

# За стратегиите с уважение

**доц. д-р Пенчо Иванов**  
УНСС, катедра „Маркетинг и  
стратегическо планиране“

**Резюме:** Списъкът от примери, в които е „замесена“ категорията „стратегия“ е много дълъг, но заключенията, свързани с нейното използване, са две, при това противоположни.

Няма истинска икономическа политика (и не само икономическа) без разработването на адекватни стратегии. За жалост обаче имитирането на икономическа активност винаги се съпровожда с използването на категорията „стратегия“ като словесна „патерица“, а не като реално управленско действие.

Многообразието от мнения за категорията „стратегия“ и разликата практика дават основание да се мисли, че се смесват стратегията като продукт на управленския процес, от една страна, стратегическата логика на управление на организацията, от друга страна, и технологията за разработването на стратегиите, от трета страна.

**Ключови думи:** стратегия, стратегическо управление, тактическо управление, перспективно планиране, корпоративна цел, брутна печалба, маркетингова цел, приходи от продажби, функционални цели, корпоративна стратегия, маркетингова стратегия.

**JEL:** M11.

Идеята да се изрази мнение за стратегиите, този класически управленски проблем, се роди от изключителния заряд, който се съдържа в икономическата категория „стратегия“.

Този факт е очевиден, затова едва ли ще се срещне някакво икономическо действие, което да не е съпроводено от прилагателното стратегическо.

Така например четем и слушаме, че правителството е избрало най-добрата стратегия за решаването на икономическите проблеми на страната или че стратегическият избор на страната ни за членство в ЕС е единствената алтернатива за просперитет и т.н.

Ако се пренесем от макро- на микроравнище, и тук прилагателното стратегическо украсява всякакъв вид икономически действия. Научаваме например, че само на базата на стратегическите анализи са възможни работещи стратегически решения за по-близка или по-далечна перспектива, или че правилно избраната маркетингова стратегия е разковничето за просперитета на организацията. Много автори ни съветват също, че извършените действия и получените от тях резултати трябва задължително да бъдат обект на стратегически контрол.

Когато се идентифицира управленската функция планиране, се установява, че тя включва цели, ресурси и действия, като последните се изразяват в разработването на стратегии и тактики. И още един пример с фундаментално значение, че стратегическото управление, в частност стратегическо-

то планиране, има отношение и гарантира по-далечната перспектива на организацията, докато тактичното управление и планиране се свързва с краткосрочната (годишна) перспектива.

Списъкът от примери, в които е замесена категорията „стратегия“ е много дълъг, но заключенията са само две, при това противоположни.

За пореден път се убеждаваме, че няма истинска икономическа политика (и не само икономическа) без разработването на адекватни, действащи стратегии. За жалост обаче имитирането на икономическа активност винаги се съпровожда с използването на категорията „стратегия“ като словесна „патерица“, а не като реално управленско действие.

Няма да се връщаме към корените на категорията „стратегия“, но е задължително да се цитира мнението на Уилям Кинг и Дейвид Клиланг, които в книгата си „Стратегическо планиране и стопанска политика“ изразяват мнение, което споделяме. Според посочените автори стратегията е „Общото направление, по което следва да се търси пътят за достигане на целите“.

Многообразието от дефиниции за категорията „стратегия“ и разноликата практика ни дава основание да мислим, че се смесват стратегията като „продукт“ на управленския процес, от една страна, стратегическата логика на управлението на организацията, от друга страна, и технологията за разработването на стратегиите, от трета страна.

Разсъжденията за стратегиите може би следва да започнат с изясняването на проблема за логиката, дори философията на процеса за управление на организацията.

