

Катедра „Маркетинг и Мениджмънт“

АВТОРЕФЕРАТ

**Концептуален модел на стратегическа
йерархия и неговото отражение върху
финансовите резултати - приложен в
автомобилната индустрия**

**за присъждане на научна степен „доктор на икономическите науки“ в
професионално направление 3. 8. Икономика**

Доц. д-р Красимир Тодоров

СОФИЯ

2020 г.

Съдържание

Концептуален модел на стратегическа йерархия и неговото отражение върху финансовите резултати - приложен в автомобилната индустрия	1
Въведение	4
Значимост и актуалност на темата	4
Цел на дисертационния труд.....	5
Задачи на дисертационния труд	7
Обект и предмет на изследването	8
Основни хипотези за изследване	9
Основни въпроси, които няма да бъдат обхванати	9
Структура на дисертацията.....	10
ПЪРВА ГЛАВА.....	12
Анализ на състоянието на оперативния мениджмънт	12
Процес и съдържание на оперативната стратегия	12
Теоретичната същност на операциите	15
Стратегическата същност на операциите	15
Операциите като функции	17
Операциите като процеси	18
Съдържание на оперативната стратегия.....	18
Оперативната стратегия като процес	18
Еволюция на производствената стратегия.....	19
Определения за оперативна стратегия	20
Основни цели на представянето	23
Влиянието на целите на представянето.....	26
Структурни и инфраструктурни решения.....	28
Приложни подходи в оперативния мениджмънт	29
Преспектива за подобрене на качеството	29
Изводи	32
ГЛАВА ВТОРА	33
Анализ на теориите за стратегическо управление.....	33
Индустриална организация и теория, основана на пазара	33
Теория, основана на ресурсите.....	34
Теоретични концепции в оперативния мениджмънт	35
Основни концепции за операциите	35
Концепцията за размяна (trade-off)	37

Теория на конкурентната прогресия и модел на пясъчния конус.....	37
Теория за границата на ефикасност.....	38
Концепция за жизнения цикъл на продукта.....	40
Концепция за кривата на производствения опит	40
Концепцията за фокусираното предприятие	41
Четиристепенен модел	41
Съдържание на корпоративната и бизнес стратегията	42
Теоретични принципи и видове корпоративни стратегии.....	42
Теоретични принципи и видове бизнес стратегии	43
Бизнес модел	44
Оперативен модел.....	45
Оперативен модел – невидимата част на айсберга	45
Изводи	46
ГЛАВА ТРЕТА.....	47
Еволюция на оперативния мениджмънт в теорията и практиката.....	47
Мястото на оперативната стратегия в рамките на стратегическата йерархия.....	47
Позициониране на оперативната стратегия.....	51
Зараждане на модела на стратегическата пирамида.....	54
Защо оперативната стратегия не следва да е част от функционалните стратегии?.....	56
Защо оперативната стратегия заслужава обособено място на основно стратегическо ниво?	57
Новият концептуален модел извлечен от практиката	67
Новият концептуален модел приложен в практиката	70
Новият концептуален модел доказан чрез финансовия анализ.....	74
Експертно емпирично социологическо проучване за приложимостта на концептуалния модел.....	83
Изводи	87
Бъдещи изследвания	88
Заключение.....	89

Въведение

Значимост и актуалност на темата

Като обособено направление в икономическата наука, мениджмънта възниква преди малко повече от век. За отправна точка приемаме налагането на принципите на научния мениджмънт на Фредерик Тейлър от 1911 г., диаграмата за определяне на графика на Хенри Гант от 1912 г. и въвеждането на поточната линия за сглобяване на автомобили от Хенри Форд, година по-късно. За този относително кратък времеви отрязък, историята все още не е произнесла своята тежка дума за това, кое схващане е правилно и кое погрешно. Един век е доста кратък период за да може икономическото знание да бъде насочено в правилното направление, което да е в състояние не само логично да обясни случващото се около нас, но и да прогнозира бъдещите промени в потребителското поведение и съответно да подготви икономическите играчи за бъдещия им успех. Така неречената „невидима ръка на пазара“, формулирана от Адам Смит преди близо 250 години, все още занимава съзнанието на съвременните корпоративни мениджъри, в стремежа им да наложат своите продукти с така желаната рентабилност, на същите тези клиенти, на които през 30-те години им беше обяснявано, че съвкупното предлагане създава съвкупно търсене (Джон Менард Кейнс), а близо половин век по-късно Милтър Фридман го опровергава, „включвайки паричното предлагане“.

Стратегическият мениджмънт и оперативният мениджмънт се развиват в различни направления. Първият, видно и от името му, концентрира своите усилия в изработване на печеливши стратегии за различни пазари и продукти. Вторият, насочва фокуса си в техники и методи за оптимизация на производствения процес, с цел повишаване неговата рентабилност, с оглед създаването на атрактивни продукти, респективно оказването на ценни услуги. Въпреки различните области на действие, двете управленски направления се пресичат във фундаменталното понятие „стратегия“. Пресечната точка обаче към момента на акумулираното научно познание далеч не решава проблема в различните подходи за нейното осъществяване. Научните представители на стратегическото управление отреждат мястото на оперативната стратегия до ниво на подкрепа на формулираната от тях бизнес стратегия, не по-различно от това на останалите функционални области като финанси, маркетинг,

