

ИМПРОВИЗИРАНЕТО В СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА МОДЕРНИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ГОРСКАТА ПРОМИШЛЕННОСТ

Светослав Димков
Технически университет - София

Разглежда се стратегическото импровизиране като средство да се намали влиянието на глобалната конкуренция. Обсъжда се как импровизирането може да се използва като административна техника за справяне с променливата действителност в организационната структура. Основни моменти при използването на импровизацията, за повишаване успехите на бизнес организациите са: Идентифициране на областта на импровизацията.; Как се осъществява импровизацията

Ключови думи: стратегически мениджмънт, стратегическа импровизация, формулировка на стратегията, бизнес организации

Key words: strategic management, strategic improvisation, strategy formulation, business organizations

Въведение

Днес стратегическото планиране е изгубило своето превъзходство в мениджмънта. Отминало е времето, когато големите световни лидери са диктували приливите и отливите на световната търговия и стратегическото планиране е работело отлично.

Съвременната глобална икономика е прекалено сложна, динамична и непредсказуема за да позволи все още да се прилага класическия централизиран модел на стратегическо планиране. Световната мениджърска практика показва, че съществува алтернатива на стратегическото планиране, която позволява да се преодолеят недостатъците му в съвременната бизнес среда. Това е т.н. стратегическо импровизиране или разработване на стратегията в реално време, т.е. в хода на дейността на организацията. За да е възможно прилагане на новия метод обаче, трябва да са налице някои основни предпоставки като: отговорността за бъдещето на организацията трябва да е разпределена навсякъде в организацията; трябва да е разработена широка гама от инструменти за стратегическо импровизиране, които подпомагат всеки сътрудници, захванал се с тази дейност; развие колективен дух и организацията има практика с т.н. "самоуправляващи се екипи".

Съвременна бизнес среда и бизнес организации

Една от най-съществените особености на съвременното постиндустриално общество е, че нараства значително образоваността и информираността на членовете му. Този факт обуславя нови обществено-икономически тенденции към отслабване на вертикалните форми на социална организираност и успоредно с това – укрепване на хоризонталните мрежести форми на взаимовръзка.

Новите силно динамични хоризонтални мрежести форми в бизнес средата чрез многостранни

те си възможности за взаимодействие отслабват значително традиционните строго йерархични бизнес структури. Затова е нужен нов подход към мениджмънта, който да промени традиционния модел на административно - бюрократично управление в посока ангажиране на всички заинтересувани групи около организацията в управленския процес. Нарастващото влияние на различните неправителствени организации, граждански сдружения, делови кръгове, научни институции и др., отрежда на тези заинтересувани групи все по-значима роля при разработването на стратегиите на съвременните бизнес организации (БО). В началото на XXI век екологичният и социалният аспекти стават задължителни елементи на стратегията на съвременните БО, а те не могат да се обхванат цялостно без ангажиране на гореспоменатите заинтересувани групи.

С все по-широкото навлизане на информационните технологии (ИТ) в съвременната бизнес среда нарастват възможностите на отделни индивиди и групи да изразяват свободно своите виждания за мениджмънта и стратегията на организацията, в разрез с традиционните схващания на класическите подходи за мениджмънт. Тези нови схващания, заедно с динамичните мрежести взаимодействия между субектите в съвременната БО, все повече деформират и ерозират формалната система на йерархични организационни връзки на всички нейни нива. Така БО в съвременното постиндустриално общество все повече заприличва на сложна плетеница от традиционни формално йерархични (вертикални) и нови мрежести (хоризонтални) структури. В тази плетеница върховете на организационните йерархии все повече се притъпяват и снижават, ставайки част от една сложна мрежа от връзки в рамките на определен отрасъл или дори на цялата бизнес среда. Вследствие на този процес, дори по-консервативните организационни йерархични структури с течение на времето са принудени

да адаптират строежа и мениджмънта си към динамичните промени на съвременната бизнес среда.

Само чрез новата динамична форма на БО, която възниква (позната още като т.н. "неформална йерархия") могат да оцелеят в постиндустриалното общество традиционно формираните йерархични структури от миналия век.