Всяка организация, независимо от нейните мащаби и предмет на дейност, е уникална структурна единица със статут на автономен финансов център. Като такъв тя получава приходи за резултатите от дейността си и прави разходи за постигането на тези резултати. В този смисъл основна задача на управлението на организацията е да се балансират двата потока – входящият на приходите и изходящият на разходите. При това балансирането на двата потока не означава търсене на механично равенство между приходите и разходите. Приходите са израз на ново качествено състояние на организационната единица, а разходите са израз на положените усилия за промяна на съществуващите условия, в които организацията възниква, утвърждава се, просперира и/или отмира.

Количествените и качествените промени в състоянието си организацията търси не заради самата промяна. Промяната е подчинена на цел, която дава смисъл на всички трансформационни процеси, които организацията предприема.

Всяка промяна в състоянието на организацията, в т.ч. и липсата на промяна, се осъществява в конкретна среда. Тя има много съставки, всяка от които с различни характеристики. Общото между елементите на бизнес средата са динамичните изменения, на които те подлежат.

Промените в статуса на елементите на бизнес средата са два вида. Първият вид изменения са неконтролирани от производителите. Промените се отнасят до тези елементи на средата, които са екзогенни за организацията. Независимо от икономическите си възможности няма организация, която може да наложи волята си върху поведението на потребителите и конкурентите си. Тя не може да предопредели по свое желание процесите в природната

среда, демографията или техносферата. Процесите в тези сфери организацията може само да оценява и да прогнозира като предпоставка за избор на възможности за бъдещите си действия.

Вторият вид промени се отнасят до тези елементи на средата, които са вътрешни за организацията. Има се предвид материалните условия на производството, числеността и структурата на персонала, организационната структура, сегментите, които формират целевите пазари на организацията, логиката и технологията на управленския процес и др. Спрямо тях организацията е и с възможности, но и със задължение да преобразува.

При условие че споменатите елементи на средата са със статут на контролирани фактори, въпросът е каква да бъде логиката и формата на тяхната промяна.

Преди всичко трансформационните процеси трябва да са целесъобразни. Ако управленските решения и действия не са подчинени на предварително формулирана цел, те просто са безсмислени. Другото важно условие за ефективна промяна на вътрешните фактори е координацията. Тя има своята обективна обусловеност в системното „съжителство“ и действие на факторите за производство.

И така, всяка организация взема управленски решения за конкретните действия, които предстои да извърши в условие на функциониране на две детерминанти. Едната са целите, които се поставят, а втората са текущите условия на обкръжаващата среда, вътрешна и външна.

Очевидно е, че двете детерминанти не могат с еднаква сила да определят комплекса от действия на организацията. Причината е в специфичната информация, която те

носят в себе си, и оттук възможността за разнопосочно действие и влияние.

Целта е израз на желаното бъдещо състояние на организацията, докато информацията за текущите условия е за това, какво е постигнато и в каква среда битува организацията.

Ако отправна точка при вземането на решения за бъдещите действия са вече установените се условия, целите на организацията ще бъдат тяхно следствие. Тази управленска логика, известна като тактическа, е логиката на непроменящото се статукво. Добрите базови условия и благоприятната среда винаги ще инициират високи цели. Апетитът идва с яденето. И обратно, ако в отминали периоди организацията е регистрирала незадоволителни резултати, тогава и целите, на които ще се подчиняват бъдещите действия, ще са значително по-скромни.

Тази управленска логика не е лишена от аргументи. Очевидно е, че целите на организацията, базирани на постигнатите резултати, са по-лесно постижими. В тази ситуация мениджърите, които са наемни работници, марка с по-различен статут, следвайки здравия си разум, знаят, че интересите им ще са защитени, ако се отчетат постигнати цели, независимо че те не са толкова високи.

За класическия вид наемни работници отстояването на текущите интереси и в тази връзка осъществяването на поставената цел, независимо от нейната количествена и качествена характеристика, важи с още по-голяма сила. С други думи, логиката е: малко, но сигурно.

