

## МОДЕЛ ЗА ПРОЕКТИРАНЕ НА ЦЕЛЕВО-АДАПТИВНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Изследван е методическият инструментариум в процеса на проектиране на високо резултатни и конкурентно устойчиви организации. В основата са няколко последователни критични действия: дефиниране мисията на организацията в зависимост от изискванията на конкретната бизнес-среда; планиране на целите с по-конкретен характер на базата на адаптирането към конкретните пазарни условия и гъвкаво разполагане във времето; балансиране на организационните ресурси с цел постигане на съвършенство; усилване и поддържане на организационно съвършенство във времето; редефиниране мисията на организацията при промяна на условията във външната среда. Разгледана е степента на адекватност и приложимост на предложения теоретичен модел за проектиране на целево-адаптивни организации.

JEL: D21; D23; M54

Проблемът, свързан с промяната в организацията, е основен през последните години в нашето общество. Той се налага преди всичко от прехода към функционираща пазарна икономика и необходимостта от създаването на ефективни организации. Трансформирането им от затворени в отворени социални системи, отразяващи влиянията на средата, е едно от основните предизвикателства пред съвременния мениджмънт. Промяната обаче е неизбежна реалност в резултат от глобализацията на световните пазари и от нарастващата конкуренция между фирмите. Всичко това поставя въпроса за високо-съвършена организация, която не само може да оцелее в динамична и непредсказуема среда, но и да се развива в дългосрочна перспектива.<sup>1</sup>

Организациите, които адекватно реагират на промените, фокусират своите усилия върху резултата, а не върху перфектността на изпълнение на дейностите и развиват уникални културни нагласи и съпричастност към поставените цели. Те могат да бъдат наричани по много начини – високо-ефективни, перспективни, конкурентно устойчиви или целево-адаптивни.<sup>2</sup> Акцентът се поставя върху това как организациите функционират, а не върху факта как се наричат. Философията на съвършенството се базира в постигането на високи резултати чрез

---

<sup>1</sup> У нас се използва терминът "целево-адаптивни" организации. Вж. *Каменов, К. Мениджмънт. В. Търново, Абагар, 1998, с. 189-190.*

<sup>2</sup> В статията терминът "високо съвършена организация" (high performance organization) се припокрива с целево-адаптивна.

балансиране на организационния дизайн (процеси, структура и системи) и реализирането на потенциала на човешкия фактор.

В теорията и социалната практика съществуват различни измерения на организационното съвършенство. Например, Питърс и Уотърман извеждат шест *обективни* критерия за оценка – общо нарастване на приходите и ликвидните средства, средно съотношение между пазарна и теоретична стойност, възвръщаемост на капиталните вложения.<sup>3</sup> От своя страна сп. “Форчън” възприема по-*субективни* критерии като: качество на ръководство, качество на продукцията и услугите, нововъведения, финансова стабилност, умения да се привличат и задържат компетентни хора, отговорност пред обществото и околната среда, ефективно използване на корпоративните фондове.<sup>4</sup> Несъмнено както обективните, така и субективните критерии са средство за идентифициране на високосъвършените компании, но те не разкриват трансформационните механизми и критичните предпоставки за постигане на устойчиви резултати във времето.

В изследването съвършенството се разглежда като *динамично състояние*, което генерира предизвикателства, свързани с реализирането на стратегическите фирмени цели. Фокусът е върху три категории резултати в полза на потребители, служители и акционери. *Основни индикатори* в тази посока са: лидерство с визия, което осигурява баланс, като развива и поддържа организационната култура, овластени работни сили, тотално качество, реинженеринг на процесите, партньорство с доставчици, постоянно подобрене и иновации, удовлетворяване изискванията на потребителите, стратегически съюзи, конкуренция, базирана на умения и компетентност. Всички те създават добавена стойност към организационната ефективност.

В съвременната динамична среда практически е невъзможно да се изолира и усъвършенства един аспект от дейността и да се очаква съществено подобрене на непосредствените резултати. Корпоративният успех е следствие от въздействието на набор от логически свързани фактори, условия и събития. Глобалната промяна изисква прилагането на комплексен подход едновременно на всички организационни равнища. В нейния обхват се включват бизнес-стратегията, лидерството, философията на управлението и практиките, структурата, ефективността на процесите, културните ценности и нагласи, както и адекватността на информационните системи и

<sup>3</sup> Вж. Питърс, Т., Р. Уотърман. Към съвършенство във фирменото управление. С., Наука и изкуство, 1988, с. 15.

<sup>4</sup> Вж. Хикман, Кр., М. Силва. Съвършенството като цел. С., Народна култура, 1991, с. 12-13.

обучението. Това налага интервенции както в техническите, така и в социалните измерения на системата.

Представата, че някой в действителност може да очертае пътищата по които работи една голяма организация, е доста илюзорна. Иронията е, че повечето ръководители не си дават сметка, че правят това подсъзнателно, без да наблягат на факта, че проектният избор трябва да съответства на стратегическите фирмени цели.

Проектирането е итеративен процес, който обхваща всички аспекти от дейността на организацията. Чрез него мениджмънтът фундаментално променя перспективата, като насочва усилията върху резултата и постигането на дългосрочните цели, а не върху перфектността на изпълняваните операции. В общия контекст, ако се предприемат краткосрочни и частични реорганизации, това е разсейване на ресурсния потенциал.

Технологията на организационно проектиране се развива на базата на класическото стратегическо планиране. Тя еволюира, като обобщава опита през последните 40 години.<sup>5</sup> Представянето на всички възможни техники, съществуващи в съвременната научна литература, е извън целите на тази разработка.

### **Сондиране “Отвън навътре”**

На база на детайлно проучване на съществуващите в социалната практика техники и подходи за проектиране в статията се предлага нов интегративен модел, който преодолява вътрешното късогледство. Той дава възможност да се увеличат ползите от проектирането на социотехнически системи (СТС) и планирането на отворени системи (ПОС) и да се постигнат по-високи равнища на ефективност, едновременно с преодоляване на техните типични проблеми. ПОС показва смисъла от анализа на взаимовръзката между целите на организацията и изискванията на средата, докато СТС дава възможност на ръководителите да балансират критичния трансформационен процес за постигане на целта.

Сондирането “Отвън навътре” подхожда към процеса на проектиране под различен ъгъл спрямо другите модели. Усилията се насочват извън системата, където се дефинират основните бизнес-цели, след което се фокусират върху интерфейсите връзки и накрая върху

---

<sup>5</sup> Galbraith, J. R. Organization Design. Reading Mass., Adisson-Wesley, 1977; McMillan, I.C. and P. E. Jones. Designing Organizations to Compete. - The Journal of Business Strategy, Spring 1984, p. 11-26; Vail, P. B. The purposing of High Performing Systems. Organizational Dynamics, Autumn 1982, p. 23-39.

основния целеви процес.<sup>6</sup> Отвън навътре игнорира вътрешните трансформационни процеси, докато стратегическите бизнес-цели не са внимателно проучени и дефинирани. Те представляват съвкупност от задачи, необходими за оцеляването и растежа на основните продукти или извършвани услуги, които осигуряват на организацията конкурентно предимство на пазара. В противовес, традиционно прилаганите подходи са *“Отвътре навън”*. Те поставят акцента върху основния целеви процес като база за проектиране. Това на практика означава, че организацията определя своите стратегически цели, без да се съобразява с изискванията на бизнес-средата.

Подобно преобръщане на перспектива и процес може да предотврати съществени недоглеждания и да доведе до нови проектни конфигурации. Например, когато сондираме *“Отвън навътре”*, сканирането на околната среда е средството, което определя нуждите и натиска върху основния целеви процес. Това е жизненоважно за анализа на граничните бизнес-нужди и за *дефинирането на основните цели* на организацията. Непосредственият резултат е проектиране на отворени системи, което позволява на организацията да управлява ефективно и *постоянно* ключовите интерфейсни връзки.

