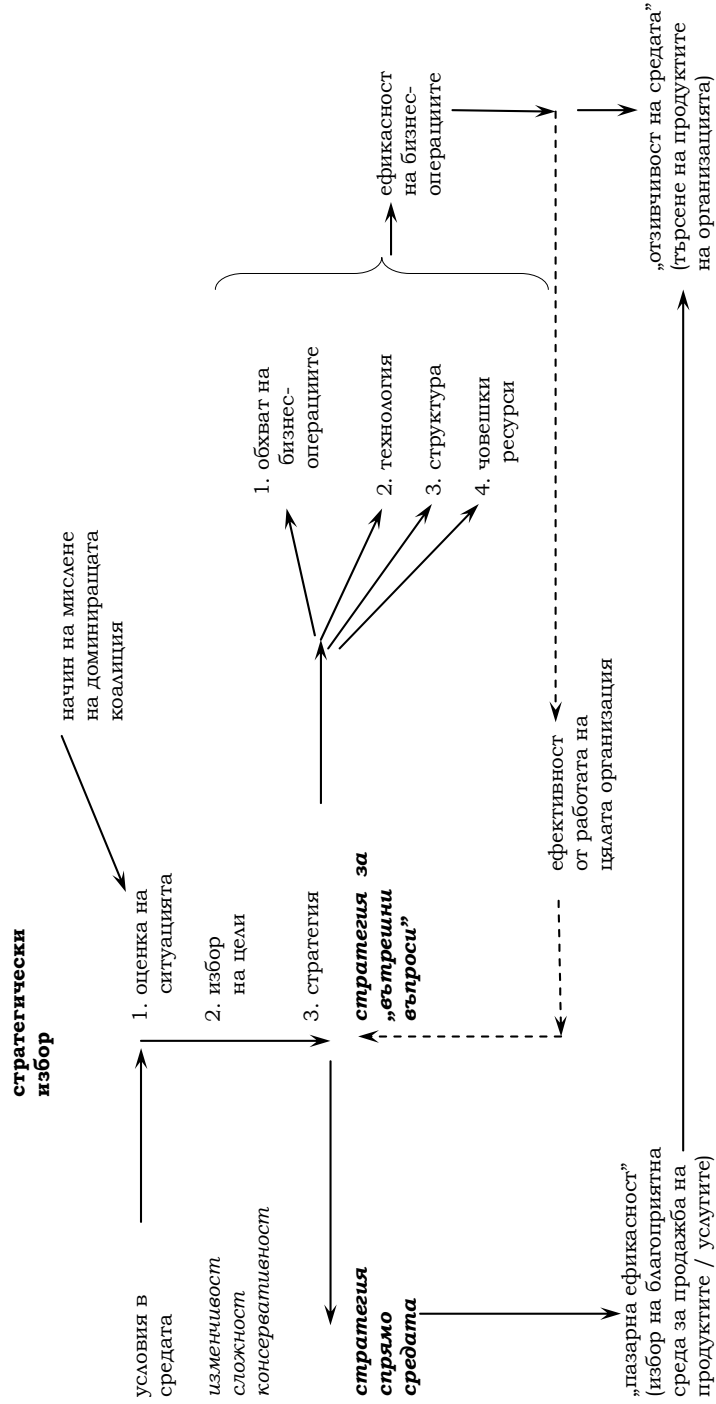
Източник: Waterman, R.H. Jr., T. J. Peters, J. R. Philips. Structure Is Not Organization. – Business Horizons, 1980, N 3.

Стратегически избор

Все по това време Дж. Чайлд, като надстройка над вече достигнатото, разработва въпроса за стратегическия избор. Този въпрос се споменава и в публикациите на Х. Саймън, и у Дж. Гълбрайт, и др. но Дж. Чайлд го поставя на специално разглеждане, по времето когато в икономическата теория все още е в силата си тезата „структура – поведение – резултати“, според която поведението на фирмата изцяло се предопределя от пазара. Като „слиза на едно системно ниво по-ниско“, той посочва, че решенията по стратегическия избор се вземат дори не от цялото ръководство на предприятието, а от *доминиращата коалиция* в него (вж фиг. 11).

Фигура 11

Джон Чайлд – стратегически избор



*“... това е процес, чийто първи етап е оценка от членовете на коалицията за положението на тяхната организация – какви очаквания са били показани от онези, които осигуряват ресурсите на организацията, като например акционерите на фирмата, каква е тенденцията на събитията в средата, какви са актуалните резултати от дейността на организацията, доколко настоящата вътрешна конфигурация съответства на условията и т.н. Собственият начин на мислене (идеология) на участниците в коалицията до известна степен “оцветява” тази оценка. Изборът на цели за организацията следва от тази оценка и се отразява в стратегическото действие на организацията, за което е взето решение”.*⁷¹

На разбирането на икономистите за предопределеност в работата на предприятието Чайлд противопоставя стратегически избор в две области – избор спрямо средата и избор за „вътрешните процеси”. В по-късна своя разработка той развива разбирането си с повече детайли.⁷²

Изборът за „вътрешни процеси” обхваща структурата на управление с нейната йерархия, разпределение на властта и централизация/децентрализация; правилата и процедурите; системите за набиране на информация за вътрешния живот и средата; управленския контрол; системата от възнаграждения и други.

Изборът на стратегия спрямо средата предполага не само избор на продуктова политика, но и на граници на предприятието, на подход за аутсорсинг, избор за участие в мрежи от предприятия и в стратегически сдружения (алианси).

