

ФОРМИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА НА СЪВРЕМЕННИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТ ГОРСКАТА ПРОМИШЛЕНОСТ

Светослав Димков

Технически университет - София

Класическото планиране на стратегията не е приложимо за формиране на бизнес стратегията в съвременната динамична делова среда. Сега структурата на бизнес организациите се усложнява и също се усложнява и средата, която е динамична, сложна и неопределен. Ето защо са необходими нови методи за формиране на бизнес стратегията.

Работата разглежда и проверява някои от най-популярните методи за формиране на бизнес стратегия (подхода на принудителния избор, плановия подход, логически инкременталният подход, културния, политическия, визийния подход и т.н.). В края е изведен изводът, че най-подходящ е интегрирани подход – обединяващ някои от гореспоменатите методи

Ключови думи: стратегически мениджмънт, формулиране на стратегията, бизнес организации

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

Въведение

Още през 50-те години се установява, че познатият от основи на мениджмънта рационален модел за вземане на решения, не е приложим при избора на стратегия. Установява се, че поради прекалено сложната структура на бизнес организациите (БО) и сложността и динамиката на външната среда, в която тя оперира, не е възможно нито да се разкрият всички възможности за бъдещо развитие на БО, нито разкритите възможности да се сравнят по между си. Тази сложност нараства и от факта, че при оценката на бъдещото се сблъскват различни гледни точки, интереси и влияния. Затова изборът на стратегия се извършва чрез сравнение на видимите възможни алтернативи и се избира онази от тях, която има не само най-голям бъдещ ефект, но и може да се реализира на практика.

Подходи за разработване на бизнес стратегии

Стратегията на БО може да се разработва по различни начини. Във всички случаи обаче, става въпрос за съчетание (микс) от два или повече подхода. В съвременната мениджърска практика [2] най-широко приложение намират следните подходи: подход на принудителния избор; планов подход; логически инкрементален подход; културен подход; политически подход.

Съгласно **подхода на принудителния избор**, изборът на стратегия е ограничен от мощните влияния, които външната среда упражнява върху организацията. БО логично реагират на промените на външната среда, затова разликите между стратегиите при такива условия се свеждат само до отделни бизнес процеси, начина на организационен строеж или поддържащите мениджмънта системи. Но тези разлики са минимални, защото стратегиите са логичния отклик на натиска, който оказва външната среда върху организацията. БО, които ре-

агират по-адекватно на промените, показват по-добри резултати, от тези, които сами избират бъдещия си път на развитие. В отраслите, в които влиянието на външната среда е много силно, свободата на действие на стратегическия мениджмънт е крайно ограничена. Когато натискът на външната среда не е така силен, мениджмънтът има възможността да прояви творчество и да използва натрупания с годините опит за разработването на по-разнообразни стратегии за справяне със ситуацията.

Плановият подход на мениджмънта е може би най-традиционния подход за разработване на стратегията. Познат е още като стратегическо планиране и е особено популярен през 60-те и 70-те години на 20-ти век. Затова БО, които прилагат плановия подход, задължително имат в структурата си отдели за стратегическо планиране и прилагат сложни ясно структурирани методи за разработване на стратегията. Стратегическото планиране и за съвременните условия остава мощен метод за разработване на стратегията, защото неговите значими елементи са някои от дейностите на съвременния процес за вземане на стратегически решения като: формиране на цели; анализи на външната (PEST) и вътрешната (SWOT) среда; разкриване и оценка на стратегически насоки за бъдещо развитие; планиране на реализацията на избраната стратегия чрез разпределение на ресурсите, реконфигурация на организацията и проектиране на поддържащи мениджмънта системи. Недостатъците на стратегическото планиране са, че прекалено много акцентира върху нуждата от систематизиран метод за разработване на стратегията и разчита на специализиран отдел за стратегическо планиране.