Концептуалната рамка на модела *“Отвън навътре”* се формира на базата на противопоставянето му с традиционно използвания *“Отвътре-навън”*, който се прилага успешно от много организации, особено когато елементи на социотехническият анализ и на планирането на отворени системи са интегрирани в отделни стъпки. Практическото му осъществяване без съмнение води до по-високи равнища на ефективност, но поражда набор от неочаквани последствия и рискове.<sup>7</sup> Фокусирането на вниманието върху подобряването на ефективността на основния целеви процес създава предпоставки за вътрешното късогледство. Обикновено мениджмънтът изразходва много енергия за постигането на вътрешните нужди и пренебрегва динамичното взаимодействие и натиска на външната среда (интерфейса), който е в основата на общия бизнес-успех на системата. Високи резултати са възможни в първите пет до осем години, но след това ефектите от вътрешното късогледство забавят темповете на развитие. В случаите на драстични промени системата не е в състояние да отговори на новите изисквания. Таблицата идентифицира основните разликите между двата модела.

---

<sup>6</sup> Терминът *“интерфейсни връзки”* разкрива динамичното взаимодействие между системата и конкретната бизнес-среда.

<sup>7</sup> *Elliot, O. Beyond Sociotechnical Open System Design. Addison-Wesley, Reading Mass., 1990, p. 115.*

Таблица

Съпоставяне на моделите на проектиране “Отвън навътре” и “Отвътре навън”

Традиционен модел ("Отвътре навън")	Нов модел ("Отвън навътре")
<p><b>1. Сканиране на средата:</b> Събират се данни от бизнес-средата и членовете на системата за определяне на нуждите, изискванията и възможностите, които организацията да удовлетворява. Фокусът обикновено е върху изискванията, нуждите и възможностите, свързани с дефинирането на вътрешния <i>трансформационен процес</i>. Външните групи обикновено се проучват.</p>	<p><b>1. Сканиране на средата:</b> Същото като при традиционния процес, но фокусът е върху <i>граничните бизнес-въпроси</i>, свързани с предлаганите продукти или услуги. Културните ценности и насоки се разглеждат успоредно с изискванията, нуждите и възможностите. Данните се събират също и от граничните отдели на компанията (не само директно свързаните). Конкурентите детайлно се проучват.</p>
<p><b>2. Определяне на насоките:</b> Дефинират се мисията, дългосрочните и краткосрочни цели. Усилията се фокусират върху вътрешния трансформационен процес. Целевите области обикновено включват основните резултати и развитието на служителите.</p>	<p><b>2. Анализ на задачите на продуктите:</b> Определят се приоритетните задачи на системата чрез разглеждане на предлаганите продукти и услуги. Търси се отговор на въпроса: "Къде и как организацията ще въздейства върху успеха на всеки продукт и услуга?"</p>
<p><b>3. Анализ на вътрешния трансформационен процес:</b> Определят се приоритетните задачи на основния процес и се структурират дейностите за постигане на целите.</p>	<p><b>3. Определяне на насоките:</b> Подобен на традиционния процес, но с граничен фокус върху общите бизнес-потребности. Типично изследваните области включват приноса на различните групи стоки и услуги при формирането на печалбата. Фокусът е не само върху вътрешния основен процес, но и върху възможностите за създаване на партньорство в бизнеса.</p>
<p><b>4. Дефиниране на обхвата на подсистемите:</b> Различните основни дейности се подразделят между производствените и поддържащите подсистеми. Всички задачи, смятани за съществени за производството на продукти и услуги, се включват в производствените подсистеми. Задачите, отнасящи се до логистична поддръжка, както и стратегическите външни връзки на системата се включват в поддържащите подсистеми.</p>	<p><b>4. Определяне на организационните граници:</b> Дефинират се специфичните задачи, свързани с продукта, които се изпълняват изцяло или частично от организацията. Задачите, които се изпълняват съвместно с други организации, се идентифицират и се определят ролите и отговорностите.</p>
<p><b>5. Проектиране на производствените системи:</b> Задачите, отнасящи се до производствените единици, се организират в роли. Това определя функциите на индивида в системата.</p>	<p><b>5. Определяне на обхвата на подсистемите:</b> Както при традиционния процес.</p>
<p><b>6. Проектиране на поддържащите системи:</b> Задачите в поддържащите подединици се групират в индивидуални роли.</p>	<p><b>6. Проектиране на производствените системи:</b> Задачите се разпределят по роли, като се персонифицират първо граничните подсистемни производствени задачи. След като интерфейсите и логически връзки се идентифицират, основните производствени задачи се организират в роли.</p>

Таблица (продължение)

<p><b>7. Проектиране на управленските системи:</b> Задачите, свързани с ръководство, мониторинг и координиране на основните задачи на поединиците се групират в мениджърски роли.</p>	<p><b>7. Проектиране на поддържащи системи:</b> Подходът е аналогичен на изложения по-горе.</p>
<p><b>8. Проектиране на други системи:</b> Проектират се системите за подбор на кадри, обучение, информация и мотивация на персонала.</p>	<p><b>8. Проектиране на други системи:</b> Като при традиционния процес.</p>
	<p><b>9. Общ преглед:</b> След като организационната конфигурация е проектирана по модела "Отвън навътре", ръководството прави преглед "Отвътре навън" с цел осигуряване на съвместимост и коригиране на по-ранни предположения.</p>
<p>Ключови разлики</p>	
<p><b>1. Подход:</b> Усилията се фокусират върху основния <i>трансформационен процес</i> като база за проектирането. Движението при подхода е отвътре към външните части на системата (обслужващи области, ръководство и т.н.).</p>	<p><b>1. Подход:</b> Усилията се фокусират извън системата, където се дефинират основните бизнес-цели, които са база за проектирането. Много от тези цели са външни за традиционната сфера на действие на организацията. Подходът на проектиране постепенно се придвижва от организационните външни връзки и канали за реализация към вътрешния трансформационен процес. Ключов момент при подхода е итеративната стъпка на проверка на системата "Отвътре навън".</p>
<p><b>2. Роля на ръководството:</b> Фокусирането отвътре на процеса на проектиране формира мениджърски роли, които са <i>супервайзърски</i> по същност.</p>	<p><b>2. Роля на ръководството:</b> Фокусирането отвън води до <i>гъвкави</i> мениджърски роли.</p>
<p><b>3. Роля на служителите:</b> Ударението се поставя върху производството на продукт според изискванията и директивите на ръководството.</p>	<p><b>3. Роля на служителите:</b> Ударението се поставя върху управлението и изпълнението на ежедневните (рутинни) дейности, свързани с производството на продукта или услугата. Това е предварително условие за мениджърите, които трябва да възприемат нови нагласи по отношение на служителите.</p>
<p><b>4. Ефективност:</b> Ефективен подход при проектиране на организации за усъвършенстване на вътрешния трансформационен процес.</p>	<p><b>4. Ефективност:</b> Ефективен подход при максимизиране на организационния <i>принос към продукта и услугите, от които бизнесът се нуждае.</i></p>

Организациите, които се впускат в подобен процес, трябва да идентифицират факторите на успеха. Средството, чрез което това се постига, е сканиране на външната среда. Базирайки се на този анализ, системата преразглежда всички основни цели, необходими за постигане на конкурентно предимство в бизнеса. Мениджмънтът търси отговор на въпроса “Къде и как организацията ще въздейства върху успеха на всеки продукт или на всяка услуга?” Тези стъпки са критични за преодоляване на вътрешното късогледство. Те променят изцяло набора от задачи и създават нов, базиран на нуждите на цялостния бизнес, съобразен с възможностите на организацията.

На тази основа организацията е в състояние да дефинира причината, мисията, целите и функционалните принципи на действие, които определят новата насока. Процесът продължава чрез спецификация на работата (кой какво прави в системата) и разпределяне на роли и отговорности. Това определя актуалните функционални граници на системата и помага за решаване на междинните спорни въпроси, които възникват при традиционното планиране на отворени системи. Това е и стъпката, която осигурява подсистемен баланс в организацията и не позволява отклонение на производителността или сериозно свръхпроизводство.