Така Джон Чайлд развива холизма на управленското виждане за предприятието през призмата на стратегическия избор.

За нашето изследване това развитие е особено ценно с яснотата на тезата му за необходимостта от **активна адаптация** на предприятието към средата. Както се вижда, тя съществува като ясна теза още от 70-те години, но в българската практика на фирмите тя все още не е толкова изкрystalизирала. Активността в адаптацията предполага създаване и поддържане на свои конкурентни предимства и обмислена конкурентна стратегия.

В българските предприятия в 80% от случаите се поддържа стратегическата алтернатива „специализация”.⁷³ Наред с това, а и с факта, че в нашата икономика преобладават малки и средни предприятия, води до положението, че те нямат и особено открити конкурентни предимства. В цитираното предишно проучване, за да установим какво е мнението на респондентите, формулирахме серия от 25 възможни варианта на конкурентни предимства⁷⁴,

⁷¹ Child, J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, Sociology, 1972, N 6.

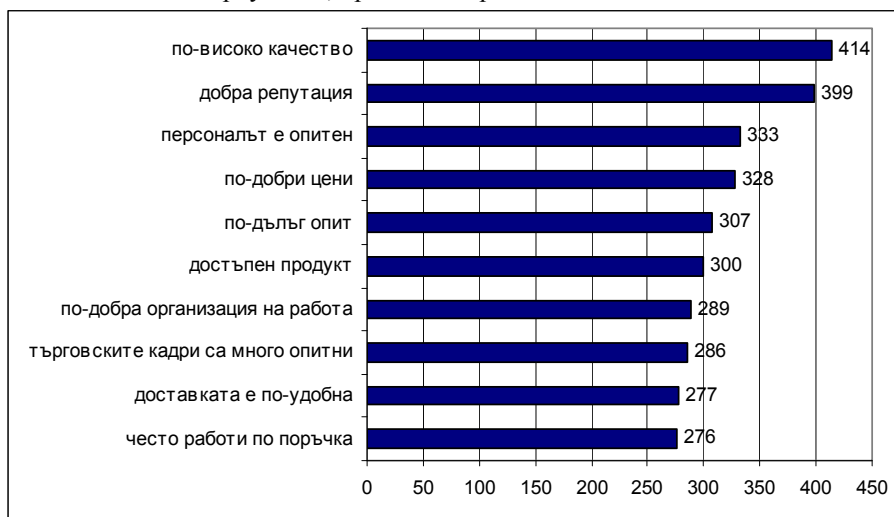
⁷² Child, J. Organizations: Contemporary Principles and Practice. Blackwell Publ., 2005.

⁷³ Станчева, А. и др. Конкурентно поведение на фирмата, ..., 2007.

⁷⁴ Станчева, А. и др. Конкурентно поведение на фирмата, ..., 2007.

които те да класират по важност. Отговорите им слабо надхвърлят средната величина. Това показва, че според самите респонденти предимствата им не са особено значими (фиг. 12).

Фигура 12
Първите 10 конкурентни предимства в мненията на респондентите – според проучване, проведено през 2005 – 2006 г.⁷⁵



Поради липсата на открити конкурентни предимства и поради малкия им размер (вкл. потенциал) фирмите много по-често прибегват до имитации. Имитират се: предмет на дейност; продукти и услуги; цени; рекламни послания; правна форма; вътрешен строеж.⁷⁶ От практиката на фирмите ясно проличава, че имитацията е значително по-лесна и по-евтина от реализацията на стратегическия избор.

Тогава възниква сериозният изследователски въпрос за реалните условия в средата, при които фирмите биха се опитали да изградят свои конкурентни предимства, водещи ги към по-висока ефективност.

„Съответствие” в организацията

Тематиката за стратегическия избор, правен от доминиращата коалиция, поражда въпроса за предисторията и приемствеността в следващ „кръг” на стратегически избор. Сменящите се ръководители и доминиращи коалиции често предпочитат да загърбят предишното развитие на фирмата и да започнат „на чисто”. Това рядко е успешен подход, доколкото изградените по един модел структура на управление, система от знания и умения, контролна

⁷⁵ Пак там; считаме, че нещата не са се променили съществено и до сега.

⁷⁶ Станчева, А. Конкурентно ли е поведението на имитация. Конф. „Авангардни научни инструменти в управлението”, Равда, 2008.

система, система на възнаграждение играят ролята на „котва“, която поддържа веднъж установеното равновесие.

“Компаниите не успяват да забележат, че много от ключовите “следы” за техния бъдещ успех лежат в техните собствени организации и в осъществявания етап от тяхното развитие. Нещо повече, неспособността на ръководството да схване проблемите на развитието на собствената си организация могат да доведат до това, че организацията “замръзва” в достигнатия етап на развитие и, в крайна сметка, търпи поражение, въпреки съществуващите благоприятни пазарни възможности.

Моята позиция ... е, че бъдещето на организацията се определя много по-слабо от външни сили, в сравнение със собствената ѝ история.”⁷⁷

Тази е основата, заедно с вече разгледаните модели, върху която Д. Надлер и М. Тушмън изграждат своя „принципен модел на съответствието в организациите” (фиг. 13).

„Вместо да описва определени явления или аспекти на организационния живот (такива като модел на мотивацията или модел на организационната структура), общият модел на организацията се опитва да предложи рамка на мисленето за организацията като цялостна система. Основното положение на модела е, че за да могат организациите да бъдат ефективни, техните части или компоненти трябва да бъдат логично структурирани и управлявани – те трябва да се доближат до състояние на съответствие (к.м. – А.С.).”⁷⁸

Както самите автори посочват, идеята за съответствието не е нова – тя лежи в основата на моделите на Х. Ливит, Дж. Гълбрайт, Питърс и Уотърман от МакКинзи, Дж. Чайлд. Като я развиват по-нататък, Д. Надлер и М. Тушмън включват в явен вид връзката със средата и с историята на фирмата.