Основните проблеми, които поражда стратегическото планиране в съвременните условия са:

- днес стратегиите се реализират много по лесно чрез хората, а не чрез плановете. Поведението на хората не се поддава на планиране, затова трябва

непрекъснато да се следи. Стратегическото планиране обаче, не отчита социалния, културния и политическия аспекти на организационния живот;

- създадената по план стратегия не може да се внуши на сътрудниците. Създателите на плановете стратегии може да са убедени в правотата им, но за останалите сътрудници те са чужди и неразбираеми. Мнозина дори не подозират за съществуването на плановете стратегии;

- процесът на стратегическото планиране е толкова тежък, че налага силно разделение на труда. Вследствие на това, отделният сътрудник или работна група не може да го схване като цяло, защото върши прекалено малка част от него;

- при стратегическото планиране стратегията се третира само като план, а днес тя трябва да е и насока за бъдещо развитие на организацията;

- при стратегическото планиране реализацията на стратегията се възлага на мениджърите от административния център, които в съвременните условия са прекалено заети с ежедневни проблеми. Те от своя страна делегират правомощията си на сътрудници от техноструктурата, които за жалост нямат административна власт да извършат промените. В крайна сметка стратегическото планиране остава само една чисто интелектуална задача.

- Стратегическото планиране по съдържание е силно разчленена задача и е ангажирано прекалено много с обширни анализи, които в болшинството от случаите не разкриват критичните проблеми, с които се сблъсква организацията;

- Стратегическото планиране се занимава предимно с ретроспективни анализи или с изучаване на абсолютни финансови показатели, които при съвременната бизнес среда спомагат твърде малко за справяне с неясното бъдеще;

- Стратегическото планиране само по себе си е екстраполиране в бъдещето на финансови показатели, отношения и тенденции от миналото. С тези си качества, то твърде малко допринася за дългосрочното прогнозиране на бъдещето на организацията.

Логически инкременталният подход възниква в резултат на това, че още в края на 50-те години на 20-ти век става ясно, че създаваните чрез стратегическо планиране стратегии са нереалистични. Сложността на съвременните БО и на външната им среда не позволяват да се предвидят всички възможности за развитие в бъдеще, нито да се оцени справедливо всяка от тях. Тези проблеми са особено значими особено за БО, в които съществуват множество конфронтирани се виждания, ценностни системи и влияния. В такива условия изборът на стратегия (алтернативни възможности за бъдещо развитие) се прави чрез сравняване на възможнос-

тите една спрямо друга и въз основа на това, коя дава най-значими ползи и най-безболезнено може да се реализира. За да се приложи логически инкременталния подход, трябва да се изясни най-напред, къде в конкурентната среда трябва да се намира организацията след години. Освен това се изисква желаната точка да се достигне по еволюционен път. Този начин на развитие трябва да се постигне чрез силна, сигурна, но гъвкава делова дейност и чрез непрекъснато експериментиране от страна на създателите на стратегията на всички йерархични нива. Основна предпоставка при този подход е, че външната среда се приема за неустановена и неуправляема, затова и не се поставят точни цели. Основната цел на стратегическия мениджмънт е, да се развие тънка чувственост към всяка промяна във външната среда. Стратегията се разработва интерактивно, чрез непрекъснато следене на външната среда и представлява поредица от малки стъпки в отговор на промените, които настъпват.

В съвременните условия логически инкременталният подход има множество предимства. Непрекъснатото следене на външната среда и инкременталното разработване на стратегията позволяват непрекъснато да се прецизира информацията, чрез която колективно се вземат стратегически решения. Участието на широк кръг от сътрудници в процеса позволява да се отчетат и социалния, културния и политическия аспекти на организационния живот. Инкременталният път на промените среща по-малка съпротива при реализацията. При този подход по-лесно се балансират претенциите за ресурси и политическите амбиции на различните заинтересувани групировки в БО. Логическият инкрементализъм не е строго последователен процес (поредица от етапи), а процес на непрекъснато взаимодействие на три основни елемента – стратегически анализ; избор на стратегия; реализация на избраната стратегия. Реализацията на стратегията следва донякъде избора на стратегия, а стратегическият анализ – реализацията, но като цяло процесът на разработване на стратегията се ръководи най-вече от дейността, която извършва организацията. Затова логически инкременталният подход е познат още като адаптивен стратегически мениджмънт. Стратежите, които прилагат логически инкременталният подход са ангажирани непрекъснато и активно с преследване на поставените цели, с контролиране на ходовете на конкурентите и с адаптиране към непрекъснатите промени на външната среда.