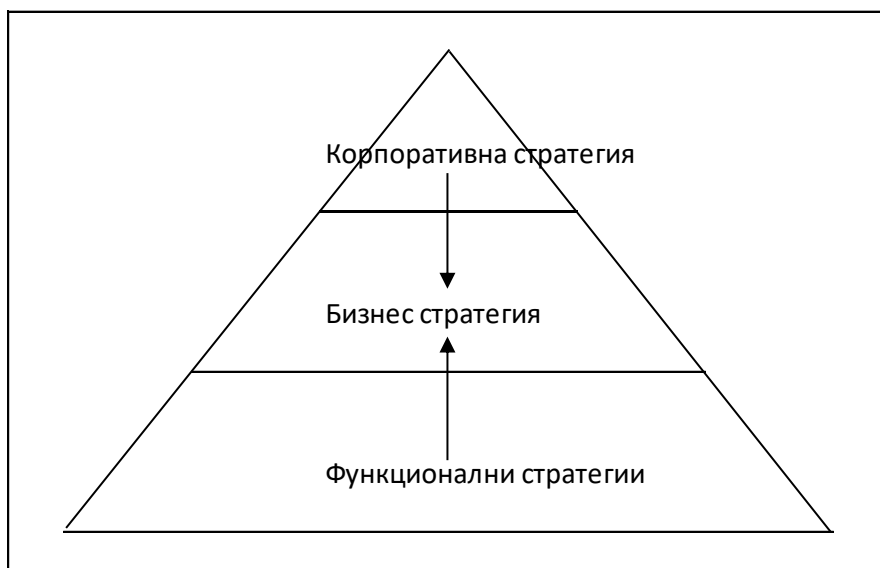
инженеринг, човешки ресурси, информационни технологии и т.н. Противоположно на тях, академичните изследователи от сферата на оперативния мениджмънт изтъкват стратегическата роля на операциите, които следва да извисят оперативната стратегия над финансовата, маркетинговата, инженерната стратегия, стратегията на човешките ресурси и тази на информационните технологии. Нещо повече, те считат, че за постигане на устойчиво конкурентно предимство, важността на оперативната стратегия не отстъпва място на корпоративната и бизнес стратегията. За съжаление или не, тези усилия датират едва от няколко десетилетия и все още не са получили историческия отпечатък на времето.

Настоящият дисертационен труд се различава от някои общи концептуални изследвания по няколко направления. На първо място, той отхвърля широко възприетото твърдение, че оперативната стратегия, наред с тази на маркетинга, финансите, човешките ресурси, информационните технологии и т. н., е съставен елемент на функционалните стратегии, чиято функция се изразява предимно в подкрепа на бизнес стратегията. На второ място, той поставя под съмнение валидността на твърденията на признати международни представители на академичната мисъл по отношение на мястото на “оперативната ефективност и ефикасност” в рамките на стратегията. И на трето място, дисертацията предлага концептуална рамка, която трансформира теорията в практически модел, спазвайки специфичен последователен порядък. По тази причина, теоретичната среда ще бъде подложена на тест дали удовлетворява всички критерии за една “добра” теория. За целта оставяме читателя сам да прецени дали настоящите аргументи са представени достатъчно логично в подкрепа на новаторския стратегически модел, както и дали да приеме новоформулираната концептуална взаимовръзка между теорията, основана на пазара и теорията, основана на ресурсите, които въздействат по специфичен начин върху всяко отделно стратегическо ниво.

Цел на дисертационния труд

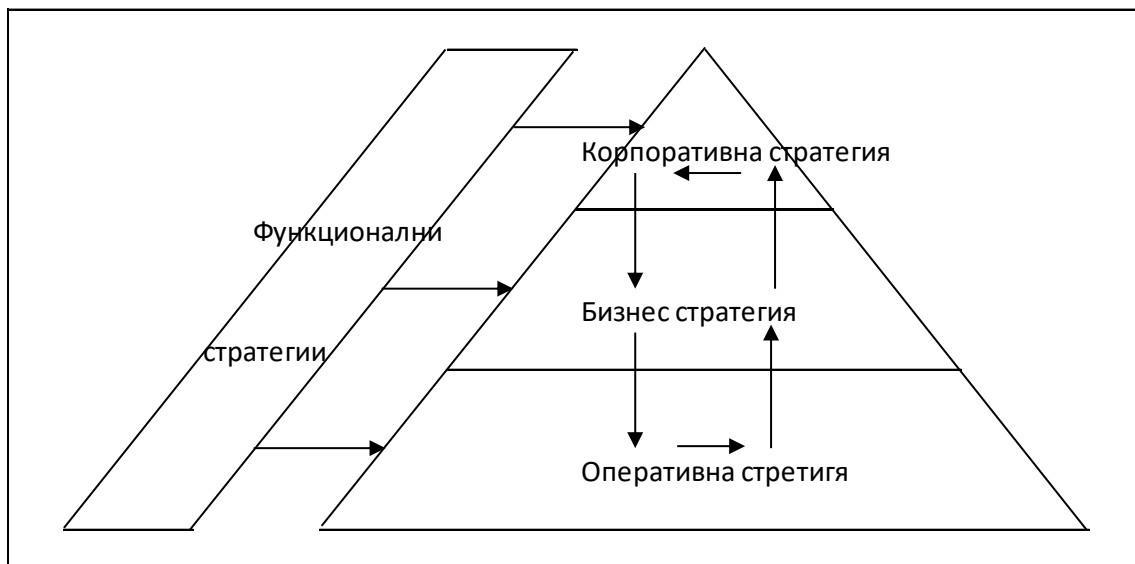
Целта на настоящата дисертация е да се предефинира утвърдения порядък и взаимовръзките между различните нива на корпоративна стратегия, бизнес стратегия и функционални стратегии (фиг. 1) в стремежа им за развитие

на нов теоретичен модел на стратегическата пирамида (фиг. 2), както и да изследва неговия ефект върху финансовите резултати на организацията.