Средата вече са не само доставчиците и клиентите, а „всички фактори, включително институции, групи, индивиди, събития и т.н., които са извън изследваната организацията, но имат потенциално влияние върху нея.”⁷⁹ Тя е включена на входа на системата с два много съществени въпроса: Какви искания поставя средата към организацията? По какъв начин средата поставя ограничения върху действията на организацията?

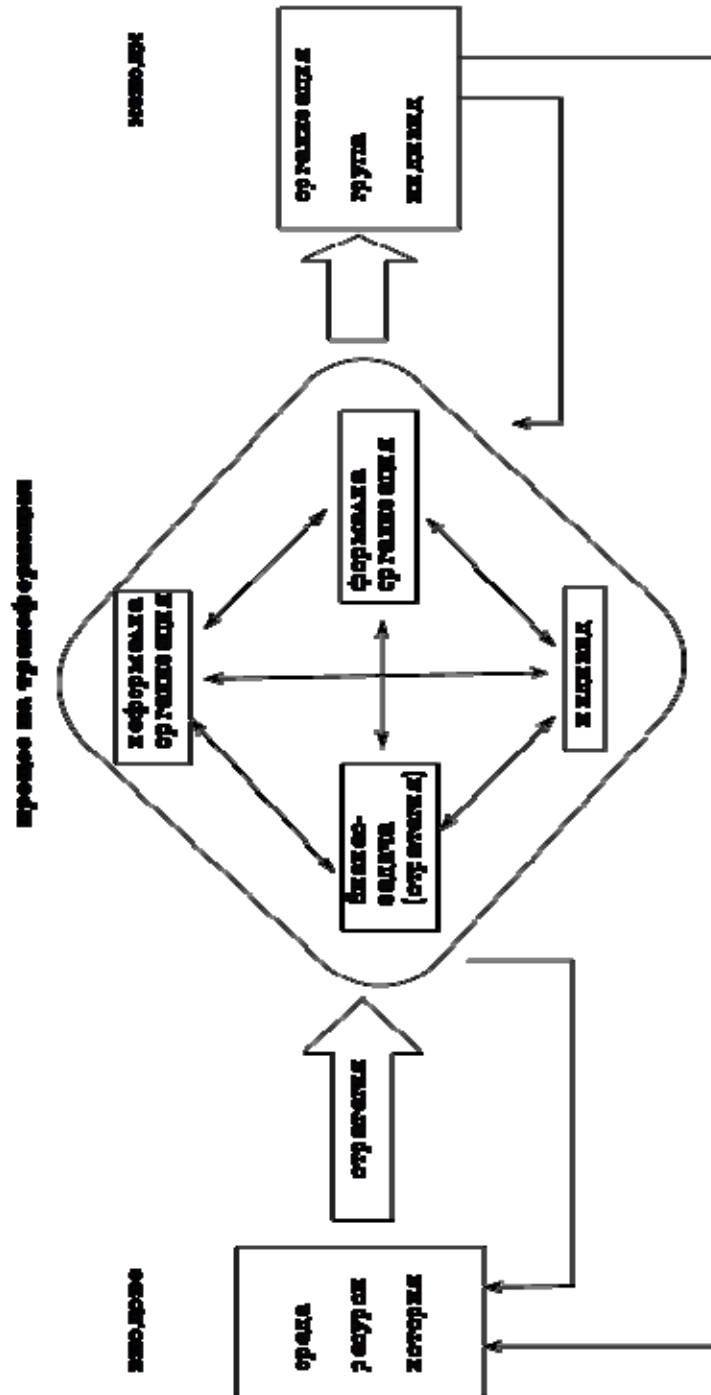
⁷⁷ Greiner, L. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, 1972, N 4.

⁷⁸ Nadler, D., M. Tushman. A Model for Diagnosing Organizational Behavior. – Organizational Dynamics, 1980, N 2.

⁷⁹ Пак там.

Фигура 13

Модел на съответствието на Надлер – Тушмън



Историята обхваща „*модели на предишно поведение, дейност, и ефективност, които могат да въздействат на настоящото функциониране на организацията*”.⁸⁰ Особено важни нейни характеристики са: Какви са били основните етапи или фази в развитието на организацията? Какво е в момента въздействието на такива исторически фактори като стратегически решения, действия на ключовите ръководители, кризи и основни ценности и норми?

Вътрешният строеж на организацията наподобява „*диаманта на Х. Ливит*”, като са разграничени формалната, неформалната организация и отделните хора. В явен вид е включена „*бизнес-задачата*” (стратегията на фирмата).

Съответствието между два елемента е дефинирано като **“степенна, в която потребностите, изискванията, целите, намеренията, структурите на един компонент са съвместими и са в съгласие с потребностите, изискванията, целите, намеренията, структурите на друг компонент”**.⁸¹

Съответствието се търси както вътре в организацията (по принципа „*всеки с всеки*”), така и във връзката ѝ със средата и с предишните ѝ действия (историята).

Тази цялостност на модела го прави важен за нашето изследване с доразвитието на вътрешния строеж спрямо Х. Ливит и с добавянето на явните връзки със средата и със собствената история на организацията. Картината на предприятието става още по-пълна.