Извършваните от отделните части на организацията отделни стъпки, които изграждат инкременталния процес на формиране на стратегията не трябва да се считат като несвързани, защото са части от една система. Ходовете, които предприема ед-

но звено на организацията са в отговор на потребностите на други звена. Разработването на стратегията чрез този подход предполага, че предпоставките, от които се ръководи процеса се подлагат на непрекъсната проверка.

Културният подход на разработване на стратегията отчита схващанията и убежденията, които битуват в отрасъла на организацията и в самата нея. Обикновено стратегията се възприема като отклик на организацията на промените, които настъпват във външната ѝ среда. Обаче, сблъсквайки се с една и съща външна среда, различните БО реагират по различен начин. Тези различия се дължат на влиянието на възприетия стил на мениджмънт върху вземането на стратегически решения. Стилът на мениджмънт не обхваща само техниките и инструментите за анализиране на проблемите, но включва и натрупания с годините опит под формата на организационна култура.

Организационната култура диктува формата на реакция на мениджмънта в различни ситуации. Организационната култура е изградена от няколко основни елемента, два от които имат особено голямо значение – философията (начина на стратегическо мислене) в отрасъла и организационната парадигма (философия).

Отрасловата и организационната философии най-често изникват в съзнанието на мениджърите при вземане на стратегически решения. Организационната парадигма например, е изградена от схващания и убеждения, които засягат не само ежедневието на организационен живот, но и такива, за които рядко става въпрос и са неосъзнати. Схващанията, които изграждат организационната парадигма играят най-важна роля при разработване на стратегията на организацията. Организационната парадигма поражда различни влияния, чиято сила зависи от различни фактори. Примерно, БО с относително стабилен мениджмънт и по-дългосрочна стратегия имат по-хармонична организационна парадигма, от тези с голямо текучество на мениджъри. БО с доминиращо експертно влияние на мениджмънта също имат по-хармонична организационна парадигма. Влиянието на организационната философия също може да е твърде силно, особено при изолираност на отрасъла, както е в банковото дело например. За да работи ефикасно една БО, трябва да притежава такава културна парадигма, която не остава фиксирана с времето, а еволюира с промените на външната среда. Именно организационната парадигма позволява натрупания с годините мениджърски опит да се прилага в нови ситуации.

Факторите на външната среда и възможностите (способностите) на БО не пораждаат непосредствено новата стратегия. Мениджърите са тези, ко-

ито създават стратегията, като организационната култура (системата от схващания) е инструментът, с който се създава стратегията.

Политическият подход при разработването на стратегията отчита съществуващите влияния на различни влиятелни групи. Процесът на разработване на стратегията може да се извърши и с политически средства. БО, малко или много, са политически общности, защото в тях влиятелни вътрешни или външни заинтересувани групи оказват натиск при вземането на стратегическите решения. В болшинството от случаите различните влиятелни групировки са в конфликт помежду си (акционери – мениджмънт; мениджъри – мениджъри; влиятелна личност – влиятелна личност). Преодоляването на тези конфликти (които най-вече са свързани с целите на БО) става чрез дебатиране, договаряне и понякога с упражняването на сила.

Влиятелните индивиди и групировки влияят също и върху информацията, която е ключова за БО. Тази информация не е политически независима, тя е източник на влияние за тези, които я притежават. Най-често влиянието на един мениджър над друг се дължи именно на правото за разпореждане с ключова за БО информация.