Фиг. 1 Конвенционална стратегическа пирамида

Източник: Hoffer W. & Schendel D.; Strategy Formulation: Analytical concepts. St. Paul: West Publishing, (1978)



Фиг. 2 Новаторска стратегическа пирамида

Източник: автора

По този начин, предлагаме концептуална рамка от различна перспектива за ролята на оперативната стратегия като отделно стратегическо ниво, както и

препозиционираме останалите функционални стратегии като помощни средства, появяващи се в отделните три стратегически нива. Налице са солидни аргументи защо се налага едно такова реструктуриране. Възлагайки различна роля и място на функционалните стратегии, това не означава, че се опитваме да намалим важността на тяхното значение, а по-скоро да разширим приложението им върху цялата стратегическа пирамида. След като фокуса на настоящата дисертация е ясно формулиран върху взаимодействието на трите основни стратегически нива, респ. тяхното отражение върху финансовите резултати, ние не насочваме теоретичното изследване върху въздействието на останалите функционални стратегии като маркетинг, финанси, човешки ресурси, информационни технологии и други. Същевременно, настоящата дисертация не цели да порицае общоприетата стратегическа архитектура на пирамидата, състояща се от корпоративна стратегия, бизнес стратегия и функционални стратегии, а по-скоро да предложи концептуален модел за качествено подобрене на цялостния стратегически процес, способстващ да осъществи създаването на така желаното устойчиво конкурентно предимство. Предимство, което оказва положително влияние върху финансовите резултати на организацията.

Задачи на дисертационния труд

Първата задача на настоящия дисертационен труд е свързана с изясняване същността на операциите и по-конкретно открояване на тяхната стратегическа роля в рамките на организацията, както и представянето им като функции и като процеси. На второ място се нарежда задачата, свързана с класифициране на основните елементи на оперативната стратегия, от гледна точка на нейното съдържание (цели на представянето и свързания с тях стратегически избор) и като процес на въздействие на трансформиране на входящите ресурси в изходящи блага. На този етап се представя и методическа обосновка на базовите управленски концепции, залегнали в научната дисциплина *оперативен мениджмънт*. Третата задача е свързана с изследване на теоретичния фундамент, върху който е изградена оперативната стратегия, наред със съответните концепции и модели. На четвърто място е формулирана задачата с изясняване мястото на оперативната стратегия в рамките на

стратегическата йерархия. Тя се реализира с разработването на четири различни направления в нейното позициониране. На последно по място, но не и по важност, се реализира задачата за емпирично изследване на валидността на предлагания концептуален модел за формиране на устойчиво конкурентно предимство. Тази финална задача цели да приведе достатъчно солидни аргументи за позитивното влияние на модела върху финансовите резултати на организациите, които биха го внедрили.

Обект и предмет на изследването

Обектът на изследването представлява стратегическата пирамида, която е преформулирана по начин, по който оперативната стратегия да бъде отделена от функционалните стратегии. Предполага се тя да бъде обособена на отделно стратегическо ниво, а останалите функционални стратегии да се препозиционират така, че да оказват функционална подкрепа едновременно на корпоративно, на бизнес и на оперативно ниво.

Предметът на настоящия дисертационен труд се реализира във формулиране на концептуален модел, със съответстващите му елементи за формиране на устойчиво конкурентно предимство и неговото издигане до равнището на новаторска теория. Проведено е експертно емпирично социологическо проучване, под формата на интервюта с 15 водещи за България корпоративни мениджъри, обхващо отражението на достоверността на формулираните заключения в реални условия. Втори предмет в дисертацията се явява изследване на отражението на новаторския модел върху финансовите резултати на организацията.

Примери за реализиране на изследването представляват две световни автомобилни корпорации – едната от производствената сфера (Toyota Motor Corporation), другата от сферата на търговията с автомобили (Inchcape plc.). Изследва се влиянието на стратегическата пирамида върху представянето на тези корпорации в две направления – от гледна точка на взаимовръзките на отделните стратегически нива със съответстващите им елементи, както и еволюцията на видовете стратегии, в следствие на реализирания прогрес. В допълнение се разглежда и влиянието на корпоративните стратегии върху цялата автомобилна индустрия от началото на 21 век. Отражението на

преформулираната стратегическа пирамида върху финансовите резултати на корпоративните структури се потвърждава с детайлен финансов анализ по модела на ДюПон и анализа на оборотния капитал. За тази цел са изследвани консолидираните финансови отчети на четирите най-големи глобални автомобилни производители – Тойота, Фолксваген, Дженерал Мотърс и Форд в рамките на 15 годишен период (2005-2019). Реализирането на устойчиво конкурентно предимство ясно се изразява в следствие на комбинираното влияние на корпоративната, бизнес и оперативна стратегия при прилагането им в т. нар. Производствена система на Тойота (TPS).