Тактическата управленска логика се основава и на доминиращата практика перспективата на организацията да се чертае за период не по-голям от една година. Когато

дейността се организира само в едногодишни планове, едва ли могат да се очакват значими промени. Твърде кратък е срокът, твърде ограничен е хоризонтът за съществени количествени и качествени изменения в параметрите на действията на организацията.

Очевидно е, че тактичeskата логика на управление се „подкрепя“ и от условия, които са извън управленската култура на собственици и мениджъри. Екзогенните, обективните условия са недостатъчно развитите пазарни отношения, мащабното незадоволено търсене, слабата конкуренция, ниската степен на развитие на техно сферата.

Диаметрално противоположна е управленската логика, при която решенията, какви дейности да предприеме организацията, се основават на предварително заявени цели. Нека да отбележим, че и тактичeskата логика е целесъобразна. И при нея действията на организацията се основават на предварително формулирани цели. Особеното тук е, че целите на организацията са зависими единствено и само от вече постигнатите резултати.

Втората управленска логика, която е стратегическа, не обвързва целите на организацията с постигнатите резултати. Други са принципите на целеполагане, друга е опорната точка на този процес.

Логиката на целеполагане предполага с формулирането на целите да се декларира не какво можем да постигнем в зависимост от отчетените резултати, а какво желаем да бъде състоянието на организацията в по-близка или по-далечна перспектива, независимо от, даже против регистрираните резултати.

Стратегическата логика на управление поставя целите в ролята на аргумент, а усло-

вията за производство и реализация, или по-точно тяхното количествено и качествено изменение, в ролята на функция.

Ако процесът на планиране представим като триединство от цели, ресурси и действия, стратегическата логика на управление предполага по-различен списък от действия на организацията, с които ресурсите да се адаптират към предварително заявените цели. Действията са повече и по-радикални. Докато при тактичeskата логика на управление промените са на ниво модифициране и частично увеличение на ресурсите, при стратегическата логика на управление промените са на ниво нови видове ресурси (техника, технологии, ноу-хау, информационни системи) и значителен, при това качествено различен прираст на производствените условия. От това следва съществената разлика при двете управленски логика в мащабите и техниките за финансиране на трансформационните процеси и в избора на източници за финансирането им.

В обобщение на разсъжденията дотук може да се заключи, че категорията „стратегия“, и по-точно прилагателното „стратегическо“, изразява една от възможните логика на управление на организацията.

На това място е необходима вметка, с която не искаме да оправдаем съществуващата управленска практика, а по-скоро да насочим вниманието на читателите към ситуация, нуждаеща се от уточнение.

Много често в теоретични изследвания, а и в разработвани за практически нужди документи срещаме заключения, че стратегическото управление на организацията се отнася за по-продължителни периоди от време, докато тактичeskото управление е характерно за управлението на организацията за една година.

Така се формират кореспондиращи, учудващо дори, но защо противостоящи си двойки понятия: стратегическо – перспективно (повече от една година), от една страна, и тактическо – краткосрочно (едногодишно), от друга страна.

Главното основание стратегическата логика на управление да се отъждествява с перспективното управление, а тактическата – с годишното (краткосрочно) управление е нужното технологично време за преобразуване на съществуващите ресурси в необходими, за да се постигнат поставените цели.

Практическият опит показва, че в повечето случаи, когато целите, на които подчинява дейността си организацията, са разработени, без да се отчита състоянието на ресурсите, т.е. работи се в съответствие със стратегическата логика на управление, се изисква повече време за необходимите трансформационни процеси.

Противно на това тактическата логика на управление прави възможно съществуващият ресурсен потенциал да се развие в ново състояние, преди всичко количествено, в рамките на едногодишен период. Този мащаб на трансформация на текущите ресурси не само е възможен, но е съзнателно търсен от мениджърите.

Независимо дали целите са високи, или ниски, щом те са механично следствие от постигнатите резултати, промените в ресурсната база са безпроблемно финансово обезпечени от собствени източници, а ако се налага външно финансиране, то е относително малко и не поставя под заплаха финансовата стабилност на организацията.