Стратегическо поведение за адаптация

В контекста на развитието на тезата за стратегическия избор и на вижданията за вътрешния строеж на фирмата, в края на 70-те години Р. Майлс и Ч. Сноу изграждат своя модел за стратегическо поведение за адаптация.⁸² В него се търси пряка връзка на организацията със средата и ситуационно влияние на последната и стратегията върху структурата на управление.

Авторите смятат, че процесът на адаптация „*включва решаването на три ключови стратегически проблема – предприемачески, инженерен и административен*”⁸³ (фиг. 14).

⁸⁰ Nadler, D., M. Tushman. A Model for Diagnosing Organizational Behavior, ...

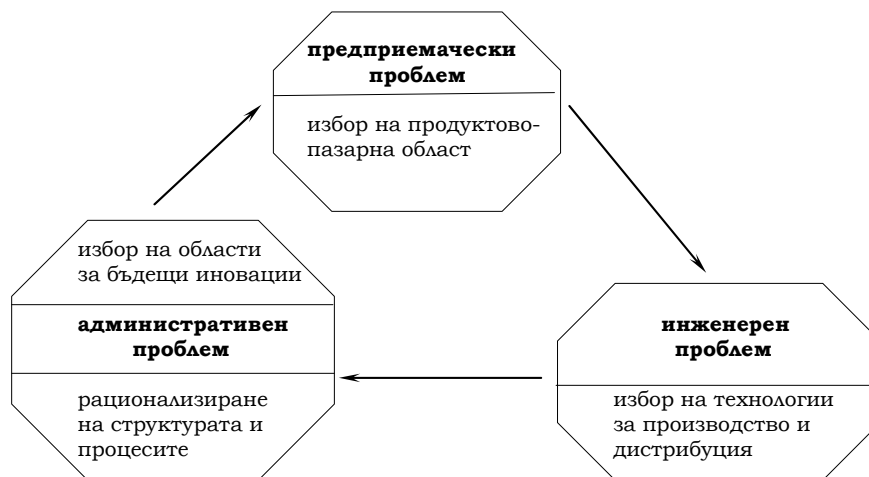
⁸¹ Пак там.

⁸² Miles, R. E., Ch. C. Snow. Organizational Strategy, Structure, and Processes. McGraw Hill, 1978; Miles, R., H. Coleman. Organizational Strategy, Structure and Process. – Academy of Management Review, 1978, N 3.

⁸³ Miles, R., H. Coleman. Organizational Strategy, Structure and Process, ...

Фигура 14

Цикълът на адаптация на Майлс и Сноу



Източник: Miles, R. E. et al. Organizational Strategy, Structure and Process, ...; Ghoshal, S., Miles and Snow. Enduring insights for managers. – Academy of management executive, 2003, N 4.

Предприемаческият проблем предполага, че трябва да се реши какви продукти да се произвеждат и на какви пазари да се предлагат.⁸⁴

Чрез решаването на **инженерния** проблем е необходимо да се определят подходящата технология, организация на производството, пласмента, комуникациите.

Решаването на **административния** проблем е свързано с определянето на адекватна организационна система, чрез която да се реализират горните два проблема. Става дума за изграждане или рационализиране на вече изградени управленски процеси и структури. С тяхна помощ ще се търсят начини за поддържане на стабилното състояние на системата и за реализиране на процеси, които да дават възможност на организацията да се развива и обновява.

Според Р. Майлс и Ч. Сноу поведението на фирмите може да се опише чрез 4 основни типа организации: „защитник“, „търсач“, „анализатор“ и „реагираща фирма“ (фиг. 15).

⁸⁴ Miles, R. E., Ch. C. Snow. Organizational Strategy, Structure, and Processes. Stanford University, 2003, p. 21-22.

Фигура 15

Проблеми и решенията им в модела за адаптация на Майлс и Сноу

проблеми	Стратегически типове организации			
	защитник	търсач	анализатор	реагираща фирма
предприемачески	търси и поддържа стабилна среда	търси нестабилна среда	балансира в стабилна и нестабилна среда	да се определи отново мисията си
инженерен	рутинни и икономични методи за производство	гъвкави и новаторски методи за производство	комбинация от рутинни, икономични и гъвкави, новаторски методи	да определи методите отново
административен	строг контрол върху дейностите и решенията	мек контрол върху дейностите и решенията	строг контрол за старите продукти и мек контрол за новите	да разработи нова структура на управление

Тяхната теза не само ясно показва, че стратегическото поведение е много по-разнообразно от детерминираната максимизация на печалбата, но и проправи пътека за много други търсения и резултати. Във връзка с 25-годишнината от публикуването на този революционен труд, Д. Хамбрик пише:

“Майлс и Сноу помогнаха да изкристализира важната концепция за стратегическата еквифиналност и да се въведе т.нар. конфигурационно гледище за стратегията. Стратегическата еквифиналност е идеята, че в рамките на определен отрасъл има повече от един начин да се просперира. Но – тук идва конфигурационната гледна точка – не съществуват безкраен брой начини да се просперира. По-скоро, съществуват “една шепя” базови модели, измежду които бизнесът може да избира, за да постигне своите цели. ...

Измежду няколко класификации на стратегиите, представени през изминалите 25 години, типологията на Майлс и Сноу беше най-трайна, най-подробно изследваната, но и най-използвана.”⁸⁵

За нашето изследване са от значение както гъвкавостта на модела, така и фактът на взаимната свързаност между елементите на предприятието и на първо място взаимовръзките между средата, стратегията и структурата на предприятието. Прилагането на системното свойство „еквифиналност” води до възможност то да постигне своите цели по различни начини. Трябва специално да отбележим, че целият модел за адаптация и свойството еквифиналност предполагат добро познаване на средата, вземане предвид собствената история на фирмата и стратегически избор.