Основни хипотези за изследване

Настоящият научен труд прилага аналитичен концептуален метод на изследването, който разкрива нови логически взаимовръзки за стратегическо моделиране. Подходът на дисертацията цели да провери истинността на три формулирани хипотези. Първата, ролята и мястото на оперативната стратегия са специфични и следователно излизат извън обхвата на традиционните функционални стратегии. Втората, теорията основана на пазара и теорията, основана на ресурсите въздействат на трите стратегически нива по определен и последователен начин. Третата, предложеният теоретичен модел задоволява всичките критерии за една “добра” теория. Първата хипотеза проверява дали взаимодействието между оперативната стратегия и корпоративната/бизнес стратегията е по-интензивна от тази между оперативната стратегия и останалите функционални стратегии. Втората хипотеза е разработена за да установи съществува ли някаква зависимост между приложението на двете теории – тази основана на пазара и тази основана на ресурсите, в рамките на стратегическите нива – корпоративна, бизнес и оперативна стратегия. Третата хипотеза се опитва да докаже, че предлагания концептуален модел е логически свързан, основайки се на солиден набор от теоретични фундаменти.

Основни въпроси, които няма да бъдат обхванати

Две са икономическите теми, които въпреки, че са съществени, не намират място в настоящия дисертационен труд. Приемаме, че теоретичната

същност на корпоративната и бизнес стратегия са широко изследвани от представителите на международната академична общност и техните достижения са намерили широко практическо приложение. Затова ние само концентрирано ще маркираме известното. И втората, не си поставяме за цел да изследваме детайлно същността на останалите функционални стратегии, основно по две причини. Едната е, че с изключение на маркетинга, те са обект на отделни научни дисциплини и другата, че (отново с изключение на маркетинга), по отношение на стратегическата им ориентация, те далеч не притежават онзи научно-теоретичен инструментарий, който би ги отличил до обекти, заслужаващи научно изследване. В допълнение, приемаме че дисциплината *маркетинг* (маркетингова стратегия), от една страна е многоаспектна научна дисциплина и нейната теоретична същност в голяма степен се припокрива с тази на *мениджмънта*. Основание за този извод ни дава твърдението на Дракър, че в бизнеса съществуват две основни функции – маркетинг и иновации. От друга страна, рискуваме да изгубим фокус при концентрирания подход на научното изследване на настоящия дисертационен труд.

Структура на дисертацията

Съдържанието на дисертационния труд се състои от въведение, три глави, заключение, приложение и библиография. Основното съдържание е представено на 272 страници (+34 страници приложения), като са цитирани 352 автори от различни научни източници. Приложението съдържа автентичните отговори на 7 ключови въпроса, имащи отношението към изведените от автора логични констатации и научни приноси в настоящия дисертационен труд. В **първа глава** се анализира настоящото състояние на оперативния мениджмънт. Открояват се двата ключови елемента на научната дисциплина – процес и съдържание и как тяхната интерпретация е решена в другата научна дисциплина *стратегическо управление*. Очертана е теоретичната същност на операциите, като за целта те са представени като функции и като процеси, наред с еволюцията и дефиницията на оперативната стратегия. Съдържателният елемент на оперативната стратегия е детайлизиран от гледна точка на основни

и допълнителни цели на представянето, както и въз основа на структурните и инфраструктурни решения. Свързването на процеса и съдържанието е опосредствано чрез базовите приложни подходи в оперативния мениджмънт. Във **втора глава** е извършен стратегически анализ на теоретичния фундамент, върху който е изградена научната същност на корпоративната, бизнес и оперативната стратегия. Във връзка с това за нуждите на оперативния мениджмънт, е взиман теоретичен материал от дисциплината *стратегическо управление*, с двете основни теории – теория основана на пазара и теория, основана на ресурсите. Открити са и няколко възлови за оперативния мениджмънт теоретични концепции. Втора глава завършва с пренасянето на теоретичния анализ в полето на стратегическото приложение, илюстрирано с ключови модели, изградени както чрез концепциите на стратегическото управление, така и чрез тези на оперативния мениджмънт. Теоретичното и практическо изследване достига своята кулминация в **глава трета**. Тя започва с новаторски подход при изясняване мястото и ролята на оперативната стратегия в рамките на стратегическата йерархия. Представени са четири гледни точки на редица водещи чуждестранни научни изследователи. Категоричното позициониране на оперативната стратегия е изобразено в новаторски модел на преформулираната стратегическа йерархия. Научният принос на настоящия дисертационен труд е доказан посредством тестването на три формулирани хипотези. Практическото приложение на новаторския концептуален модел е реализирано по два начина. Единият – международна автомобилна корпорация, от която той е вдъхновен, а другият – глобален автомобилен производител, чиито успех се обяснява с логическата последователност на връзките, установени в модела и отражението им върху финансовите резултати. Основанията за потвърждаване на тезата са извлечени от сравнение на консолидираните финансови отчети на общо пет корпоративни автомобилни корпорации в продължение на 15 годишен период. В допълнение, за проверка на практическото приложение на новаторския концептуален модел, е проведено мащабно проучване сред 15 собственици и висши корпоративни мениджъри в големи търговски/индустриални компании, респ. финансови институции, работещи на територията на България.