Независимо от многото примери от практиката, които дават основание стратегическата логика на управление да се отъж-

дествява с перспективното управление, а тактическата логика – с краткосрочното управление, не може да се заключи, че това е правило.

Стратегическата логика на управление е възможна и необходима независимо дали хоризонтът на управление е непосредствено предстоящата година, или е по-голям от едногодишен период. Важното е дали фирменият мениджмънт е подчинен на идеята да се формулира цел, желана от организацията, и след като се разкрият несъответствията между съществуващи и необходими производствени условия да се формулират действията за преодоляването на тези несъответствия.

Връзката между логиката на управление, от една страна, и хоризонта на управление на организацията може да се реализира в различни варианти.

Управлението на организацията в перспектива, но по тактическата логика, може да се представи накратко по следния начин. Отправна точка на управленския процес за първата година от периода са резултатите, постигнати в минали години. Синтез на тези условия са активите на организацията. Тези условия са аргументът за целите на организацията за първата година. Преобразуването в тази година, макар и минимални, са база за производството през втората година и аргумент за целите на производството през тази година. Описаната процедура се повтаря и за третата, четвъртата и всички останали години на периода.

Както се вижда от описания алгоритъм, неопределен остава въпросът за продължителността на периода. Всъщност такъв въпрос не стои, защото проблемите на организацията се решават година за година. Не виждаме цел, която се отнася за избра-

ния период като цяло. Действията на организацията са с едногодишно измерение без ориентация към съвкупността от годишни перспективи.

Заключението е, че при тактическата логика на управление перспектива (от формална и от съдържателна гледна точка) няма, а ако такава се зададе чисто формално, тя е механична съвкупност от едногодишните резултати.

Стратегическата логика на управление, реализирането на която в общия случай изисква по-продължителен период от време, поставя в друг режим на отношения действията на организацията за всяка конкретна година и решенията и действията за периода като цяло.

Всяка добре управлявана организация подчинява действията си на перспективна цел. Тя визира желаното състояние за периода като цяло независимо от неговата продължителност. Например организацията иска след пет години да увеличи приходите си от продажби двукратно в сравнение с текущата година. Очевидно перспективната цел не може да се постигне автоматично, с магическа пръчка и заклинания. Причината е в несъответствието между съществуващите към момента възможности на организацията, от една страна, и необходимите за постигането на заявената цел производствени условия.

Петгодишният хоризонт не е избран произволно. Той е, както беше посочено по-горе, необходимото технологично време за трансформирането на производствените условия от съществуващи в необходими.

За да се случи всичко това, т.е. да се реализира перспективната цел на базата на променените условия на производството, първата

задача на управленския екип е да декомпозира перспективната цел в краткосрочни цели, в цели за всяка година от периода.

От казаното следват няколко характеристики на краткосрочните цели. Те са производни на перспективната цел на организацията, ориентир са за работата на организацията за конкретните години от периода. Всяка краткосрочна цел е поредната стъпка, която се прави през годините, за да се постигне перспективната цел. Краткосрочните цели са и индикатор за последователните промени на производствените условия, в резултат на което те ще придобият количествени и качествени характеристики, адаптирани към перспективната цел.

Коментираната технология на управление, при която се съчетават стратегическата логика с перспективното управление, е израз на обективната зависимост между цялото и неговите части. Само при коректно разпределяне на цялото на неговите съставни части може да се постигне общата за периода цел, и обратно, изпълнението на краткосрочните планове и в тази връзка постигането на краткосрочните цели е възможно само тогава, когато те са подчинени на общата идея, заложена в перспективната цел.

Както беше посочено по-горе, стратегията може да се разглежда и като продукт на управленския процес. От тази гледна точка тя е израз на главното направление в действията на организацията.