Организацията разпределя задачите между подсистемите и проектира всяка “Отвън навътре”. Това е точката на проявление на друга ключова динамика. Тъй като логическите интерфейсни връзки често се пренебрегват в практиката, без съмнение новият модел е в тежест при ежедневната работа на мениджмънта. Това се отнася най-вече до лидера, който развива СТС/ПОС работната система. “Отвън навътре” всъщност създава вакуум на най-високо равнище, за да се постигне един краен набор от отговорности, чрез които да се реализира по-високата ефективност на всички равнища в организацията.

Проектирането “Отвън навътре” произвежда по-високи равнища на ефективност, като всеки е съпричастен в процеса.

1. На организационните подсистеми се делегират нови роли и отговорности, свързани с осигуряването на общия бизнес-успех. Те са адекватно балансирани между подсистемите. На тази база усилията стават координирани и градивни, а не хаотични. Непосредственият резултат е увеличаване на производителността и операционната ефективност.

2. Всяка от подсистемите участва в процеса на вземане на решения, които са пряко свързани с бизнес-резултатите.

3. Ръководителите променят стереотипите в своето поведение чрез нови роли, свързани с управление на увеличената съпричастност на всяка подсистема. Нови перспективи, допълнителни умения и идентичност (истински партньор в бизнеса) фундаментално преобръщат ролята на ръководителя от супервайзърски в предприемачески тип.

4. Осигуряването на огромен персонален растеж и по-голям принос към бизнеса е легитимната роля на служителите. Индивидите, способни да извършват множество дейности и да се самоуправляват, са предпоставка за по-нататъшни промени.

Преминаването към нови по-високи равнища на съвършенство в бизнеса е гарантирано, когато проектирането "Отвън навътре" се извършва съгласно изследваните стъпки. Моделът преодолява шестте хронични проблема, свързани с вътрешното късогледство, както следва:

- Синдромът на свръхпроизводството се проявява, ако ниските равнища на организацията се разрастват и извършват ограничен обхват от дейности с фиксиран набор от параметри. Чрез "Отвън навътре" значително се разширяват работните задачи, които обхващат вътрешните бизнес-процеси. Ролите на мениджърите по отношение на трансформационния процес чувствително се намаляват, като фокусът е върху граничните задачи. Отговорността за управление на ежедневните рутинни операции се делегира на способни служители и работни екипи.

- Процесът "Отвън навътре" "изважда" мениджърите от традиционните им роли, както и от строгата йерархична структура. Ранните стадии на проектиране преориентират мениджърските нагласи към постигане на бизнес-резултати чрез управление на граничните задачи и дейности, а не чрез управление на производствените операции. Това обаче не означава, че ръководството не трябва да се занимава с всекидневния процес. Процентът от времето, разпределен между гранично ръководство и същинска работа, ще варира според ситуациите и степента на развитие на системата. Това, което не подлежи на съмнение, е, че при една разумна зрялост по-големият процент от време на ръководителя, използвано за управление на граничните задачи и дейности, ще доведе до истинско високо съвършенство на системата. При тези условия мениджърите трябва да са дискретни, когато се намесват в същността. Всичко това предполага, че служителите са способни да поемат по-големи отговорности.

- Несигурността на управленско равнище се проявява в резултат от несъвместимост между традиционните работни структури и новите проектни конфигурации, развити в СТС/ПОС организациите. Това несъответствие поставя мениджърите в сложна и деликатна ситуация, в която те не могат да дефинират своите роли. Моделът "Отвън навътре" преодолява тези проблеми, като фокусира усилията на ръководството в оптимизиране на бизнеса чрез системен анализ на възможностите, произтичащи от външната среда, и изграждане на структури за работа в екипи с повече отговорности в ежедневната дейност.

- Търканията между СТС/ПОС организациите и външните групи се минимизират чрез взаимодействията с външната бизнес-среда. За да се определи "кой какво прави", в интерфейсите трябва да са формулирани



съвместни цели и да е постигнато съгласие по отношение на ролите. Независимо че външните групи са доставчици, клиенти или партньори, с които организацията е функционално свързана чрез процеса на проектиране "Отвън навътре", те също променят своите нагласи, очаквания и модели на поведение.

- Традиционните методи на проектиране са неадекватни при резки бизнес-флуктуации. Въпреки че броят на организациите, които проектират съгласно принципите на подхода "Отвън навътре" е малък, в тези бизнес-сектори, където е използван, ефектът е поразителен. В динамично променящата се компютърна индустрия водещи фирми като "IBM", "Digital" и др. използват аналогични модели, за да запазят или разширят конкурентното си предимство в условията на пазарен ръст и спад.<sup>8</sup> Организациите, проектирани "Отвън навътре", са по-ефективни при запазване на връзката със съответните им сектори от външната среда. Те са по-адаптивни към промените и имат ранни предупредителни сигнали за същността на флуктуациите. Все пак в ерата на високи технологии границите на организационната ефективност ще продължават да се тестват.

- Бизнес-рационализъм при проектиране на нововъведения е неадекватен, когато иноваторските организации разглеждат задачите на външната среда като упражнение и губят връзката с потребностите на бизнеса. "Отвън навътре" изгражда перспективи пред всяка малка роля. Редефинирането на организационните задачи в ранен стадий обикновено води до избягване на този проблем.

Обобщено, проектирането "Отвън навътре" атакува вътрешното късогледство чрез създаване на фундаментална промяна в начина, по който мениджмънтът възприема организацията. Моделът изследва трансформационния процес в зависимост от перспективите във външната среда. Той идентифицира специфичен сектор, в който организацията да постигне конкурентно предимство. Освен това "Отвън навътре" систематично препроектира работните роли на всички равнища за постепенно поддържане на високо съвършенство.

### **Апробиране на модела "Отвън навътре" в "ПроСофт" АД**

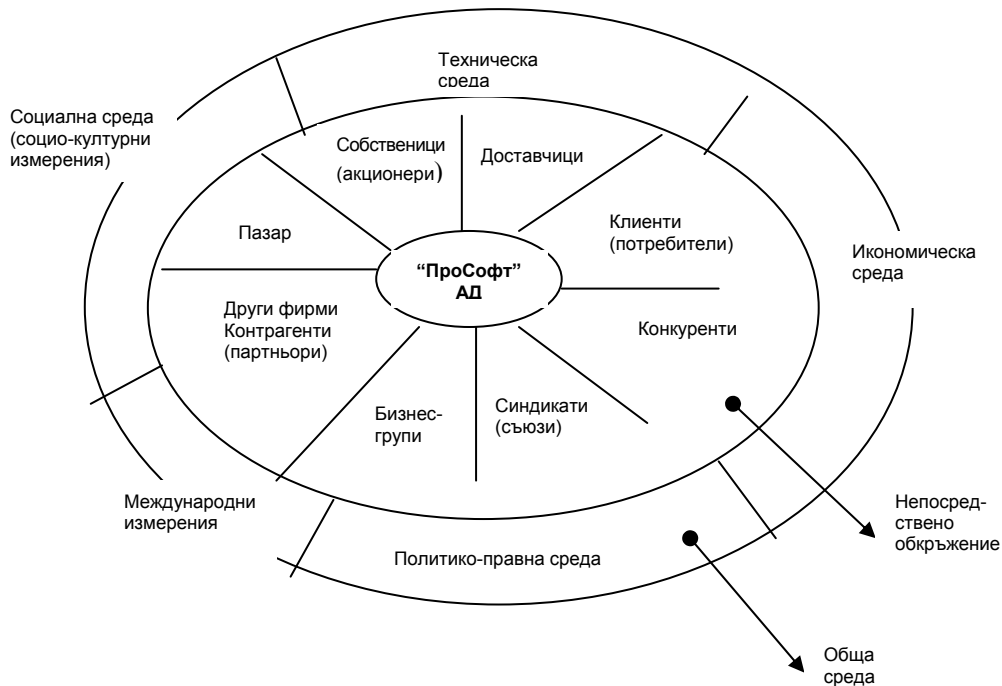
Основните стъпки в изследването произтичат от предложението теоретичен модел. Те са както следва:

#### *Сканиране на външната среда.*

Целта е да се очертае профилът на ключовите външни групи на "ПроСофт" АД (виж. фиг. 1) и на тази база да се дефинират основните бизнес-цели.