Сложният процес на взаимодействие на различните организационни форми в съвременното постиндустриално общество се ръководи от три основни принципа.

Първо. Запазването на формалния характер на йерархичните структури може да се запази само ако се постигне затвореност на системата от съвременното общество. В съвременните условия спазването на този принцип е възможно само при различните конфиденциални организации (тайни общества, секти, мафии, терористични организации и др.). БО, като силно отворени към обществото системи не могат да запазят формалния си йерархичен характер в съвременните условия.

Второ. При взаимодействието между формално йерархични (вертикални) и мрежести (хоризонтални) структури надмощие взимат вторите. Йерархичните структури са по-уязвими и по-лесно се рушат под натиска на съвременната динамична външна среда, проявяван чрез мрежа от неформални хоризонтални взаимодействия. Така например, редица утвърдени БО с апаратна (бюрокраична) конфигурация под натиска на външната среда променят организационната си култура, стила си на мениджмънт и строежа си. Този процес най-често се инициира от различни заинтересувани групи като акционери, браншови камери, екологични дружества и др.

Трето. В съвременното постиндустриално общество мрежестите структури могат да изградят висшето равнище (топмениджмънт) на формалните организационни йерархии, при което възникват т.н. "виртуални йерархии". Виртуалните йерархии възникват вследствие на усиления информационен обмен между БО и външната среда, улеснен значително от широкото навлизане на информационните технологии в бизнеса. Динамичното организиране на информационния обмен с външната среда поражда нужда от нов тип взаимоотношения вътре в организацията от мрежест, а не от йерархичен тип.

Обичайната йерархия, която е неотменим елемент на всеки тип човешка организация, неизбежно се променя под действието на спонтанните и неочаквани обрати в информационните потоци постъпващи от динамичната и турбулентна външна среда. Съображенията за ред и приоритети на висшестоящата инстанция в йерархията отстъпват на

необходимостта да се реагира адекватно и навременно на непредсказуемите промени на външната среда.

Виртуалните йерархии възникват на-често по силата на случайни форсмажорни обстоятелства, които изискват временен авторитет от онези сътрудници на организацията, които по стечение на обстоятелствата са най-близо и най-ангажирани със създалата се ситуация. При такива условия възниква спонтанна мрежеста структура на взаимодействие и тя е средството за заобикаляне на тромавия механизъм за мениджмънт на съществуващата йерархична структура. Мрежестият тип взаимодействие осигуряват необходимия простор на за действие на множество неформални механизми за мениджмънт, основаващи се на натрупан опит, експертни знания и емоционална нагласа.

От казаното дотук става ясно, че мрежестата организация (основана на непрекъснат обмен на информация и знания) е мощно средство за преодоляване на слабата ефективност на обичайните формални подходи за мениджмънт, базирани на традиционния йерархичен организационен модел. От управленска гледна точка, мрежестите организационни модели са нова форма на организация на човешката дейност, която се основава на стратегическо импровизиране, а не на стратегическо планиране, както е при традиционните йерархични модели. Логически тази нова форма е много по-близка до характеристиките на съвременното постиндустриално общество от чисто йерархичната.

Мрежестата форма на организация променя значително вижданията за съдържанието и характера на йерархичните структури. В човешкото мислене представата за неизменна йерархия при колективни действия отстъпва на идеята за една динамична мрежа от неформални отношения, която свежда до минимум формалните взаимоотношения.

При мрежестата организация сътрудникът се уповава много повече на собствените си качества и на уменията си да установява връзки с контрагентите си, отколкото на указания от висшестоящото йерархично равнище.

С навлизането на мрежестата организация отпадат много от звената на съществуващата йерархична организационна структура, които са една от основните причини за тромавостта и неефективността на управленските решения. Съвременните информационни технологии дават възможност за пряк и по-свободен контакт между участниците в управленския процес без посредничеството на мениджъри на низше и средно равнище.

В развитите индустриални страни мрежестият модел за мениджмънт се възприема все повече не само в рамките на отделната БО, но и в цели ин-

дустриални отрасли или групи индустриални предприятия, които формират т.н. "верига на доставките". Целта е, ефективността на мениджмънта да се разпростре върху глобалната верига от дейности, които генерират добавена стойност. Силно развитата информационна мрежа между отделните индустриални предприятия спомага да се създаде система от непрекъснато обогатяващи се със знания управленски структури.