Влиятелните индивиди и групировки се намесват и при разкриването на ключовите проблеми и дори върху избора на стратегиите за решаването им. Различните гледища се конфронтират не само поради различното отношение към натиска на външната среда, но и поради различния статус на различните заинтересувани групировки.

Изводът е, че в политическо отношение стратегията е резултат на дебатиране, договаряне и компромиси между различни политически интереси. Връзката между структурата за разпределение на властта в БО и организационната парадигма е много силна. В определено отношение организационната парадигма е формулата за оцеляване, успех и растеж на организацията, затова влиятелните групировки са най-тясно свързани с нея. Поради тази причина, задължително трябва да се прави честа аналитична оценка на организационната парадигма, доколкото тя отчита настоящите проблеми на бизнеса, доколкото представлява политическа заплаха. Но дори и при тези анализи мениджърите остават повлияни от съществуващата организационна парадигма и влиянията ѝ в културно отношение върху формулирането и препроектирането на стратегията.

Визийният подход за разработване на стратегията изразява авторитета на онези, които са формулирали корпоративната визия. Разработването на стратегията може да се разглежда и като резултат на авторитета на тази личност или личности. Този подход се прилага особено често в БО, които се

ръководят от личности с персонален магнетизъм или когато организацията е в състояние на криза. По-редки са случаите, когато корпоративната визия е свързана с повече от една личност.

Визийният подход е този, който най-силно разчита на стратегическия анализ, както преди, така и при разработката на стратегията, но най-силно при реализацията ѝ. Съгласно този подход, създаването на нови бизнеси, начинания и продукти, както и свързаните с това стратегии, е резултат по-скоро на творчеството в мениджмънта, отколкото на детайлното планиране. Базираният на визийния подход стратегически мениджмънт е най-тясно свързан с личности от топмениджмънта, които имат силно развита интуиция и са в състояние въз основа на резултатите от стратегическите анализи непрекъснато да съзират нови стратегически възможности в промените, които стават във външната среда. Това са хора, които непрекъснато предлагат нови идеи и експериментират с нови методи, вместо да търсят причинно-следствени връзки или да се занимават с ежедневни проблеми. Тези мениджъри виждат онова, което другите не могат. Те замислят нови начини за извършване на организационната дейност, пренебрегвайки препоръките на установената практика.

Новата корпоративна визия възниква най-често с избора на нов ръководител на БО, чието творческо виждане за успех той пренася в новата организация. Проблемът на създадените чрез чисто визиен подход стратегии е, че имат твърде къс живот. Макар и твърде авторитетни, тези стратегии загърбват понякога обективните стратегически анализи и рано или късно замъгляват точната конкурентна позиция на организацията.

Разгледаните дотук подходи за разработване на стратегията на БО не са взаимно изключващи се. Следователно стратегията на БО се разработва чрез един **интегриран подход**, т.е. чрез едно съчетание (микс) от тези подходи. Например в една търговска БО, както визията така и планирането са от особено голямо значение. В една БО от сферата на услугите, натискът на външната среда налага принудителен избор, в контекста на относително силен политически натиск вътре в организацията. Типичния за индустриалните предприятия случай е този, при който логически инкременталния, културния и политическия подходи се съчетават при разработването на стратегията. В този тип организации преобладава адаптивния или инкременталния процес при разработването на стратегията.

Интегрираният подход при разработването на стратегията поражда сериозни проблеми, когато в различните части на организацията има подчертано различни отношения към бъдещето на организа-

цията. За да е успешен този подход трябва да се изградят силни поддържащи управленски системи, чрез които да се преодолее съпротивата срещу промяната.

Процесът на формиране на стратегията като част от организационната култура

По принцип стратегията се счита като реакция на промените на външната среда. Щом външната среда се променя, то и БО трябва да се пренастрои и адаптира към тази промяна. Съществуват обаче редица от ограничения, които определят степента, до която БО може да се пренастройва. Тези ограничения идват, както от външната, така и от вътрешната среда, но и в двата случая силно затрудняват стратегическата промяна. По-важните от ограниченията, идващи от външната среда са: действията на конкурентите; нормативно-законова уредба; икономически фактори и т.н. Вътрешните ограничения произтичат от ограничените ресурси на БО - липса на финанси, липса на компетентни мениджъри и т.н.