В едно следващо проучване ще бъде важно да се установи дали и в България предприемаческите фирми по-скоро се придържат към поведението на

⁸⁵ Hambrick, D. C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. – Academy of Management Executive, 2003, N 4.

„търсач“, а установените фирми – към поведението на „защитник“ или прилагат някакъв вид комбинация. Ще бъде важно също да се установят детайлните характеристики в поведението на българските фирми.

Конфигурации

През 80-те години Дани Милър и съавторите му, Х. Минцбърг и др. специално разработват конфигурациите от елементи на предприятието. Това е своеобразно продължение на достигнатото в управленската теория до момента – взаимно съответствие между елементите, стратегически, избор, адаптация, холизъм, еквивалентност, синергия.

Най-често изследвани и разработвани са конфигурациите от четири елемента: „среда – стратегия – структура – личностни качества на ръководителите“.⁸⁶ Д. Милър определя конфигурацията по следния начин:

„Конфигурацията може да се определи като съзвездие от елементи на организацията, които са събрани в едно от обединяваща тема, като ненадмината работа с клиенти или пионерско изобретение. Първото такова съзвездие се нарича сърцевина; то се състои от мисията, средствата и пазара. Сърцевината описва причината за съществуването на фирмата. Второто съзвездие обхваща системите, процесите и структурите, които поддържат сърцевината.“⁸⁷

Между отделните елементи в конфигурацията (Д. Милър ги нарича императиви) съществуват причинно-следствени връзки (фиг. 16). Благодарение на системното свойство еквивалентност фирмата (ръководителите ѝ, доминиращата коалиция) има възможност да избира вариант за действие. И все пак броят на вариантите не е безграничен – напротив, съществуват няколко устойчиви варианта, към които фирмите се придържат. Х. Минцбърг ги назовава „проста структура“, „машинна бюрокрация“, „професионална бюрокрация“, „дивизионална форма“ и „адхокрация“ (специална конфигурация за реализация на нововъведения – А.С.).⁸⁸ Подобно становище изказва и Д. Милър – „*Конфигурациите са в основата си динамични*“.⁸⁹ Тъй като връзките между елементите (императивите) са причинно-следствени, то промяната в един от тях води до промени в другите. Тук е активната роля на ръководството да избере измежду вариантите. Така се изгражда „*синергично цяло от стратегия, технология*

⁸⁶ Miller, D., P. H. Friesen. Archetypes of Strategy Formulation. – Management Science, 1978, N 9; Mintzberg, H. Patterns in Strategy Formulation. – Management Science, 1978, N 9; Miller, D. Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. – Strategic Management Journal, 1986, N 3; Miller, D. The Genesis of Configuration. – Academy of Management Review, 1987, N 4; Miller, D., J. O. Whithney. Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage. – Business Horizons, 1999, N 3.

⁸⁷ Miller, D., J. O. Whithney. Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage, ...

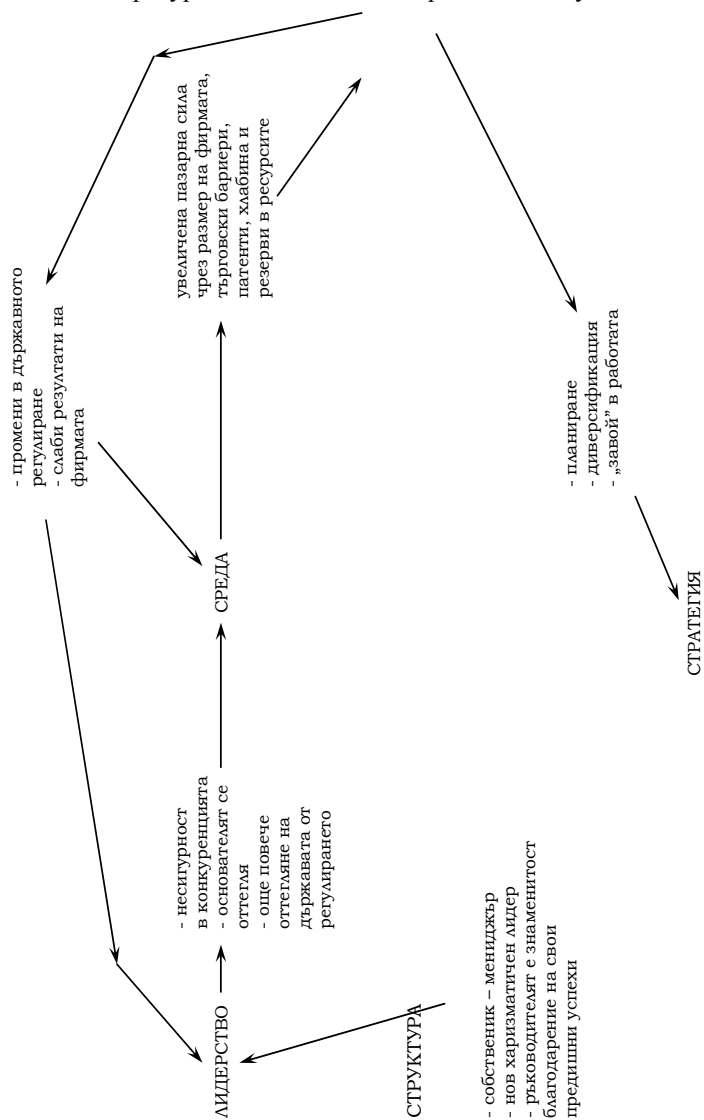
⁸⁸ Mintzberg, H. Structure in Fives (Designing Effective organizations). Prentice Hall, 1983.