---

<sup>8</sup> Krone, Ch. Open Systems Redesign in the Current High Tech Age. La Jolla, California, 2001, p. 77.



Фиг. 1. Сканиране на външната среда на "ПроСофт" АД

Най-общо външната организационна среда на "ПроСофт" АД включва два основни пласта:

- обща среда – това са неспецифични косвени външноорганизационни фактори, които влияят върху функционирането на компанията;
- непосредствено обкръжение - това са специфични групи или други фактори и организации, които оказват пряко въздействие върху фирмата.

След внимателен анализ на тенденциите, очакванията и взаимодействията на всеки с компанията се очертават следните насоки:

- *Социалната среда*, в която работи фирмата, съществено влияе върху търсенето на персонални компютри. По данни на НСИ средномесечният доход на домакинство през 2002 г. е 407.19 лв. Разходите за покупка на персонален компютър по принцип се включват в разходите за образование и свободно време (каквито са и основните мотиви за покупка от индивидуалните потребители). Те възлизат на 13.09 лв., или 3.21% от приходите на домакинствата. Трудно е да се определи точно каква част от тези разходи са за покупка на персонален компютър, но е очевидно, че сумата не е голяма. Ако увеличаването на данъчната тежест към наетите не бъде компенсирано от икономическия ръст (вкл. и ръст на доходите),

сравнително високата еластичност на търсенето в сегмента на индивидуалните потребители може да доведе до свиване на продажбите.

- *Технологичната среда* е изключително динамична. На нито един друг пазар жизненият цикъл на продуктите не е толкова кратък. Ако като основна характеристика на продукта "ProSoft Terminator" се приемат параметрите на неговия процесор, то може да се каже, че жизненият цикъл е в границите между 9 месеца и година и половина. Бързото навлизане на нови технологии води до морално остаряване на моделите и тяхната обезценка, което налага необходимостта от бързо възвръщане на направените инвестиции.

- *Икономическа среда*. По данни от бизнес-анкетите на НСИ в началото на януари 2003 г. стопанската конюнктура в промишлеността се подобрява, като се отчита умерен ръст на продажбите в сектора на информационните технологии (ИТ) в сравнение с 2001 г. Не се очаква инфлационно напрежение в ИТ бранша. Въпреки това неплатежоспособността на индивидуалните потребители все още остава най-сериозния проблем. Според International Data Corporation (IDC) през 2002 г. в България са продадени около 83 000 компютърни системи, или с 13% повече от 2001 г., като в стойностно изражение ръстът е 11.5%. Традиционно най-голям дял имат продажбите на настолни персонални компютри – 73 750 броя, като ръстът спрямо 2001 г. е 10%, но в стойностно изражение той е едва 4%. В контраст с тези данни са продажбите на "ProSoft Terminator" – 3511 броя за 2001 г. и 4968 за 2002 г., или нарастване с 41.5%.<sup>9</sup>

- *Политико-правна среда*. В България е налице засилен митнически контрол, който изтласква фирмите от сивия сектор на икономиката и ги прави по-конкурентоспособни. Производството и търговията с информационни технологии не подлежат на специален разрешителен или регистрационен режим. В действащото законодателство не са предвидени никакви облекчения или преференции за фирмите, работещи в тази област. Съществува проектозакон за насърчаване на високотехнологичните разработки и производства, който засега е в процес на обсъждане.

- *Конкурентна среда*. Българският ИТ пазар е един от слаборазвитите в Европа, като неговият обем е 10 и повече пъти по-малък от този на държавите-членки на ЕС със сравнимо население. Същевременно поради наличието на голям брой квалифицирани специалисти, от една страна, и на ниската покупателна способност на населението, от друга, съществува силна конкуренция.

Според данните, предоставяни ежегодно от IDC, в класацията ТОП 100 челните ИТ фирми държат преобладаващ дял от пазара. Значителна част от тях (класацията се прави по годишен оборот) са дистрибуторски. Сред големите български ИТ фирми най-сериозни конкуренти на "ПроСофт" в сегмента на асемблираните компютри са "Мост Компютърс", "Експрес Консулт" и "Риск Електроникс", а в търговете – "Контракс" и "Стемо". Положителен момент при

---

<sup>9</sup> Годишен отчет на "ПроСофт" АД, 2002.

конкурентните фирми е гъвкавото ценообразуване. “Мост Компютърс” са основен вносител на компоненти в България, което им дава възможност да асемблират компютри с 6% по-ниски разходи от тези на “ProSoft Terminator”.

Като системни интегратори на вътрешния пазар освен “ПроСофт” АД функционират и фирми като “Контракс”, “Стемо”, “Лирекс”, “Риск електроникс”, “S&T”. Тези фирми са конкуренти на “ПроСофт” АД в сегмента “правителствени проекти”.

Изводът, който се налага от анализа на пазарната конюнктура, е, че конкурентите засилват позициите и натиска си върху пазарния дял на “ПроСофт” АД. Предимството на последната се изразява в натрупания опит в областта на изграждането на потребителски мрежи, както и насочените усилия в развитието на вида и качеството на предлаганите продукти и услуги. Полученият сертификат по ISO 9001:2000 е доказателство за качеството на продуктите на компанията.

Друго сериозно предимство, което компенсира относително по-високите цени на фирмата, е голямата гаранция, която се дава за асемблираните от нея компютри – 2 години пълна и 3 години разширена. Не се отделя обаче достатъчно внимание за популяризирането на икономическия ефект от това предимство.

• *Пазар на РС в България.* През 2002 г. в България се отчита умерен ръст на продажбите в сектора на информационните технологии в сравнение с 2001 г. Прави впечатление, че от челните 6 производители 4 са чуждестранни компании с пазарен дял съответно: “HP” – 11%, “Dell” – 5%, “DTC” – 3.9%, “IBM” – 3.4%. Сред българските асемблатори “ПроСофт” е лидер с пазарен дял над 7%.<sup>10</sup> През 2002 г. най-динамично се развива пазарът на преносимите компютри, като общо са продадени около 7500 броя на стойност около 14 млн. дол., което представлява ръст от съответно 47 и 45%. Тук предимството на “HP” е огромно – с 41% от пазара, следван от “IBM” с 10.2%. Само за 1 година “ПроСофт” успя да наложи своя собствена марка “ProSoft Innovator” и да постигне пазарен дял от близо 10%, изпреварвайки такива утвърдени имена като “Fujitsu Siemens” и “Toshiba” и увеличавайки продажбите си в този сектор близо 7 пъти.

Сериозни предпоставки за развитието на българския РС пазар са търговете на държавната администрация и проекти по ФАР и Световната банка. Според проучване на IDC през 2002 г. продажбите на РС чрез търгове се увеличават от 22 на 36%. Относително ниските цени и леко нарасналата покупателна способност постепенно увеличават използването на компютри от SOHO сегмента (small office, home office).

Сериозен проблем за българския РС пазар е ДДС, което разделя фирмите в бранша на две категории – работещи легално и под чертата (сенчеста икономика). Малките клиенти естествено предпочитат да не плащат данък, което до голяма степен е определящо за пазара.

---

<sup>10</sup> Вж. IDC, 2002.