Ако се разглеждат ограниченията само в тези два аспекта, не се отчита влиянието на авторите на стратегията. Както вече бе споменато, изборът на стратегия винаги е повлиян от миналия опит на мениджърите. Освен него, сериозно влияние оказват редица социални и културни аспекти на организационния живот. Затова процесът на стратегическия мениджмънт, задължително трябва да се счита като част от организационната култура на БО.

Когато се говори за организационна култура, трябва да се разбира система от основни правила, положения и убеждения, които трябва да се споделят от всички сътрудници на БО. Тази система се възприема несъзнателно и касае най-вече общуването между членовете на БО. Тя включва множество процедури и ритуали, свързани с живота в БО, митове и истории, които описват историята на БО, съдържанието на езика, с който си служат сътрудниците на БО, множество от символи, които изразяват служебното положение на всеки сътрудник и т.н.

Елементи и принципи на организационната култура

Един от актуалните въпроси на стратегическия мениджмънт през последните 10-20 години е изучаването и проектирането на организационната култура. Веднъж създадена, организацията придобива строго индивидуализиран облик, има свои цели и средства за постигането им, поддържа определен модел на общуване между сътрудниците си. С други думи, придържа се към специфична, своя организационна култура.

Под култура в случая се разбира съвкупността от поведенчески модели, ценности, вярвания, на-

чини за институционализиране на отношенията между хората, т.е. всичко това, което характеризира общността на социално изравняване

Организационната култура е съвкупност от правила за поведение, неписани закони, които определят спецификата на вътрешно организационната среда, в която се осъществява дейността на организацията. Тя обхваща убежденията, традициите, обичаите и ценностите, отличаващи една организация от друга. Организационната култура спомага за по-ефективното решаване на проблемите, тъй като стимулира постигането на целите на организацията. Тя е начин за адаптиране на организацията към външната ѝ среда.

Когато се анализира организационната култура за всяка конкретна организация, може да се установи: степента на постигане на целите ѝ; чувството на съпричастност на всеки сътрудник към организационните проблеми; конфликтите в организацията.

Организационната култура се различава от управленската култура, която е свързана с външните изисквания към начина на управление и формалните му белези. Организационната култура не се отнася само до мениджмънта, а до организацията като цяло. Тя е тясно свързана със социалния климат и със стратегията на организацията. Постигането на общите цели, определящи стратегическото развитие, изисква целенасочените усилия на всички сътрудници, съблюдаването на общи ценности и правила, които са част от организационната култура. По такъв начин културата може да се разглежда като основно средство за реализация на организационната стратегия.

Моделът на организационната култура задава най-общите, принципни параметри на стратегията за постигане на най-важните цели на организацията, които придават смисъл на съществуването ѝ пред сътрудниците и пред обществеността.

Основните елементи на организационната култура са онези, без които организацията би загубила способността си за съвместно целенасочено действие.

Такъв приоритетен елемент са споделените организационни ценности. Те са основните убеждения, вярвания и концепции, които задават параметрите на поведение на успяващите и лесно адаптиращите се сътрудници в организацията, стандартите и принципите на индивидуалното и груповото им поведение. Организационните ценности се съдържат във визията и мисията на организацията. Те трябва да са свързани с дългосрочните цели и да служат за ориентир в действията на сътрудниците, не трябва да следват краткотрайни и конюнктурни процеси в организацията.

Организационните ценности трябва да бъдат ясно и точно формулирани, за да бъдат възприети от всички сътрудници в организацията. Тъй като са свързани със стратегията, те се определят от висшето ръководство. Ценностите зависят от спецификата на организацията. Определящи при тяхното формулиране са: чувството за принадлежност към организацията, стремежът за постигане на целите ѝ, позитивното ръководене и отношение към сътрудниците.