Като всеки продукт и при разработването на стратегията възникват два въпроса. Защо се създава продуктът, т.е. стратегията, и как се разработва този специфичен продукт.

Причината да се работи върху стратегиите е обстоятелството, че целите на организа-

цията (корпоративна и функционални) могат да се постигнат, като се следва различна линия на икономическо поведение.

Обобщен израз на корпоративната цел са приходите от продажбите на организацията. В много случаи целта се изразява чрез брутна или нето печалбата. По наше мнение приходите от продажбите са по-подходящият изразител на корпоративната цел по следните причини.

Печалбата е част от приходите от продажбите и очевидно дейността на организацията може по-добре да се оцени от позиция на цялото, а не от позиция на съставните му части.

Ако дейността на организацията се оценява с приходите от продажбите, т.е. доколко те са постигнати като ориентир на фирмения мениджмънт, изследователите могат да анализират съотношението между тази част от приходите, които обслужват текущия оборот на организацията, и частта от приходите, които са чист финансов резултат, и в този смисъл са предпоставка за бъдещите ѝ дейности.

За организациите, които възприемат маркетинговата концепция като управленска философия, нуждите на потребителите са не само смисъл за тяхното съществуване, но и главен ориентир за дейността им. Доколко тези потребности от избраните сегменти са удовлетворени, може да се съди от съотношението между приходите от продажбите, заложи в плановете на организациите като желан резултат, и фактически постигнатите приходи от продажби. В този смисъл приходите от продажбите като изразител на целта на организацията представят пряката връзка между производителите и потребителите на тяхната продукция.

Оттук следва заключението, че корпоративната стратегия трябва да очертае икономическото поведение на производителите, чрез което се постига най-добрата връзка между тях и потребителите им, така че потребностите на последните да бъдат удовлетворени, а целта на производителите, т.е. планираните приходи от продажби, постигната.

Приходите от продажбите на организацията не са абстрактна величина. Те са реален, синтетичен показател, чиято абсолютна стойност и динамика са важен източник на информация за дейността на организацията.

Приходите от продажбите организацията придобива при различна комбинация от вида на пазарите, с които работи, и пазарните сегменти от всеки вид пазари, от една страна, и от различните видове продукти, които организацията произвежда и/или продава и техните модификации, от друга страна.

Това означава, че организацията не получава приходи въобще, а подбира пазарите и пазарните сегменти, на които ще получи най-добри приходи и предлага видове продукти в техните модификации, които отговарят най-добре на нуждите на потребителите от избраните видове пазари и пазарни сегменти.

Изборът на комбинация между пазарите и произвежданите от организацията продукти като корпоративна стратегия се извършва от следните варианти.

Производителят не променя пазарите, които обслужва, нито по вид, нито по брой и характеристика на пазарните сегменти във всеки вид пазари. Не се променят видовете продукти нито техните модификации. Прирастът на приходите от продаж-

бите се разчита на базата на покупките от потребителите, които все още не познават предложените продукти или не са убедени в правилността на избора.

Втори вариант на комбинацията „продукти – пазари“ може да е следната. Производителите не променят видовете продукти и техните модификации. Това означава, че не настъпва промяна в ширината на продуктовата номенклатура (произвеждат се същите видове продукти). Не настъпва промяна и в дължините на продуктите линии (произвеждат се същите модификации от съществуващите видове продукти). Настъпват изменения в пазарите, на които се продава продукцията на организацията. Тя се насочва към нови видове пазари или към нови пазарни сегменти от съществуващите досега обслужвани видове пазари.

При третия вариант на комбинацията „продукти – пазари“ производителите не променят видовете пазари и пазарните сегменти, с които досега са работили, но се променя ширината на продуктовата номенклатура и/или дължината на някои от продуктите линии. Това означава, че производителите въвеждат нов вид продукти (нов за тях и/или за потребителите) или на пазара се въвежда нова модификация от съществуващите видове продукти. Следва да се припомни, че разработването и лансирането на нов вид продукти, от една страна, и предлагането на нова модификация са два различни вида задачи. Този акт има пряко отношение към проблема за съотношението между ширината на продуктовата номенклатура и дължината на продуктите линии.