За да функционира ефективно съвременния мрежест организационен модел, процесът на формиране на стратегията на БО трябва да се пренасочи от традиционното стратегическо планиране към стратегическо импровизиране, в което да се ангажират, както сътрудниците на всички йерархични равнища, така и заинтересуваните групи около организацията.

Същност на стратегическото импровизиране

По своята същност, стратегическото импровизиране е форма на стратегически мениджмънт, основана на колективно, екипно действие. Не е достатъчно само да са формирани самоуправляващи се екипи от изпълнители за реализация на стратегията, необходимо е всеки член на мултифункционалния екип да е въоръжен с най-подходящия за него стратегически инструмент, с който той да е в състояние в реално време да създава онази част от стратегията, която му е поверена. Фактически, при стратегическото импровизиране ангажираните с реализацията на стратегията сътрудници същевременно я създават. Ролята на топмениджмънта в случая е, да формулира стратегическите насоки за развитие на организацията и да фокусира вниманието на създаващите стратегията екипи върху тях. Топмениджмънтът следи стратегията да бъде формулирана просто и разбираемо и да не е изпълнена със прекалено детайлни планове и процедури. Не бива прибързано да се мисли, че става въпрос за тактически подход, защото всичко, което се върши има строго стратегическа насоченост.

За да е възможно прилагането на стратегическо импровизиране, е необходимо топмениджмънтът да реконфигурира строежа на организацията като извърши преход от класическия функционален модел към модел, основан на самоуправляващи се екипи. При такъв подход, организационната структура е матрична и стратегията има характера на концептуален модел. На самоуправляващите се екипи се възлага да реализират този модел, като им се дава огромна свобода. Освен това всеки член на екипите трябва да възприема отговорността да извършва стратегическо импровизиране и да познава добре предоставените му стратегически инструменти. За разлика от стратегическото планиране, тук ролята на топмениджмънта е да насочва и обу-

чава екипите, а не да ги ръководи. При стратегическото импровизиране няколко ключови личности от топмениджмънта определят посоката на развитие най-напред на корпоративно ниво, а след това и за всяка от бизнес единиците на организацията. Самоуправляващите се екипи действат в рамките на отделните бизнес единици, затова те формират в реално време само конкурентни стратегии и фактически преследват пряко не корпоративни, а бизнес цели, посочени им от топмениджмънта. По характер конкурентните стратегии са непрекъснато променяща се комбинация от функционални стратегии. Съдържанието на функционалните стратегии също се променя непрекъснато според характера на непрекъснатите промени във външната среда. Погледнато от тази гледна точка, всички гореспоменати стратегии имат характера на високочестотни стратегии. Това е така защото те са резултат от непрекъснати, скоростни действия в избраната посока на развитие. Стратегическото импровизиране се основава на принципа на малките успешни стъпки в правилно избрана посока. Цели се да се натрупат максимум знания за бързо променящата се външна среда чрез предприемане на множество бързи несвързани с големи разходи апроксимации към промените. Стратегическото планиране е точно противоположен за гореспоменатия метод. То е нискочестотен метод, който се основава на грамада от скъпоструващи методи (маркетингови проучвания, анализи на отрасъла или конкурентните групи и т.н.), чиято цел е да се нанесе един единствен мощен удар, с който да се постигне конкурентно предимство. Докато една погрешна стъпка при стратегическото импровизиране не застрашава организацията, при стратегическото планиране неточния единствен удар я обрича на гибел. Високочестотните стратегии имат множество предимства пред стратегическото планиране. Когато сътрудници от различни функционални области и от различни йерархични равнища действат в една посока, те генерират множество идеи за широк кръг от проблеми и са в състояние с множество малки но стратегически насочени стъпки да сразят конкурентите. Докато със съвременни средства за моделиране конкурентите могат да прозрат един стратегически план, те не са в състояние да предвидят последиците от множество малки стъпки, защото ги виждат поединично и не знаят за логическата връзка помежду им.