Факторите, които влияят върху формирането на организационните ценности, могат да се класифицират на вътрешни и външни.

Към вътрешните спадат: история и традиции на организацията; принципите на индивидуално и групово поведение и мислене; образователно и професионално равнище на сътрудниците.

Към външните се отнасят: спецификата на предназначението или отрасъла, в който се развива организацията; връзките на партньорство и конкуренция с други организации; общите социално-икономически условия на външната среда.

В различните организационни култури доминират различни ценности, свързани с националната специфика. Например, японските организации залагат на колективното вземане на управленски решения с участието на сътрудниците в този процес, на отговорността на всеки член на колектива, на лоялността към организацията. За американската организационна култура са характерни индивидуализма, бързото израстване в кариерата, индивидуалната отговорност.

Идеологията и рутината в организациите достигат до сътрудниците посредством мрежата за формални и неформални комуникации. Това е системната практика на свързания с ритуали всекидневен живот в организацията, която показва на сътрудниците, какво се очаква от тях във всеки момент. Като се има предвид, че поведенческите модели имат по-скоро имплицитен (подразбиращ се), характер, отколкото експлицитен, (обяснителен), особено голямо значение придобива мрежата за неформално общуване и комуникация. Затова тази мрежа е най-подходяща за разпространението на организационните митове и за приобщаването на сътрудниците към традицията.

Организационните митове и символи включват начина на въздействие върху етичните стойности и подсъзнанието на членовете на колектива. Този елемент на организационната култура се извява чрез комуникацията в организациите. Чрез мрежата за неформално общуване и комуникация, организационната култура придобива по-реални очертания и става по-достъпна за възприемане от всички сътрудници.

Следващият елемент на организационната култура е свързан с формирането на т.н. „герои“ в неформалните структури. В много БО с традиции, това героизиране е свързано с основателя на организацията, чието поведение служи като модел и го превръща в символ. Поведението на „героя“ определя нормите за поведение на останалите сътрудници. По този начин се разпространяват и внушават възприетите организационни ценности.

Културното обкръжение на организацията влияе силно на поведението ѝ. Някоя организация, дори най-консервативната в своята култура, не може да се изолира от външната си среда. Нейната способност за адаптиране към средата на местно или национално равнище, или с други думи, към специфичния културен модел (философия) на отрасъла, е важна характеристика на собствената ѝ култура и стратегия за оцеляване. Погледнато в по-широк план, понятието „организационна култура“ губи смисъл, ако не се отнася към някакъв по-широк културен контекст.

Моделът на организационна култура може да се разглежда като съставен от четири основни елемента:

1. История и традиции – включват базовите организационни ценности. Традициите определят и настоящите събития. Чрез традициите се оценяват проблемите на организацията.

2. Единство – създава се от мениджърите и се предава на сътрудниците, които се стремят да следват установените норми и принципи в организацията. Чувството за принадлежност, което е в основата на единството, е тясно свързано с чувството на стабилност (системата за поощрения и награди, управлението на кариерата и служебното израстване, набирането на кадри и програмите за тяхното обучение).

3. Членство – свързано е с увеличаването на неформалните контакти между членовете на колектива, на творчеството и съпричастността им, засилването на между груповата комуникация.

4. Размяна – представлява размяната на идеи, мнения и отделни решения, въз основа на които се изгражда гъвкава неформална комуникационна система.

Развитието на организациите е свързано с развитието на два типа организационни култури – традиционна и съвременна.

Традиционна организационна култура. Отличава се с консерватизъм; Организацията има формална структура - дейностите са силно формализирани; Ориентирана е към процесите в организацията; Основна цел е печалбата; Дисциплината се постига чрез административни действия; Поведението се налага по административ-

вен път; Стимулира се индивидуалната изява; Управление чрез контрол; Конфликтите са разглеждат като нещо негативно; Основният подход на поведение е механичният (аналитичният).