• **Доставчици.** Компютърният бизнес в България е силно зависим от вноса. Големите фирми внасят, а средните и малките купуват от тях. Изборът на квалифициран доставчик е ключов проблем в ИТ бранша. Най-често използваната стратегия е на няколко доставчика. По този начин в компютърните фирми се намалява зависимостта от един източник. За тази цел повечето от тях имат утвърден списък с вътрешни и чуждестранни доставчици, с които работят. По-важните критерии за оценка при избора на доставчик са: срок на изпълнение на доставката, условия, начин на плащане, надеждност, сертификация, фирмен авторитет, пробни доставки, сервизно обслужване и др.

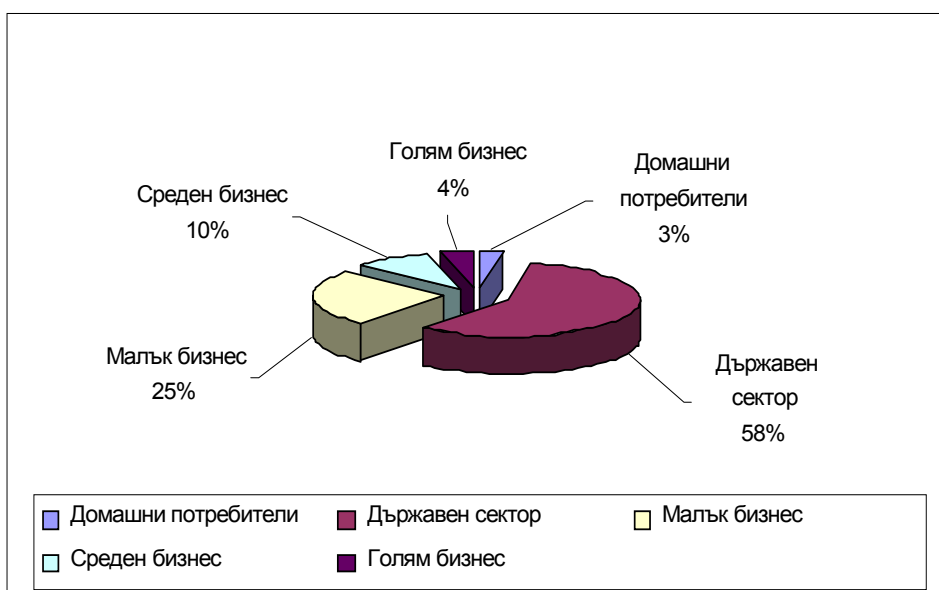
• **Основни групи клиенти на "ПроСофт" АД.** Продажбите на дружеството се генерират в няколко направления:

- проекти с национално значение - доставка на компютърно оборудване и периферия, изграждане на цялостни информационни системи. Те представляват около 20% от общите продажби на дружеството;

- средни и големи предприятия, осъществяващи своята дейност в страната - продажби на компютърно и комуникационно оборудване и софтуер на банки, образователни институции, големи фирми;

- малки фирми и индивидуални клиенти.

Разпределението на клиентите на "ПроСофт" АД (персонални компютри) за 2002 г. е представено на фиг. 2.



Фиг. 2. Разпределение на продажбите по групи клиенти

Източник. Годишен отчет на "ПроСофт" АД, 2002.

Изводът от анализа на структурата на клиентите на “ПроСофт” АД е, че фирмата запазва дела на приходите от големи проекти с национално значение, като подобрява своите позиции в сегментите големи клиенти, малък и среден бизнес.

През 2002 г. дружеството продължава да извършва продажби чрез финансов лизинг, което видимо се отразява и в нарастването на продажбите сред крайните клиенти от SOHO сегмента.

В резултат от анализа на външноорганизационната среда непосредствената стратегическа бизнес-цел на “ПроСофт” АД е агресивно увеличаване на пазарния дял с 2% през 2003 г., или пазарен прираст от 29%, и драстично намаляване на себестойността на фирмената марка компютърно оборудване “ProSoft Terminator” с 6 до 10%. Ключът към постигането на тази цел е фокусиране върху новата единична цена, сравнена с традиционната производствена цена. Акцентът се поставя върху партньорството в корпоративните действия, насочени към реализиране на по-висок икономически ефект.

Един от начините за намаляване цената на “ProSoft Terminator” е компанията да сключва договори директно с производителите на компютърни компоненти, без които е невъзможно асемблирането – дънни платки, процесори, памет, твърди дискове, монитори и т.н. Алтернативни варианти са фирмата сама да внася основните компоненти от външния пазар или да сключи договори с чуждестранни доставчици. “Тясното място” при покупките от външния пазар обикновено е транспортът, защото се налага да се използват “групажни” превози, които не са директни. Закупуването на компоненти от вътрешния пазар е изключително нерационално. Съществен недостатък е високата цена (около 6% е маржът на фирмените-вносителки), което директно рефлектира върху единичната цена на “ProSoft Terminator”.

Агресивното увеличаване на пазарния дял в динамична среда принуждава ИТ фирмите да предлагат нови продукти и услуги, както и да разработват адекватни стратегии за позиционирането им в съзнанието на потребителите. Непосредственият резултат от това е иницирането на промени в структурата на продажбите. “ПроСофт” АД реализира близо 100% от своя продуктов портфейл на вътрешния пазар на информационни технологии. През 2002 г. приходите са в размер на 22 350 хил. лв.<sup>11</sup> Основният дял е в резултат от продажбите на “Compaq” и “ProSoft Terminator”. Съществени резерви има по отношение на “ProSoft Innovator” и новата гама персонални

---

<sup>11</sup> Годишен отчет на “ПроСофт” АД, 2002.

компютри и сървъри с търговската марка "High Profile", както и с предоставяните от "ПроСофт" АД услуги (системна интеграция, Интернет-услуги, извънгаранционен сервиз, продажби на резервни части и компоненти).

Сканирането на бизнес-средата е концептуална база за идентифициране на пазарни ниши и формулиране на стратегии за налагане на нови продукти и услуги. Със стратегически потенциал за увеличаване на пазарния дял на "ПроСофт" АД са сегментите на телекомуникационно оборудване и услугите. В това отношение перспективна услуга е аутсорсингът. Друга неразработена ниша от "ПроСофт" АД са SOHO потребителите. Потенциалът на SOHO сегмента обхваща около 70 хиляди микрокомпани, както и 80-100 хиляди платежоспособни частни клиенти.<sup>12</sup> Традициите на компанията в продажбите на лизинг създават предпоставки за успешно навлизане на този пазар.

Непосредствен резултат от сканирането на външната среда в хода на изследването е формулирането на стратегическите приоритети на "ПроСофт" АД:

- лидерство на българския компютърен пазар;
- утвърждаване на стратегически партньорства с водещи производители на хардуер и софтуер;
- лидерство в системната интеграция;
- участие в национални и международни търгове;
- разработка на оригинален фирмен софтуер;
- внедряване на международния стандарт "Инвестиции в хората".