В края на 90-те години на 20-ти век, в т.н. постиндустриално общество, времето е основния фактор за постигане на конкурентно предимство. Стратегията и информацията са другите два основни фактора за това. Затова, за да има трайно конкурентно предимство, трябва да се постигне единс-

тво между тези три фактора. Или трябва да се сведе до минимум времето между момента на формулиране на стратегията и момента на реализацията ѝ. При съвременната силно динамична и турбулентна външна среда, когато стратегията се формулира и реализира по едно и също време информацията, с която се борави е най-актуална. Това е от първостепенно значение, защото БО преследва непрекъснато движещи се цели.

Предимства на стратегическото импровизиране

Една от причините да се търпят неудобствата, които създава стратегическото планиране е, че не е намерена до момента жизнеспособна негова алтернатива. Широко разпространено сред топменеджърите е мнението, че дори най-неадекватното планиране е по-добро от липсата на планиране, защото все пак дава някаква насока за бъдещо развитие. Смущаващите фактори в турбулентната външна среда са много, затова е безсмислено детайлно да се проектират всички средства за достигане на целите. Затова при стратегическото импровизиране се акцентира върху насочването на бъдещото развитие. То дава посоката, която е нужна на мениджърите. Тъй като стратегическото импровизиране е процес, който се извършва в реално време, то улеснява гъвкавостта и ориентираните към действие решения. Чрез високочестотната поредица от ходове, които то предвижда много по-лесно, се извършват ефективни и точно фокусирани управленски иновации. Този иновационен подход е много поизгоден и за сътрудниците и самоуправляващите се екипи, защото им дава много голяма възможност да експериментират и проверяват значимостта на идеи, които улесняват постигането на поставените им цели.

В сравнение със стратегическото планиране, стратегическото импровизиране има следните предимства: отговаря на изискванията на съвременния икономически модел; улеснява процеса на овластяване (упълномощаване) на сътрудниците и самоуправляващите се екипи в организацията; спомага за прехода на организацията от програмиран към непрограмиран стил на дейност. С тези си качества стратегическото импровизиране процъфтява в условията, в които стратегическото планиране търпи провал.

Преход към стратегическо импровизиране

В съвременните условия БО може да постигне конкурентно предимство само ако съумее да се самообучава по-бързо от конкурентите си. По-бързото, по-доброто и по-рационалното организационно самообучение, от това на конкурентите, трябва да са три от основните цели на съвременния стратегически мениджмънт в началото на XXI век. Тези

цели обаче, много по-лесно се осъзнават, отколкото се достигат на практика.

Умението на една БО да се самообучава по-бързо, по-добре и по-рационално от конкурентите си, до голяма степен зависи от класическите подходи за стратегически мениджмънт, които тя владее. Но постигането на съвършенство в стратегическия мениджмънт в началото на XXI век изисква сигурно разпростиране извън периметъра на традиционните средства за мениджмънт. Стратегическото импровизиране е може би най-значимата насока, в която трябва да се развият класическите мениджърски умения за да се постигне траен успех в условията на постиндустриалното общество.

През 70-те години на XX век и началото на 80-те, в световната мениджърска практика се забелязва нарастващо влияние на стратегическото планиране като основно средство на стратегическия мениджмънт. Разбира се стратегическото планиране и до момента има своето място, но в края на 80-те години с развитието на информационните технологии неговото значение започва стремително да отслабва. Причина за това е широкото навлизане на ИТ в бизнеса, което трансформира бизнес средата от относително проста и статична през 70-те и началото на 80-те години в сложна, силно динамична и непредсказуема. Поради това независимо от сложните средства за стратегически анализ и прогнозиране, стратегическото планиране не дава вече някогашните отлични резултати.

Съвременната бизнес среда изисква и преориентация на приоритетите от по-надеждно прогнозиране на бъдещите ѝ изменения през 70-те и 80-те години на XX век, към по-бърза, по-адекватна и по-рационална реакция на непредвидимите ѝ изменения в съвременните условия.