Съвременна организационна култура. Поощрява риска и промените в организацията; Организацията има неформална структура; Ориентирана е към резултатите; Основна цел е обществената полза; Дисциплината се постига чрез мотивация и система от дейности; Целите определят поведението; Стимулират се груповата дейност съпричастност; Управление чрез доверие; Наличието на конфликти е възможност за осъществяване на организационни и промени; Основният подход на поведение е органичният (творческият).

Стратегията, която реализира в момента БО и външната среда оказват силно влияние върху съвременната организационната култура. Тази организационна култура въплъщава в себе си потребностите на организацията, чието задоволяване трябва да гарантира ефективно опериране във външната среда. Например, ако характерът на външната среда изисква гъвкавост и бърз отклик на промените, организационната култура насърчава адаптируемостта. Съвършената съгласуваност между организационната култура, стратегията на БО и външната среда увеличава значително резултативността на дейността (конкурентното предимство). Постигането на такава съвършена съгласуваност се постига чрез **4 основни типа съвременна организационна култура**, като се взима под внимание съвместното действие на два фактора: (1) Степен на промяна, която изискват изменението на външната среда; (2) степен на насоченост на стратегическия фокус към външната и вътрешната среда. Организационните характеристики, които са свързани с действието на тези фактори са: адаптируемост; лоялност към мисията; ангажираност; съвместимост.

Основаната на адаптируемост организационна култура се характеризира с фокусиране на вниманието върху външната среда, с цел чрез гъвкавост и непрекъснати промени да се задоволят най-пълно нуждите на потребителите. Този тип организационна култура насърчава схващанията и нормите, които подпомагат способността на БО да разкрива и интерпретира промените на външната среда и да ги трансформира в адекватни и навременни реакции. БО с такава култура реагират светкавично на стратегическите възможности и заплахите на външната среда чрез множество иновационни проекти, които целят да реструктурират организацията и да въведат нови бизнес процеси и форми на организационно поведение. Разчитащите на маркетинга индустриални предприятия в сферите

на електрониката и козметиката имат този тип организационна култура.

Основаната на мисията организационна култура се характеризира с фокусиране на вниманието върху външната среда, но без да е необходима бърза промяна на поведението на организацията. Вместо към бърза промяна, най-голямо внимание се отделя на усилията корпоративната визия да се възприеме от всички сътрудници. Това е нужно, защото визията трябва да осмисли дейността им извън преките им роли и задачи. Тя трябва да придаде кристална яснота за целите и насочеността на дейността на всеки сътрудник или работна група и да може да изрази желанието от него бъдещ статус.

Основаната на ангажираност организационна култура е основно фокусирана върху ангажираността и участието на сътрудниците в организационния живот. Също така сериозно внимание се обръща на промените в очакванията им, в отговор на промените, които настъпват във външната среда. Повече от всички други форми, тази култура фиксира вниманието върху задоволяване на потребностите на сътрудниците, защото те се считат за основното средство за постигане на висока резултативност на организацията. Ангажираността и участието поражда чувство за отговорност, съпричастност и по-тясна обвързаност с организацията.

Основаната на хармония организационна култура е фокусирана върху вътрешната среда на организацията, върху постигане на съвместимост и баланс между всички компоненти в условията на една стабилна външна среда. Този тип култура насърчава систематичното извършване на дейността и детайлно планиране на всички йерархични равнища. Чрез система от символи, герои, церемонии и т.н. се внушават норми на поведение, лоялност на сътрудниците към организацията, установени политики и др., като основни средства за постигане на целите. Личният принос има по-малко значение и се измества от качества като съвместимост, подчинение, сътрудничество и тем подобни.

Взаимодействие между стратегията и организационната култура

Напоследък все повече се налага мнението, че стратегията, организационната структура, влиятелните групи и управленските системи, свързани с реализацията на стратегията взети заедно, формират организационната култура на БО.