⁸⁹ Miller, D. Configurations Revisited. – Strategic Management Journal, 1996, N 7.

(среда – А.С.), системи и рутинни дейности (структура – А.С.)”.⁹⁰ Това е механизмът за адаптация на фирмите към средата, със свойственото му забавяне и инертност.⁹¹

Фигура 16

Модел на конфигурация с обичайните преходи между елементите



Източник: Miller, D. The Genesis of Configuration, ...

⁹⁰ Miller, D., J. O. Whithney. Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage, ...

⁹¹ Станчева, А. За инерцията в конкурентното поведение на фирмите. – Известия на ИУ – Варна, 2004, N 4.

В българската действителност не съществува подход на съзнателно избиране на подходяща за фирмата конфигурация при дадена съвкупност от обстоятелства и избрани цели за постигане. Има основание в бъдеща разработка да се направи проучване как изглеждат конфигурациите в българските предприятия, какви са характеристиките на елементите, каква е скоростта на действие и забавянето на действията спрямо момента на възникване на сигналите за изменения в поведението на конкурентите.

Една конфигурацията, каквато фирмата си е избрала, не е веднъж за винаги дадена. Тя може да се променя не само заради изменения в средата, а и във връзка с растежа на предприятието. Известно е становището, че в живота си фирмите преминават през различни етапи на развитие, които формират т. нар. жизнен цикъл.⁹² И Д. Милър, и Х. Минцбърг се обръщат към този въпрос, за да опишат какви са най-често срещаните конфигурации в млади и малки, в средни и големи фирми при различни състояния на средата.⁹³

В България не се работи съзнателно по приспособяване на стратегията, структурата, лидерския стил в контекста на развитието на една фирма, на преминаването ѝ от един етап на развитие към друг. За едно бъдещо изследване би представлявало интерес да се проучи по-подробно това преминаване, както и трудностите на вътрешния преход на фона на извършван в страната и в икономиката преход към пазарна икономика.

*

С този модел завършваме прегледа на холистичните модели за фирмата от управленска гледна точка. Както ясно от личи от лаконичното изложение, за стотина години е изминат колосален път – от затворена в своя вътрешен живот, фирмата постепенно се „отваря”, за да изучи средата и съзнателно да акумулира нейните влияния в своите възлови елементи – стратегията, структурата, поведението.

Изводи и възможности за изследване на конкурентната динамика

И до момента в практиката на българските предприятия е жива класическата школа с нейното сравнително опростено виждане за фирмата, в нейната затвореност във вътрешния живот и авторитарно управление. Може би това е отчасти оправдано от младостта на самите фирми, от липсата на поколения опит на ръководителите в пазарна среда, от ширещата се нелоялна конкуренция и извършвания в икономиката и в обществото преход. Резултатът обаче е ниска ефективност на фирмите, а оттук и на цялата икономика.⁹⁴

⁹² Greiner, L. Evolution and revolution as organizations grow, ...; Tushman, M., W. Newman, E. Romanelli. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady pace of organizational evolution California management review, 1986, N 1.

⁹³ Minzberg, H. Structure in Fives (Designing Effective organizations), ...

⁹⁴ България е на последно място в Европейския съюз по производителност.

На лице са критики към класическата школа от различни ракурси, които ясно показват ограничеността на нейните виждания. Същевременно в икономическия живот действат редица фактори, които тласкат фирмите да се обърнат към по-съвременни виждания за предприятието и за неговото управление.

Направеният преглед на управленските виждания дава основание да се обобщят няколко особено важни постановки, които дълбоко променят облика на съвременната управленско разбиране за предприятието. Така еволюцията на вижданията до голяма степен разрешава проблемите на класиката, а с това се обогатява и палитрата от възможности, методи и механизми, които българският бизнес би могъл да използва.

1. Управлението се реализира чрез основни вътрешни процеси като координация, комуникации, вземане на решения и процес на свързване с външната среда – адаптация.
2. Управлението се грижи както да поддържа текущата, рутинна работа на предприятието, така и за неговото развитие.
3. Всяко предприятие е социална система – хората, работещи в него са „ресурсът”, който създава добавената стойност. Те трябва да бъдат мотивирани, за да допринасят за резултатите на предприятието.
4. Хората имат свои ценности, потребности, интереси и т.н. и работят във фирмата заради тяхното удовлетворяване. Тъй като характеристиките на групите и личностите са различни, то в организацията възникват конфликти между различните групи и те биват решавани чрез приспособяване, споразумения, компромиси, консенсус.
5. Прилагането на властта чрез авторитаризъм и силна централизация блокира нормалната интеграция във фирмата и почти напълно елиминира търсенето на информация за средата. Всичко това пречи на предприятието в работата му с конкуренцията. Има по-съвременни средства за туширане на твърдостта на голямата централизация.
6. Ръководителите вземат решения въз основа на „ограничена рационалност”, т.е. търсят най-често удовлетворяващо решение при наличната информация и при наличните възможности за обработването ѝ.
7. Предприятието има не една, а серия от цели – по печалбата, по продажбите, по пазарния дял, по иновациите, по кадрите и др.
8. Поведението на фирмите не е детерминирано от пазара. Като всяка система, фирмата носи свойството „еквифиналност”, т.е. способността да достигне целта си по различни начини. Фирмите правят стратегически избор и се опитват от своя страна да влияят върху средата. Това създава тяхната гъвкавост в конкурентната среда.