ПЪРВА ГЛАВА

Анализ на състоянието на оперативния мениджмънт

Процес и съдържание на оперативната стратегия

Значението на оперативната стратегия, като основна предпоставка за успешното стратегическо направление на фирмата, е изградено върху фундамента на множество схващания, концепции и определения, които детайлно са били изследвани в академичната литература и които ще бъдат представени в настоящия научен труд. Въпреки това, още от самото начало следва да бъдат направени няколко основни уточнения. Едното от тях е че, **оперативната стратегия произлиза от производствената стратегия**. Оперативният мениджмънт се е превърнал в едно от основните направления на мениджмънта, обхващащ разнообразни области, започвайки от традиционния производствен мениджмънт, преминавайки през оперативната стратегия и мениджмънта на доставната верига (supply chain management), достигайки до мениджмънта на сервизната дейност (service management) (Боев, 2015, стр. 1232). Същността на оперативната стратегия се основава върху комплексна дуална форма – две различни, но свързани области (Слак и Люис, 2011, стр. 1). Първата касае самата оперативна функция и как тя допринася за представянето на всяка организация. Втората е свързана със способността за това как всяка функция е в състояние да развие своите процеси и ресурси за да очертае тяхната стратегическа роля. Фокусът на настоящия научен труд е поставен именно върху второто значение.

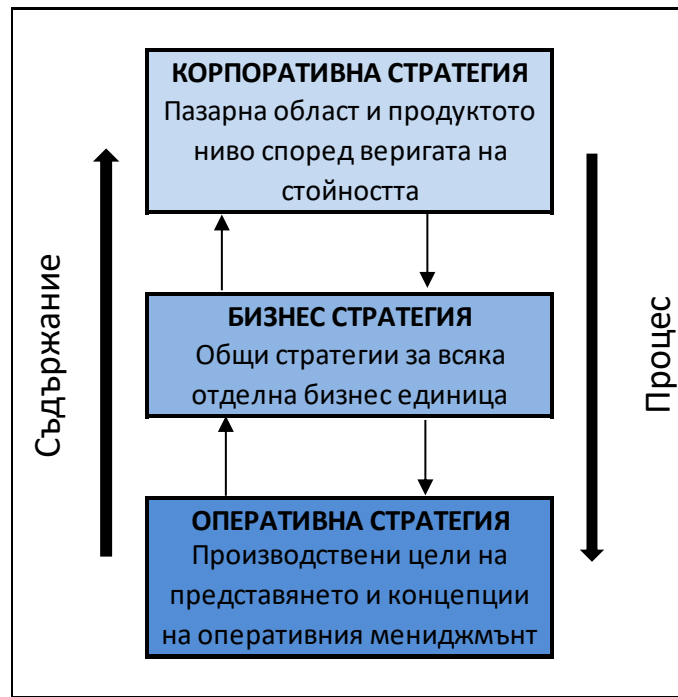
От теоретична гледна точка, по отношение на ролята и мястото на оперативната стратегия са широко разпространени две различни, в известна степен дори противоположни концепции. Традиционното схващане я представя като функционална стратегия, наред с маркетинговата стратегия, финансовата стратегия, стратегията на човешките ресурси, стратегията на информационните технологии и други функции, чиято цел основно е да подкрепят съответната бизнес и корпоративна стратегия на фирмата. Другата концепция, въпреки, че не е толкова разпространена, но постепенно увеличава своето влияние в областта

на оперативния мениджмънт, отрежда на оперативната стратегия една по-комплексна роля. Тя изследва оперативната стратегия в две направления - или като „подбудител“ в процеса на създаването на бизнес стратегията, или като конкурентно „оръжие“ на корпоративната стратегия. Целта на настоящия научен труд е да унифицира двете направления от втората концепция в нова теоретична форма, подплатена с новаторски структуриран модел. Една от причините, поради която повечето автори приравняват оперативната стратегия като част от функционалната стратегия, е защото те я разглеждат предимно като процес, а не в нейната съдържателна форма.

Процесът на формулиране на стратегията и нейното приложение е обект на постоянен научен дебат, след като все още не е постигнато общо съгласие в академичната общност относно стандартизиран подход в това направление. Не по същия начин стои въпроса по отношение на съдържателната форма на стратегията. И двете академични дисциплини – стратегическо управление и оперативен мениджмънт, разискващи материята, свързана със стратегиите, засягат и процеса, и съдържателната й форма, но го правят по различен начин. Стратегическият процес и при корпоративната стратегия, и при бизнес стратегията е един и същ - състои се от следните фази: планиране, формулиране, прилагане и измерване. По отношение на нейната съдържателна форма, то тя е съвършено различна – корпоративната стратегия борави с веригата на стойността, различните пазари и съответните диверсификации, докато бизнес стратегията засяга общите стратегии като лидерство в разходите, продуктово разграничение и фокус. През призмата на оперативния мениджмънт, съдържателната форма играе ключова роля в оперативната стратегия, в сравнение с нейния процес. Дори процесът на стратегията, в рамките на оперативния мениджмънт е с една стъпка по-кратък от този на стратегическия мениджмънт – от цялостната последователност липсва елемента на *планирането*. Когато се изследва процеса на оперативната стратегия, научната литература като че ли изпуска нарочно понятието „планиране“. Това твърдение се поддържа от редица признати специалисти в тази област като Уилиямс, Д’Соуза, Розенфелт, Касаи, както и Браун и Блакмън. Те твърдят, че производствената функция, като стратегически елемент, не само че е била negliжирана от процеса на планирането, но и цялата взаимовръзка между оперативното и стратегическото планиране е трудно уловима и лошо

дефинирана (1995, стр. 19-33; 2005, стр. 797). Вероятно това заключение се дължи на две причини. Първата е, че в сравнение със стратегическото управление (корпоративна и бизнес стратегии), оперативният мениджмънт (оперативна стратегия) е далеч по-практически ориентиран, със съответните прагматично фокусирани процеси и поради тази причина, оперативните мениджъри не се нуждаят толкова много от планиране, а по-скоро от предприемане на конкретни действия. Втората причина е, че оперативният мениджмънт е много повече фокусиран върху детайлите, отколкото към организацията като цяло, чиято дейност се нуждае много от повече планиране.