Стратегическото планиране има далечни хоризонти, затова всяко действие при него е предходно от множество сложни и скъпи анализи. Затова то не е нито спонтанен, нито чисто творчески процес. Още в средата на 80-те години на XX век обаче, външната среда сюрпризира с неочаквани обрати, които изискват спонтанна и творческа реакция на мениджмънта. Затова още тогава плановият подход в стратегическия мениджмънт се заменя с т.н. "визиен подход", който прибавя голяма доза творчество и интуиция при формиране на организационната стратегия. Но и при този подход остават далечните хоризонти на стратегическото планиране, затова основно негово средство са т.н. "сценарийни техники". С тези техники, въз основа на т.н. "какво ако" модели, се цели творчески да се предвидят всички възможни промени във външната среда. В началото на XXI век бизнес средата е толкова сложна и динамична, щото сцена-

рийните техники вече не осигуряват достатъчно къси цикли за прогнозиране на всички бъдещи промени. Затова и формулираните чрез тях стратегии изостават от непрекъснатите промени и не осигуряват трайно конкурентно предимство на организацията. В съвременната бизнес среда чрез сценарийните техники организацията не може да се самообучава по-бързо, по-добре и по рационално от конкурентите си. За постигането на тези три цели са необходими силно иновативни решения. За скъсяване на цикъла на формулиране на стратегията е необходимо да се реагира по-спонтанно, без далечни перспективи при вземането на решение, чрез силно опростяване на традиционния процес на стратегическо планиране. Стратегията на организацията не трябва да се разработва само на върха на организацията, а с участието на сътрудниците на всички йерархични нива. Стратезите определят само посоката на развитие на организацията чрез формулиране на визия за бъдещето, мисия на организацията и по-кардиналните корпоративни цели и приоритети. Чрез мрежести комуникации сътрудниците в различните части на организацията обменят идеи за постигане на бърза и адекватна реакция на всяка възникваща ситуация. За да са ефективни, те трябва да притежават значителни творчески подход и интуиция, както и да умеят да поемат отговорност. Такъв основан на импровизиране децентрализиран подход за формулиране на стратегията позволява своевременно да се следват промените на външната среда и значително да се съкрати цикъла за формулирането ѝ. Импровизирането не е непосилна задача за съвременния мениджър, защото както показват данни от световната мениджърска практика, в 90% от ежедневната си работата той реагира спонтанно на изникващите

проблеми. Разбира се, тези действия на мениджърите не са нито стратегически, нито творчески, а по-скоро рутинни. Но въпреки това до голяма степен тези действия са интуитивни и носят значителен потенциал за иновации и творчество.

Според [1], за да могат да прилагат стратегическо импровизиране, мениджърите трябва да развият способностите си за импровизиране в следните 6 области: интерпретиране на външната среда; всестранно "изпипване" на организационната стратегия; усъвършенстване на индивидуалните умения; култивиране на умения за ръководене; развитие на уменията за екипна работа; развитие на организационната култура.

Заклучение

Различните части на организацията предоставят различни възможности за прилагане на стратегическо импровизиране. Основният проблем при успешното въвеждане на стратегическото импровизиране е точно да се оценят външната среда и културата на организацията, за да може да се вземе правилно решение, къде и как да се извършат организационните и управленски иновации. Въвеждането на стратегическо импровизиране не изисква да се отхвърли постигнатото от организацията. Напротив БО трябва да усъвършенства традиционните си умения и да добави умелото импровизиране към тях.

Литература

1. Crossan, M., *Improvise to innovate*, Ivey Business Journal, Fall97, Vol. 62 Issue 1, pp. 36-43;
2. Perry, L. T., R.G. Scott, W.N Smallwood, *Real Time Strategy*, John Wiley&Sons, Inc, 1993, pp 38-41
3. Perry, L. T., *Strategic improvising: How to formulate and implement competitive strategies in concert*, *Organizational Dynamics*, Spring91, Vol. 20 Issue 4, pp51-65;

IMPROVIZING IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE MODERN FORESTRY ENTERPRISES

Svetoslav Dimkow.
Technical University – Sofia

SUMMARY

Discusses strategic improvisation as a means of lessening the impact of global competition. Discusses how improvisation can be harnessed as a managerial technique for coping with the reality of changes in the organizational structure. Focuses on the use of improvisation to enhance the success of business enterprises. Identification of the areas of improvisation; How to implement improvisation.