9. Предприятието трябва да развива и поддържа свои способности, различни от тези на конкурентите, за да постига конкурентно предимство. В конкуренцията трябва да си различен! Способностите на предприятието в конкуренцията влияят върху всички елементи на системата и обратно – трябва да бъдат поддържани от тях.
10. Стратегията се избира съзнателно от доминиращата коалиция и отразява вижданията и желанията на ръководството, резултатите от анализа на средата и собственото достигнато ниво на развитие (историята) на фирмата.
11. Структурите на предприятието се избират съзнателно, за да пазят и развиват способностите му, да помагат за реализацията и да отразят потребностите от власт на доминиращата коалиция.
12. Елементите на предприятието трябва да си съответстват, да са приспособени един към друг, а то да е добре приспособено към средата, в която работи.
13. Адаптацията на фирмата към средата се реализира чрез конфигурации „среда – стратегия – структура – ръководство”. Конфигурациите също се основават на свойството „еквифиналност”. Успешните конфигурации са малко на брой, а не безкрайно много. Фирмите имат възможност да избират измежду успешните конфигурации.
14. Всеки вариант на конфигурация съответства на етапа на развитие на фирмата. С преминаването към друг етап конфигурацията трябва да бъде променена, за да може фирмата отново да се адаптира.

Самата „конкурентна динамика” ще бъде предмет на следващи публикации в контекста на едноименния научноизследователски проект. Все пак, в хода на прегледа на най-известните холистични модели за предприятието възникнаха серия от изследователски въпроси, като:

- какви конкурентни умения трябва притежава фирмата, за да се състезава успешно;
- какъв да бъде обхватът от конкурентни ходове на едно предприятие – като тематика и като времеви хоризонт;
- какви ограничения налагат конкурентите пред ходовете на едно предприятие;
- какви ограничения налагат институциите пред конкурентните ходове на едно предприятие;
- как се вземат решенията за конкретни конкурентни ходове и как

вътрешното устройство на фирмата пречи или помага за вземането на такива решения;

- как се реализират замислените ходове;
- какви да бъдат реалните условия в средата, щото фирмите да се опитат да изградят свои конкурентни предимства, водещи ги към по-висока ефективност;
- дали и в България предприемаческите фирми по-скоро се придържат към поведението на „гърсач”, а установените фирми – към поведението на „защитник” или прилагат някакъв вид комбинация.
- какви са реалните конфигурации, до които българските фирми достигат интуитивно;
- как отрасловата принадлежност и предметът на дейност влияят върху скоростта, посоката, силата на конкурентното поведение, т.е. на динамиката му.

Така формулираните въпроси са големи и трудни. Все пак, макар че отговорите може и да са частични, надяваме се да положат щрихи в картината на конкуренцията в България.

Литература

1. Бухвалов, А. В., В. С. Катъкало. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента. Российский журнал менеджмента, 2005, N 1.
2. Гвишиани, Д. М. Организация и управление. С., Наука и искусство, 1973.
3. Гроув, Э. С. Высоко эффективный менеджмент. Филинъ, М., 1996.
4. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента. Издателски дом „Вилъямс”, 2004, гл. 3. Цель и задачи коммерческого предприятия, с. 37-38.
5. Дънкан, Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте. – Дело, 1996.
6. Станчева, А. За инерцията в конкурентното поведение на фирмите. Известия на ИУ – Варна, 2004, N 4.
7. Станчева, А. За конкурентното поведение на фирмите. Известия на ИУ-Варна, 2006.
8. Станчева, А. и др. Конкурентно поведение на фирмата. „Наука и икономика”, Издателство на ИУ – Варна, Библиотека „Цани Калянджиев”, 2007.
9. Станчева, А. Конкурентно ли е поведението на имитация. Конф. „Авангардни научни инструменти в управлението”, Равда, 2008.
10. Ackoff, R. The Art and Science of Mess Management. – In: Mabey, Ch. and B. Mayon (eds.) Managing Change. White, The Open University, 1993.
11. Aghion, Ph., J. Tirole. Formal and Real Authority in Organizations. – Journal of Political Economy, 1997.
12. Albanese, R. Substitutional and Essential Authority. Academy of Management Journal, 1966, 2.
13. Barnard, Ch. The Theory of Authority, The Functions of the Executive. Harvard University Press, 1938. – In: Matesson, M., J. Ivancevich (eds.). Management Classics. BPI, Plano Texas, p. 212.