Другата разлика във формата и съдържанието на стратегията в литературата на стратегическия мениджмънт, се крие в това, че по отношение на корпоративната стратегия и на бизнес стратегията е налице ясно разграничение в изследването – “научните представители изследват или тяхната съдържателна форма, или техния процес” (Хъф и Реджър, 1987, стр. 211). В сферата на оперативния мениджмънт, ситуацията е различна - неговите научни представители открояват променливите величини на съдържателната форма на оперативната стратегия наред с тези на нейния процес, без обаче да ги разграничават като такива (Адам и Суомида, 1989, стр.191). Именно такава разграничение прави настоящия дисертационен труд. Ние считаме, че едно такова научно разграничение е в състояние да подобри качеството на изследването, както това е направено в сферата на стратегическия мениджмънт, където се наблюдават три основни изследователски направления по отношение на стратегията на процеса – планиране, формулиране и приложение. От друга страна, различието между съдържанието и процеса в литературата на стратегическото управление е заложено в трудовете на Чандлър (1962), Ансоф (1965), Андрюс (1971) и Шендел и Хофър (1979), предлагайки подход „отгоре-надолу“ по отношение на йерархията на стратегията, както е представено на следващата фигура:



Фиг. 3 Йерархия на стратегията

Източник: автора

По отношение на планирането, формулирането и прилагането на стратегията, процесът започва на корпоративно ниво. Следва предаването му на бизнес нивото с евентуалното му досиране до оперативното ниво. Обратният подход, през призмата на оперативния мениджмънт, във връзка със съдържателната му форма, научната литература отдава своето предпочитание към подхода „отдолу-нагоре“, при който производствените конкурентни приоритети подсилват и поддържат определената бизнес стратегия. В зависимост от постигнатите резултати, съществува възможност корпоративната стратегия да бъде повлияна и евентуално променена.

Теоретичната същност на операциите

Стратегическата същност на операциите

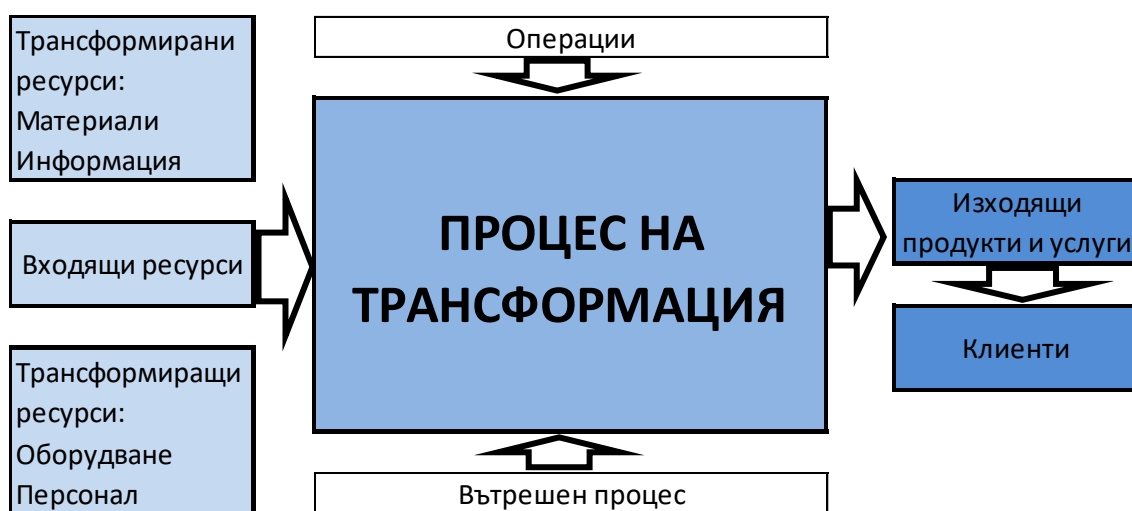
Преди да се пристъпи към формулировката за теоретичната същност на оперативната стратегия, следва да се обоснове какво реално представляват

операциите¹. Най-напред обаче е необходимо да се изясни въпросът към кои действия не трябва да се отнасят операциите. Операциите не следва да се отъждествяват с оперативните действия, които реално представляват ежедневно повтарящите се, детайлни и рутинни дейности – дейности, които всъщност са противоположни на стратегическата функция, изпълнявана от операциите. Съществува твърдение, че онези представители на академичните среди, които приемат, че изследването на операциите се свежда единствено до оперативното им естество, показват своето фундаментално неразбиране относно приноса на оперативния мениджмънт към фирмената стратегия и „дори нещо по-важно, огромния потенциал, който операциите следва да допринесат към достигането на устойчиво конкурентно предимство“ (Слак, 2005, стр. 323-332).