Примерно в т.н. „дефанзивни“ БО, в които преобладават консервативни схващания (имат класически тип организационна култура), се избират стратегии с нисък риск, сигурни пазари и добре проверени стратегически решения. Съществуват и т.н. „перспективни“ БО, в които преобладават схваща-

ния, тясно свързани с иновации, стремеж към нови територии (имат съвременен тип организационна култура). Тези БО избират стратегии, свързани с по-голям риск и използване на нови възможности.

Управленските методи и организационните комуникации в тези два противоположни типа БО, са коренно различни. Дефанзивните БО прилагат в стратегиите си твърди методи за планиране и вземане на решение, основаващи се на формални взаимоотношения. За разлика от тях, перспективните БО прилагат стратегии с гъвкави методи за планиране и вземане на решение, базиращи се на широки дискусии по всички въпроси.

Както е показала практиката, при едни и същи въздействия на външната среда, двата типа БО, реагират по коренно различен начин. Така например при стагниращи пазари, дефанзивните БО прилагат стратегии, свързани със строго управление на разходите и с тясна специализация за запълване на пазарните ниши, докато перспективните БО, търсят възможности за завоюване на нови пазари или за увеличаване на пазарния си дял.

Заключение

Сред теоретичите на стратегическия мениджмънт съществуват две диаметрално противоположни мнения относно процеса на формиране на стратегията на БО. От една страна са привържениците на силно формализирания процес. Те считат, че е необходим ясно дефиниран процес, основан изцяло на аналитични техники и методологии за подпомагане на стратегическото мислене на всички йерархични нива. Формирането на стратегията е целенасочено формално и строго подредено. Стратегията в този случай се основава на детайлно разработени планови механизми и управленски системи за контрол и стимулиране. От другата страна са сторонниците на организационното поведение, които разчитат повече на разпределението на влиянията в организацията. За тях формирането на стратегията е предимно политически процес, затова акцентират предимно на целите, потребностите, ценностите и т.н. За тях процеса на формиране на стратегията е неформален акт, базиран на индивидуалното и груповото поведение на влиятелните групи в организацията.

Очевидно е, че в съвременните условия истината е някъде по средата. Процесът на формиране на стратегията най-вече зависи от наложената до момента организационна култура.

Литература

1. Димков С., Информационни системи за мениджмънт, Изд. На ТУ-София, 1998;
2. Димков С., Избор и реализация на бизнес стратегии, Изд. На ТУ-София, 1999;

3. Димков С., Модели на бизнес стратегии, Изд. На ТУ- София, 2000.
4. Паунов М. , Стратегии на бизнеса, Стопанство, 1997;
5. Петров И. , С. Христов, Стратегически решения в мениджмънта, 1992;
6. Райков Г. , Основи на финансовия мениджмънт, ИК Галактика, Варна, 1996;
7. Христов С. , Бизнес и стратегия, 1992;
8. Bernstein L. , Analysis of financial statements, Dow Jones- IRWIN, 1984;
9. Daft, R.L., Organizational theory, 4-th Edition, West Publishing Company, 1992;
10. Jonson G. , K. Scholes, Exploring corporate strategy, 1-st Ed., Prentice Hall, 1989;
11. Jonson G. , K. Scholes, Exploring corporate strategy, 3-th Ed., Prentice Hall, 1994;
12. Mintzberg H. , The strategy process, Prentice Hall, 1991.

BUSINESS STRATEGY FORMING IN MODERN FORESTRY ENTERPRISES

Svetoslav Dimkow
Technical University – Sofia

SUMMARY

The classic strategy planning is no more adequate approach for shaping business strategies in the modern turbulent business environment. Now the business organizations are too complicated and their environment is rather complex, dynamic and uncertain. That is why the new approaches for business strategy forming are needed.

The work considers and inspects some of most popular approaches for business strategy shaping (marked forced choice; strategic planning; logical incrementalism; cultural; political; visionary etc.) At the end of the work one significant inference is made, namely, that the most appropriate approach is the integrative – combining some of above mentioned approaches.