14. Barnard, Ch. Functions of the Executive. Harvard University Press, 1962.
15. Bennis, W. Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. – Administrative Science Quarterly, 1959, 3.
16. Cameron, K. S., D. A. Whetten, U. Kim Myung. Organizational Dysfunctions of Decline. – Academy of Management Journal, 1987, N 1.
17. Carter, N. M. et al. A Comparison of Centralization / Decentralization of decision making. – Journal of Management, 1984, 2.
18. Child, J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. – Sociology, 1972, N 6.
19. Child, J. Organizations: Contemporary Principles and Practice. Blackwell Publ., 2005.
20. Cyert, R. M., Ch. L. Hendrick. Theory of the Firm: Past, Present, and Future, An Interpretation. – Journal of Economic Literature, 1973.
21. Cyert, R. M., J. G. March. A Behavioral Theory of the Firm. 2nd ed., Blackwell Publishing, 1992, p. 165.
22. Daft, R. Understanding the Theory and Design of Organizations. Thompson South-Western, 2007.
23. Demsetz, H. The Firm in Economic Theory: A Quiet Revolution. – American Economic Review, 1997, N 2.
24. Drucker, P. The Concept of the Corporation, 1946.
25. Drucker, P. The Practice of Management. Heinemann Professional Publishing, 1989.
26. Fayol, H. General and industrial management. Sir Isaac Pitman and sons Ltd, 1969, p. 3.
27. Fritz, Machlup. Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial. – The American Economic Review, March 1967.
28. Galbraith, J. Designing Complex Organizations. Addison Wesley, Reading, Mass., 1973.
29. Galbraith, J. Organization Design, Addison Wesley, Reading, Mass., 1977.
30. Ghoshal, S. Miles and Snow: Enduring insights for managers. – Academy of management executive, 2003, N 4.
31. Greve, H., N. Mitsuhashi. Power and Glory: Concentrated Power in Top Management Teams. – Organization studies, 2007, 8.
32. Greiner, L. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, 1972, 4.
33. Hambrick, D. C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. – Academy of Management Executive, 2003, N 4.
34. Hitt, M. A., Ireland, R. Duane. Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance. – Strategic Management Journal, 1985, N 3.
35. Hodgson, G. M. Evolutionary and competence-based theories of the firm. – Journal of Economic Studies, 1998, N 1.
36. Kast, F. E., J. E. Rosenzweig. General Systems Theory: Applications for Organisations and Management, 1972. – In: Ivancevich, M. (ed.) Management Classics. BPI, Plano, Texas, 1986.
37. Kates, A., J. R. Galbraith. Designing Your Organization. Jossey-Bass, 2007.
38. Lee, C. H. Corporate behaviour in theory and history I: The evolution of theory. – Business History, 1990, N 2.
39. Mandeville, M. J. The Nature of Authority. – Academy of Management Journal, 1960, 3.
40. March, J. G., H. A. Simon. Organizations. 2nd ed., Blackwell, 1993.
41. McGrath, R. G. et al. Understanding Organizational Competence. University of Pennsylvania, Wharton Business school, 1993.
42. Miles, R., H. Coleman. Organizational Strategy, Structure and Process. – Academy of Management Review, 1978, N 3.
43. Miles, R. E., Ch. C. Snow. Organizational Strategy, Structure, and Processes. McGraw Hill, 1978.
44. Miles, R. E., Ch. C. Snow. Organizational Strategy, Structure, and Processes. Stanford University, 2003.

45. Miles, R., Ch. Snow, J. Pfeffer. Organization – environment: Concepts and issues. – Industrial relations, 1974, N 3.
46. Miller, D. Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. – Strategic Management Journal, 1986, N 3.
47. Miller, D. The Genesis of Configuration. – Academy of Management Review, 1987, N 4.
48. Miller, D. Configurations Revisited. – Strategic Management Journal, 1996, N 7.
49. Miller, D., P. H. Frisen. Archetypes of Strategy Formulation. – Management Science, 1978, N 9.
50. Miller, D., J. O. Whithney. Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage. – Business Horizons, 1999, N 3.
51. Mintzberg, H. Patterns in Strategy Formulation. – Management Science, 1978, N 9.
52. Mintzberg, H. Structure in Fives (Designing Effective organizations). Prentice Hall, 1983.
53. Morgan, G. Images of organization, Sage, 1986.
54. Nadler, D., M. Tushman. A Model for Diagnosing Organizational Behavior. Organizational Dynamics, 1980, N 2.
55. Parsons, T. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. – Administrative Science Quarterly, 1956, N 1.
56. Perrow, Ch. The short and glorious history of organizational theory. – Organizational Dynamics, 1973, 1.
57. Porter, M., K. Schwab. Global Competitiveness Report 2008-2009. – World Economic Forum, Geneva, 2008.
58. Prahalad, C. K., G. Hamel. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 1990, 3.
59. Roethlisberger, F. The Foreman: Master and Victim of Double Talk. Harvard Business Review, 1965, 5.
60. Scott, W. R. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Prentice Hall, 1981.
61. Selznick, Ph. Institutionalism "old" and "new". – Administrative Science Quarterly, 1996, 2.
62. Simon, H. A behavioral model or rational choice. – Quarterly journal of economics, 1955, N 1.
63. Simon, H. A. On the concept of Organizational Goal. – Administrative Science Quarterly, 1964, N 1.
64. Simon, H. A. Organizations and markets. – Journal of Economic perspectives, 1991, N 2.
65. Simon, H. Organization man: Rational or Self-actualizing. – Public Administration Review, 1973, N 4.
66. Simon, H. A. Administrative Behavior. The Free Press, 4th ed., 1997.
67. Simonetti, J. L., F. Glenn Boseman. The impact of market competition on organization structure and effectiveness: a cross-cultural study. Academy of Management Journal, 1975, 3.
68. Stiglitz, J. Wither Reform? – Ten years of the transition, World Bank 1999.
69. The Oxford Handbook of Organization Theory, Harimidos Tsoukas, Christian Knudsen eds., Oxford University Press, 2003, Ch. 5. The Origins of Organization Theory, William H. Starbuck.
70. Tushman, M., W. Newman, E. Romanelli. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady pace of organizational evolution California management review, 1986, N 1.
71. Waterman, R. H. Jr., T. J. Peters, J. R. Philips. Structure Is Not Organization, Business Horizons, 1980, N 3.