Стратегическата роля на оперативната стратегия оказва влияние върху цялата област, обхваната от оперативния мениджмънт, но тя не се изчерпва само с вземане на оперативни решения. Всъщност, под понятието *операции* следва да се имат предвид средствата и дейностите, които създават продуктите и услугите. Основната цел на операциите е да произведат блага и услуги, които са желани от клиентите, при използване на организационните ресурси по най-ефективен начин. От теоретична гледна точка, оперативната стратегия се подкрепя от теорията, основана на ресурсите (RBT), която допуска, че фундаменталната гъвкавост на ресурсите е в основата на създаването на устойчиво конкурентно предимство. В тази връзка, операциите следва съществено да допринасят за една обширна „ресурсно-защитена“ стратегия, в тяхната роля да подпомогнат фирмата да достигне така желаното конкурентно превъзходство в рамките йерархията на ресурсите (Дангаяч и Дешмухх, 2001, стр. 915). Следователно, оперативната стратегия се интересува в по-малка степен от индивидуалните процеси и в по-голяма – от цялостния трансформационен процес, който обхваща целия бизнес. Твърди се, че ако бизнесът не е в състояние напълно да оцени стратегическото значение, което ефективните операции и процесния мениджмънт могат да окажат върху

¹ В тази връзка би било по-правилно да се говори за „операционна стратегия“, вместо „оперативна стратегия“, въпреки че второто понятие е намерило по-голямо приложение, както в практиката (използва се длъжността „оперативен директор“, а не „операционен директор“), така и в теорията (Оперативен мениджмънт, а не Операционен мениджмънт).

организацията, „това на практика представлява пропусната възможност“ (Слак и Люис, 2011, стр. 7). Оперативният мениджмънт се определя като бизнес дейност, която включва разработване, развитие и поддръжка на системи и процеси, които трансформират ресурсите в продукти и услуги, отговарящи на нуждите на клиентите (Ратури и Еванс, 2005). Всъщност, след като операциите използват наличните ресурси и процеси, за да трансформират входящите блага в изходящи продукти и услуги, удовлетворявайки клиентските нужди, е логично целият процес да се определи като трансформационен модел на операциите по отделните фази, както е показан на фигурата по-долу:



Фиг. 4 Модел на операциите по отделните фази на производствения процес

Източник: Adapted from SLACK N., JOHNSON R., JONES A.; Operations Management, Seventh edition, Pearson Education Limited, 2012, p. 14

Операциите като функции

Съществуват две значения на понятието *операции* – като функция и като дейност. Първото значение се отнася до онази част на организацията, която създава и доставя продукти и услуги за своите външни клиенти. Второто значение засяга управлението на процесите в рамките на всяка вътрешна за организацията функция. Сама по себе се, операцията представлява група от ресурси, изпълняващи: всички, един или повече процеси (Крайевски и други, 2016, стр. 23). По отношение на значението на функциите, все още не е постигнат консенсус между представителите на академичната мисъл, относно това кои следва да се определят като основни и кои като съпътстващи. Това, което е

уникално за всички останали функции, без значение дали са основни и допълнителни, е, че всяка от тях си взаимодейства с оперативната функция.

Операциите като процеси

Операциите също биха могли да бъдат представени и като процеси. Един процес представлява всяка дейност или група от дейности, която влага един или няколко входящи потока, трансформира ги, в следствие на което се получават един или няколко изходящи потока под формата на блага, предназначени за клиентско потребление (Крайевски и други, 2016, стр. 23). Подобно на функциите, тук отново са възможни основни и съпътстващи процеси; първите предоставят стойност на външните клиенти, докато вторите придават важен оттенък на основните процеси и подпомагат цялостната дейност на бизнес организацията. Подобно на операциите като функции и операционните процеси принадлежат към централната функция, която взаимодейства с всички останали вътрешни за организацията дейности.

Съдържание на оперативната стратегия

Оперативната стратегия като процес

В научната литература, при формулиране на оперативната стратегия съществуват множество определения за същността на процеса. Възприето е стратегията да се счита за изграден линеен и рационален процес от дейности, свързани с нейното формулиране и прилагане, използвайки подхода „отгоре-надолу“. Уикхам Скинър е първият представител на академичната общност, който подчертава значението на процеса при формулирането и приложението на производствената стратегия, установявайки, че производствената функция на компанията е в състояние да направи много повече, от колкото само да произведе въпросните продукти. Неговата характерна препоръка се отнася до приложението на подхода „отгоре-надолу“ със следните етапи (Скинър, 1969, стр. 143):

1. Да развие т. нар. „производствена задача“, въз основа на бизнес стратегията.

2. Да приспособи процедурите и политиките, касаещи производствената инфраструктура към тази производствена задача.
3. Да възложи на производствените мениджъри полагащата им се съществена роля при определянето и прилагането на производствената стратегия.

Под понятието “производствена задача” се разбира онова, което производствената функция е в състояние да осъществи, отнасящо се до специфичните цели и приоритети по отношение на представянето (Скинър, 1978, стр. 45).

Еволюция на производствената стратегия

В рамките на предмета на *производствения икономикс* е налице загриженост как производствените компании използват своите ограничени ресурси в процеса на трансформиране на входящите потоци в полезни изходящи блага. В тази връзка, производствената стратегия предлага структуриран подход в процеса на вземане на решения за подпомагане на икономическата продукция (Хелгрен, 2007, стр.1). Твърди се, че основите на производствената стратегия са били разработени в университетските кабинети в Харвард през 40-те и 50-те години на миналия век, когато изследователите са започнали да изучават различните индустрии, осъзнавайки множество различни начини, по които компаниите са избирали да се конкурират една с друга, прилагайки различен избор по отношение на производствената технология и производственото управление (Вос, 1995, стр. 5). У. Скинър, в три основополагащи статии в *Harvard Business Review*, изтъква потенциалната роля на производствената функция в корпоративната стратегия, както и че тя представлява функционално свързана част от бизнес стратегията. За първи път понятието „операции“ започва да се употребява през 70-те години на миналия век, асоциирано в голяма степен с производствения сектор, засягащо изцяло основния бизнес на създаване на блага с физическо съдържание. По късно, в началото на 80-те, научната литература все по-често започва да се появява понятието „оперативен мениджмънт“. То се използва за да очертае основно две направления (Слак, 2005, стр. 323-332):

1. Да обоснове твърдението, че много от идеите, подходите и техниките, традиционно използвани в производствения сектор, биха били приложими и сектора на услугите.
2. Да разшири обхвата на “продукцията” в производствените компании да включва не само основните процеси, свързани със създаването на продукти, но и тези спомагателни такива, които подпомагат произвеждането и доставката на продукти като снабдяване, дистрибуция, следпродажбено обслужване и т.н.