Четвъртият вариант предполага пълна промяна. Обект на изменение, т.е. нови са както видовете пазари и/или пазарните сегменти, така и видовете продукти и/или техните модификации.

Корпоративната стратегия може да се реализира и с това да осигури постигането на корпоративната цел, при условие че се декомпозира на функционални стратегии, т.е. в стратегии по различните функции, маркетинг, финанси, персонал, управление на дейностите и др.

Декомпозирането на корпоративната стратегия във функционални стратегии е възможно и необходимо, защото всяка функция е елемент на системата организация. В случая организацията разглеждаме не като абстрактна юридическа единица, а като системно образование, чиито съставни части са различните функции.

Функционалните стратегии са равнопоставени, така както са равнопоставени всички организационни функции.

За организациите, които са възприели маркетинговата концепция като управленска философия обаче, маркетинговата стратегия е ядрото, опорната точка, върху която и около която се изгражда цялата конструкция от функционални стратегии.

От това обстоятелство следват най-малко две заключения. Първото е свързано с логиката и технологията за разработване на корпоративната цел. Както беше посочено, основната цел на всяка организация не е да печели по принцип, а да прави това, като задоволява потребностите на потребителите. На второ място, все по-често се налага в практиката отъждествяването на корпоративната стратегия с общата маркетингова стратегия. При това за корпоративна се приема маркетинговата стратегия. По този начин се проявява значението на маркетинговата концепция за дейността на организацията и ролята на маркетинга като базова функция.

Третият аспект на разсъждения относно категорията „стратегия“ е за технологията за нейното разработване. Както беше вече посочено, стратегиите – корпоративна и функционални, имат смисъл само ако работата върху тях се основава на вече зададени корпоративна и функционални цели.

Факт е обаче, че и най-аргументираните цели и най-правилно избраните стратегии ще останат само добри пожелания, ако стратегиите за различните функции не се „развият“ в конкретни програми. Те вдъхват живот на избраните стратегии, защото са най-оперативният елемент на процеса на управление и на планиране в частност.

Програмите имат предимството:

- да включват всички дейности, които водят до преобразуването на съществуващите условия в необходими;
- да съдържат разчетите за необходимите ресурси, обслужващи трансформационните процеси;
- да включват разчетите за финансовите ресурси, предназначени да обезпечат набеяните в програмите действия.

С други думи, програмите са базовите разчетни документи за бюджета на организацията.

Реализирането на накратко представената технология за разработването на страте-

гиите, т.е. изграждането на триединството цели, стратегии, програми има особено значение за мениджмънта на организацията.

Преди всичко съблюдаването на посоченото триединство и неговото практическо реализиране „дисциплинира“ управленския процес. Мениджърите знаят, или трябва да знаят, че ефект от дейността на организацията ще има само тогава, когато тя е подчинена на предварително зададен комплекс от цели (корпоративна и функционални). Те разбират също, че целите се нуждаят от поддръжката на ясни стратегии, които чертаят основното направление на икономическото поведение на организацията като цяло и по отделните бизнес функции. И накрая, само на базата от детайлно разработени програми може да се внесе прагматизъм в действията на организацията като цяло и на отделните сътрудници, защото програмата посочва какво да се извърши, кой ще го извърши, за какъв период от време, с какви ресурси и как ще се финансират конкретните дейности.

Споделените по-горе размисли за същността на стратегиите са продиктувани не от желание за самоцелен педантизъм. Авторът е убеден, че както е важно да се дискутира какви стратегии са най-удачни за всяка конкретна ситуация, така и по въпроса що е то стратегия на организацията. Очевидно е, че успешно можем да правим нещо, което знаем какво е то. **ИА**