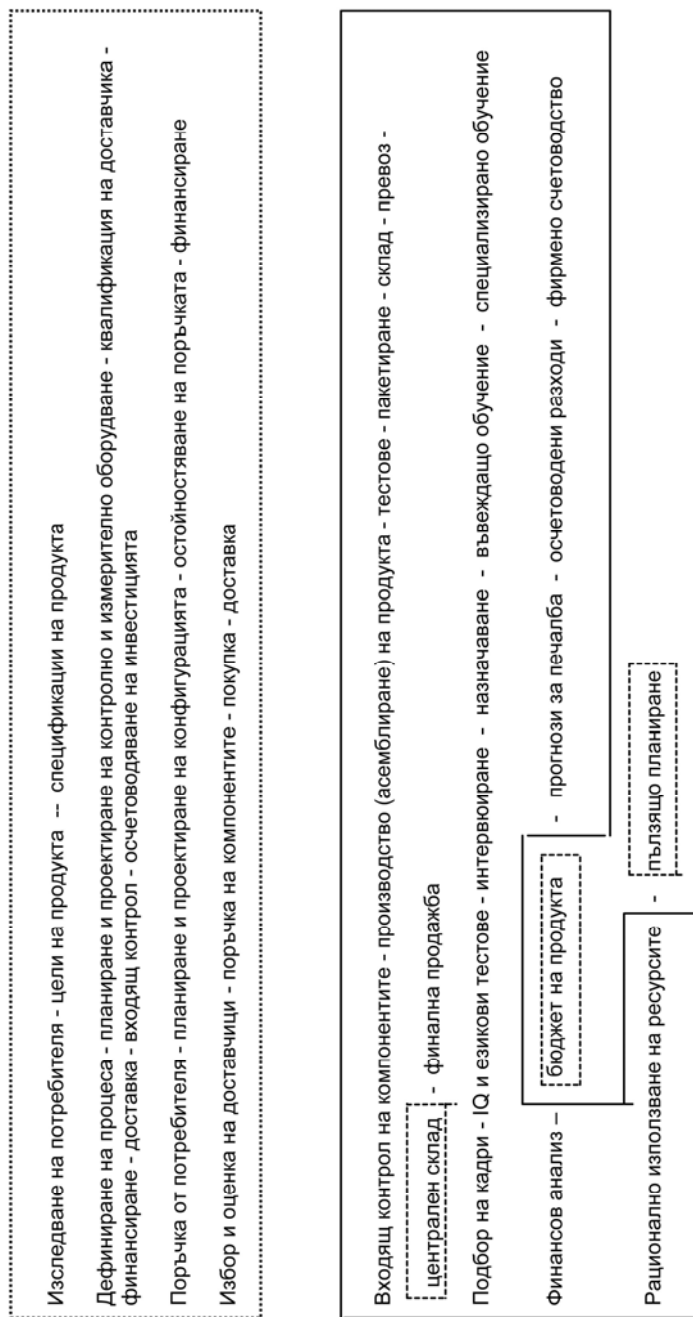
#### *Анализ на задачите на продукта*

Основната цел е да се идентифицират начините, чрез които компанията може да увеличи значително своя принос. Първата стъпка в анализа е да се формулират основните задачи, необходими за производството и доставката на "ProSoft Terminator" до клиента. Изводът, който се налага, е, че намаляването на цената на компютърното оборудване с 6% не е достатъчно условие за постигане на конкурентно предимство.

На фиг. 3 е представена диаграма на задачите на "ProSoft Terminator", като с пунктир са отбелязани новите възможности (зони на подобрения), а с плътна линия традиционните, които не са обект на изследване.

---

<sup>12</sup> Вж. Дневник, 10.01.2003, с. 11.



Фиг. 3. Анализ на задачите на ProSoft Terminator (означените области с пунктир са въввлечени в подобряването на корпоративните бизнес-резултати)



Съществуват и други алтернативи за увеличаване на пазарния дял.

*Първо*, препроектиране на вътрешния трансформационен процес с цел намаляване на срока между поръчката от клиента и финалната продажба.

*Второ*, по отношение на финансирането на продукта трябва да се възприеме по-гъвкава политика. Основна практика в "ПроСофт" по отношение на индивидуалните клиенти е 100% предплата. С това се обяснява и niskият процент реализирани продажби в този сегмент (около 3%). Разсрочено плащане се прилага предимно за корпоративни клиенти и държавни институции.

*Трето*, "ПроСофт" би трябвало да намали драстично списъка на доставчиците от вътрешния пазар. Това е условие да се реализират икономии в размер на 6-10%. По отношение на доставките от външни пазари компанията трябва да сключи директни договори за регулярни доставки с производителите на основните компютърни компонентни. Сериозно конкурентно предимство е тя да стане доставчик на средните и по-малките фирми на българския пазар. Това е конкретна възможност за разширяване на пазарния дял и акумулиране на добавена стойност.

*Четвърто*, в "ПроСофт" е необходимо да се създадат условия за тестване на нови оригинални решения и софтуерни приложения. В тази посока се налага изводът, че все още не са използвани напълно потенциалните възможности на отдела, ангажиран с разработването на софтуерни продукти. Друг ключов момент е създаването на условия за експериментиране на по-евтини компоненти (специални сплави), които да доведат до по-висока ефективност и по-ниска себестойност на фирмения продукт. В ИТ бранша няма българска компютърна фирма, която надеждно да провежда подобни тестове и експерименти.

*Пето*, на екипа, пряко ангажиран с производството (асемблирането) на "ProSoft Terminator" е необходимо да се делегира по-голяма свобода за вземане на решения и автономност. Това е условие да се реализират по-висока ефективност.

Изводът, който се налага, е, че мениджърите на "ПроСофт" АД трябва да продължават да контролират производствения процес едновременно с разширяването на сегашните граници. На производствения екип трябва да се делегират допълнителни отговорности като инсталиране на софтуер и тестване на готовия продукт. Това предполага непрекъснати инвестиции в професионалната квалификация и компетентност на служителите, както и възприемането на тезата, че допълнителните умения и знания на членовете на организацията създават добавената стойност към продуктите, които се предлагат. Това е съществено условие за постигане на стратегическо предимство пред конкурентите.

### Определяне на насоките

В хода на изследването мисията на “ПроСофт” АД е рedefинирана на базата на пет ключови елемента, произтичащи от модела “Отвън навътре”: *първо*, историята на компанията; *второ*, текущите предпочитания на мениджъри и собственици; *трето*, външната среда, която със своята висока степен на динамичност, риск и неопределеност детерминира основните възможности и опасности, пред които е изправен бизнесът; *четвърто*, наличните и потенциалните ресурси на компанията, определящи какво е възможно да се постигне – сега и в бъдеще; *пето*, притежаваният интелектуален потенциал и компетентност на кадрите на “ПроСофт” АД.

Преценена през призмата на модела “Отвън навътре”, дефинираната мисия е съвсем реалистична: “Ние от “ПроСофт” осигуряваме на своите клиенти модерни информационни решения, базирани на задълбочено проучване на техните специфични потребности и изисквания. Стилът на внимание и коректност към всички потребители ни прави лидер на българския компютърен пазар. Работейки в тясно сътрудничество с водещите световни производители на хардуер и софтуер, ние интегрираме техните продукти в комплексни информационни проекти. Нашата цел е постоянно усъвършенстване на решенията и услугите, които предлагаме, за да защитим лидерските си позиции и през новото хилядолетие!”

Това е сериозен принос на компанията, ако бъде изцяло осъществен. Бизнесът на “ПроСофт” е насочен към потребителите и е разглеждан като процес на задоволяване на потребности, а не като производство на стоки и предоставяне на услуги. Продуктите са временни, а базовите нужди и потребителските групи – постоянни. Тази дефиниция за бизнеса преодолява вътрешното късогледство и по своята същност е маркетингово ориентирана, т.е. акцентът се поставя върху пазара.

*От тази мисия произтичат следните стратегически цели:*

- превръщане на фирмата в компютърен лидер на българския пазар, както и в международно признат лидер в Югоизточна Европа;
- внедряване и разработване на нови софтуерни продукти, информационни решения, приложения и услуги;
- лидерство в системната интеграция чрез внедряване и разработване на комплексни информационни проекти;
- изграждане на адекватна организационна структура, в която всички служители ще притежават желание, средства и умения за реализиране на мисията.

Определените насоки налагат културно преобръщане в немалки граници. Това изисква принципите на работа в “ПроСофт” да бъдат дефинирани според новата култура, ориентирана към постиженията. Качествено новото в поведението на индивида е:

- работа в екип на консултантска основа;
- изграждане и развитие на лидери;
- стремеж към бизнес-съвършенство във всички начинания;

- мотивация за постигане на по-високи резултати;
- производство и доставка на компютърно оборудване, съответстващо на утвърдените водещи световни стандарти и изискванията на клиента;
- колегиални отношения и възможности за израстване във фирмата;
- функциониране в условията на информационна осигуреност;
- амбиция за реализиране на новаторски идеи;
- зачитане на личните и екипните постижения;
- избягване на предпоставки за конфликт на интересите;
- вземане на решения от индивида, съответстващи на притежаваните от него знания и опит.

Подобна културна промяна е фактор за постигане на конкурентно предимство на българския пазар. При апробирането на модела "Отвън навътре" в "ПроСофт" АД основна цел беше осигуряването на обща съпричастност и ангажираност на всички равнища в организацията към мисията на компанията. Това е ключов момент, гарантиращ постигането и поддържането на икономически растеж и рентабилност в условията на динамични пазарни промени.

#### *Определяне на организационните граници*

Тази стъпка в изследването е критична за бъдещото развитие на "ПроСофт" АД, защото в света на бизнеса всичко, което се отнася до функционирането на компанията, може да бъде обект на промяна. Непроменени остават единствено основни принципи и специфични задачи, синтезирани в следното:

- ценното в една услуга е решаването на конкретни проблеми и удовлетворяването на специфичните нужди на всеки потребител;
- непрекъснато търсене на конструктивен диалог с клиента;
- сделката не приключва, а продължава след извършване на продажбата.

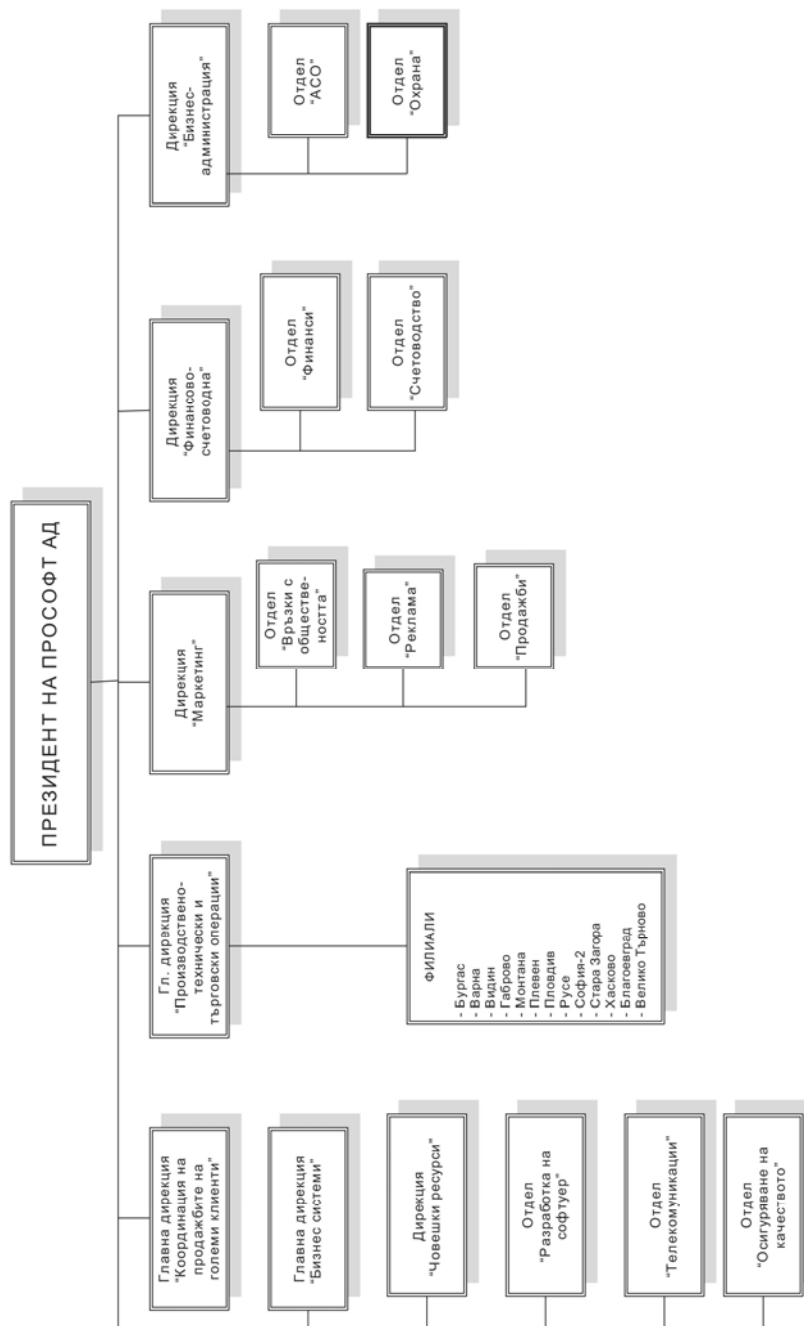
Основните корпоративни принципи и специфични задачи, синтезирани в изследването, осигуряват концептуалната рамка за подобряването на бизнес-резултатите в "ПроСофт". Ключовите външни групи придобиват представа как трябва да работят с компанията в бъдеще. Служителите вярват, че всичко, което е иницирано, е възможно и реализуемо.

#### *Определяне на граничните задачи на подсистемите*

Административната структура на "ПроСофт" АД, проектирана съгласно принципите на подхода "Отвън навътре", е показана на фиг. 4. Тя е адекватна на динамичните промени в ИТ бранша. Характеризира се с висока степен на гъвкавост и адаптивност. Функционалните отдели са относително самостоятелни, което създава условия и предпоставки за предприемане и управление на проекти. Основна причина е, че стратегическите бизнес-цели на "ПроСофт" АД в съвременната динамична среда и непрекъснат натиск за промяна не могат да се постигнат чрез рутинни действия в една статична организационна структура.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Turner, J. R. The Handbook of Project-based Management. McGraw-Hill Book Company, 1992.



Фиг. 4. Организационна структура на ПроСофт АД след препроектирането

В хода на изследването идентифицираните проблемни работни области обобщено са доставките, производството и инженеринговата дейност (разработка на софтуер). Новата структура на компанията е проектирана да поддържа тези естествени граници.

#### *Проектиране на производствения модул*

Той е организиран за изпълнение на голям брой задачи. В допълнение към традиционно изпълняваните дейности производственият модул осигурява гаранционно и сервизно обслужване, доставка на компоненти от външния и вътрешния пазара, качествен контрол и тестване на продуктите. Съществено нов момент при проектирането на модула е обособяването на дирекция "Оперативно обслужване на търговските операции и координация на филиалите". Сондирането "Отвън навътре" детерминира проблемите в управлението на процесите при производство на "ProSoft Terminator".

Така проектиран, модулът подкрепя много от новите отговорности като: адекватна инженерна поддръжка на реализираните продукти, по-пълно удовлетворяване на нуждите и изискванията на клиента, ново развитие на доставките и тотално качество. Тези интерфейсни задачи са приоритетни. Те са основен фактор за увеличаване на пазарния дял, намаляване на единичната цена на компютърното оборудване "ProSoft Terminator" и постигане на конкурентно предимство.

Разширяването на границите на производствения модул води до драстична промяна в ролите на мениджърите на всички равнища. Новите основни отговорности по нива обобщено са:

- Първостепенната роля на главния директор "Производствено-технически и търговски операции" произтича от следните основни приоритети: 1) осъществява модулна връзка с останалата част от компанията; 2) разяснява средно- и дългосрочни цели в модула и следи за постоянния прогрес по изпълнението им; 3) създава необходимата организация и условия за нормалното протичане на работните процеси в дирекцията; 4) координира взаимодействието между дирекциите "Асемблиране и сервиз", "Оперативно обслужване на търговските операции и координация на дейността на филиалите" и "Външнотърговски операции"; 5) координира навременната доставка на компютърни компоненти от външен и вътрешен пазар; 6) координира дейността на филиалите; 7) следи за изпълнението на документите по качество в съответствие с ISO 9001:2000.

- При сондирането "Отвън навътре" мениджърите на дирекции са ангажирани с допълнителни задачи. Това включва: инженерна поддръжка на реализирани проекти; развитието на нови доставки; нови тестове на продукта; сервизна поддръжка на всички клиенти на фирмата; качествен контрол; подготовка за експедиране на асемблираните компютърни системи; предпродажбена подготовка и управление на производствените екипи. Те взаимодействат с другите функционални отдели на компанията и по този

начин получават ефективна обратна връзка по отношение на целите и стандартите. Мениджърите на дирекции отговарят за средносрочните и краткосрочните резултати. Те участват във формирането на добавена стойност, като организират извършването на платени консултации за външни клиенти.

- Мениджърите на отдели са ангажирани с някои проекти, координирани от мениджърите на дирекции. Всеки от тях е отговорен също и за резултатите в съответната област, вкл. координация на всички заявки, производство (асемблиране), себестойност, качество, поддръжка и сервиз. Мениджърите на отдели тренират (обучават) производствените екипи, вземат решения относно възможността за изпълнение на поръчките от клиенти, анализират бизнес-нуждите, така че резултатите да са в съответствие с тях, осигуряват ефективна обратна връзка и стимулират екипа да поема по-големи отговорности.

- Производствените екипи вземат оперативни решения по отношение на основните вътрешни задачи на модула: асемблиране, инсталиране на необходимия софтуер, провеждане на серия от тестове и изпитания, както и подготовка за експедиране на компютърните системи "ProSoft Terminator".

- Основният извод е, че всяко равнище в производствения модул изпълнява комбинации от гранични интерфейсни задачи и вътрешни сърцевидни задачи. Иницирираните промени изискват известно време за адаптация и обучение с цел развиване на полифункционални умения. Те осигуряват перспектива пред всяка роля в модула. Проектираните промени в хода на изследването са необходимо условие за приноса на "ПроСофт" АД и реализиране на по-високи бизнес-резултати.

#### *Проектиране на поддържащите подсистеми*

В "ПроСофт" АД поддържащите подсистеми осигуряват връзката между производствения модул, потребителите и висшия мениджмънт. Проектирането "Отвън навътре" идентифицира структурни проблеми в отдел "Разработка на софтуер" и дирекция "Маркетинг и продажби". Новите конфигурации на тези две подсистеми създават необходимите условия за проникване на компанията в нови пазарни сегменти и разширяване на пазарния ѝ дял в съществуващите. Отдел "Разработка на софтуер" е организиран изцяло на проектен принцип. Това е необходимост, породена от разработването на нови конкурентни продукти, приложения и услуги, чиято непосредствена цел е по-пълното удовлетворяване на изискванията на потребителите. Естествено е, че предприемането на проекти не е самоцелно, а по необходим начин е свързано със стратегическите цели на фирмата.

В процеса на препроектиране на функционалната структура на "ПроСофт" чрез модела "Отвън навътре" се обособяват няколко свързващи звена, които осигуряват необходимата координация между отделните сектори. На първо място, това са екипите по продукти, които са отговорни за координацията както на

асемблираните (фирмените), така и на другите предлагани компютърни системи ("ProSoft Terminator", "ProSoft Innovator", "High Profile", "Epson", "Compaq", "QMS Microsoft", "Best Power" и др.). Като второ свързващо звено се обособяват екипите, които работят по изследователски проекти (разработване на софтуер). Проектира се и логистична група за консултации по координацията между производствения модул, продажбите и участието в търгове.

Особено внимание се обръща на екипите по продукти. Те са стриктно организирани според предлаганите търговски марки, под общата шапка на направление "Продуктови мениджъри" на дирекция "Маркетинг и продажби".

Съответният мениджър на продукт от маркетинговия сектор води екип, който се състои от координатор по продажбите от производствения модул и интегратор по развойната дейност от отдел "Разработка на софтуер". По този начин се осъществява директна връзка между вътрешния трансформационен процес и изискванията на външните ключови групи.

Мениджърите на екипите по продукти, както и другите свързващи звена се отчитат на съвет на директорите при президента на "ПроСофт" АД, а отделните членове - на преките си ръководители от съответните отдели. Така се получава една матрична организация, в която линиите на отговорността се събират в едни и същи служители. Това създава предпоставки да се използва потенциалът на човешкия фактор в процеса на адаптация и взаимодействие с външната среда и реализация на стратегическите фирмени цели.

#### *Проектиране на други критични подсистеми*

В хода на изследването моделът "Отвън навътре" беше апробиран и по отношение на другите критични подсистеми в "ПроСофт" АД. На тази база необходимите промени за подобряване на ефективността в желаната посока могат да се систематизират по следния начин:

- *Дирекция "Човешки ресурси"*. Дирекцията използва широк спектър от методи при набирането и подбора на кадри, които са изключително прецизни и отговарят на световните и европейските тенденции.

- *Компенсаторна система*. За да съответстват на граничния и вътрешния баланс на всички равнища в процеса на препроектиране, някои фундаментални принципи, свързани с възнаграждението на служителите в "ПроСофт" АД, се ревизират. Ключова промяна в компенсаторната система е обвързването ѝ с непосредствените резултати от дейността и конкретния принос на екипите. Така проектирана, тя е мотивационен фактор в развитието на полифункционални умения и силна съпричастност към фирмените цели.

- *Системи за вземане на решения и контрол*. Съществена промяна в тази посока е делегирането на права за вземане на решения и контрол на по-ниските йерархични равнища. Това е неделима част от новите разширени роли и отговорности на екипите, които произтичат от модела "Отвън навътре".

- *Информационни системи*. Една от целите при апробирането на модела в "ПроСофт" е усъвършенстване на вътрешнофирмените комуникации. Усилията се

насочват към препроектирането на комуникационните канали, така че да обслужват по-ниските равнища в организацията. Това предполага пълна информационна осигуреност на екипите в процеса на работа. Непосредственият резултат от предприетите промени е високата степен на съпричастност към мисията и стратегическите бизнес-приоритети на компанията.

Всички тези промени в "ПроСофт" АД се инициират последователно в продължение на дванадесет месеца със съдействието и ангажираността на висшия мениджмънт. Това време се използва като естествен съюзник, за да се материализират идеите на теоретичния модел за проектиране на високо-съвършени организации. Усилията се насочват към развиване на фирмена култура, което въвлеча екипите в непрекъснато усъвършенстване, адекватно обучение, формиране и балансиране на новите роли и избор на приоритетни проекти. Назначенията се минимизират, докато компанията адекватно възприеме новите проектни спецификации. Непосредствения резултат от прилагането на модела "Отвън навътре" в "ПроСофт" АД са новите по-високи равнища на организационна ефективност и осигуряването на трайно конкурентно предимство на пазара. Когато целите на проектирането са конкретно дефинирани, те гарантират не само оцеляване, но и устойчиво развитие в дългосрочен план. Въпреки че ИТ браншът в България е с променяща се конюнктура, компанията е в състояние да посрещне предизвикателствата в бизнеса. Прилагането на подхода е по силите на много български фирми. Той е концептуална рамка за тези, които се стремят към съвършенство в бизнеса и постигане на световните стандарти. Приложим е за организации от всякакъв тип и размер.

Предложеният модел "Отвън навътре" увеличава ползата от социотехническите системи и планирането на отворени системи, като преодолява техните типични проблеми. Той игнорира вътрешните трансформационни процеси, докато бизнес-целите не бъдат внимателно проучени и дефинирани съгласно изискванията на външната среда. Апробирането на модела в "ПроСофт" на практика доказва ефективността му при създаването на баланс между граничните интерфейсни и вътрешни задачи.

Резултатите от организационното проектиране се изразяват в детайлна оценка на конкретната бизнес-ситуация, в която функционира организацията, и изграждане на нов работен процес на базата на тези изисквания. Необходима е висока *концентрация* за модернизиране на елементите на организационния дизайн, така че да са в съответствие помежду си и да поддържат висока ефективност. Независимо от конкретната област на функциониране желаното бизнес-съвършенство се постига в резултат на подобен процес на проектиране.

6.IV.2004 г.