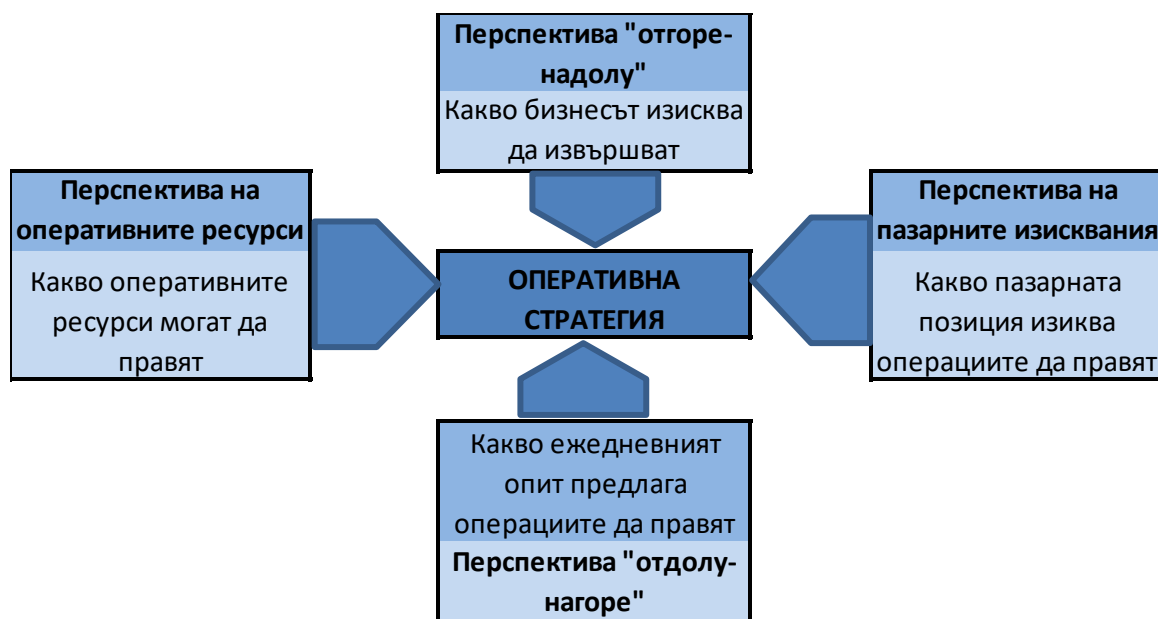
Всъщност, бъдещият потенциал на развитието на оперативния мениджмънт за първи път е очертан през 1972 г. от Теодор Левит, който предрича, че “веднъж след като „на терен“ услугата получи същото внимание каквото продуктите имат „в предприятието“, биха се открили много нови възможности” (1972, стр.41). След началото на 21 век понятията “оперативен мениджмънт и мениджмънт на процесите” се използват за да очертаят нарастналия обхват на предмета, включващ цялата организация, който вече е приложим за всички нейни съставни части и, който в днешно време представлява предизвикателство за оперативната стратегия.

Определения за оперативна стратегия

Множество изследвания на съвременни представители на академичната общност представят оперативната стратегия като инструмент за създаване на конкурентно предимство, както и като конкурентно оръжие за прилагането на бизнес стратегията в една организация. Едно от най-изчерпателните определения за това какво представлява оперативната стратегия, принадлежи на Слак и Люис (2012, стр.73):

- Оперативната стратегия представлява отражение „отгоре - надолу“ на това, което цялата група или бизнес искат да направят.
- Оперативната стратегия е дейност, насочена „отдолу - нагоре“, където натрупващите се оперативни подобрения изграждат стратегия.
- Оперативната стратегия предполага пазарните изисквания да бъдат трансформирани в оперативни решения.
- Оперативната стратегия изисква използването на способностите и уменията на оперативните ресурси за избрани пазари.

Четирите перспективи са илюстрирани на следната фигура:



Фиг. 5 Четирите перспективи на оперативната стратегия

Източник: SLACK N., JOHNSON R., JONES A.; Operations Management, Seventh edition, Pearson Education Limited, 2012, p. 73

Първата перспектива „отгоре - надолу“ представя ортодоксална гледна точка за това как функционалните стратегии си взаимодействат една с друга. Тя отразява виждането през призмата на йерархията на стратегията от теорията на стратегическото управление, където *оперативната стратегия* следва *бизнес стратегията*, основана на *корпоративната стратегия*. Ключовата идея на тази перспектива е, че операциите подкрепят бизнес стратегията или с други думи те я „операционализират“. Индуктивният процес „отгоре - надолу“ предава надолу стратегическото намерение на бизнес стратегията в „по-фино рафинирани“ подцели за развитие на технологичните способности (Стинг и Лох, 2015, стр.1). Основните привърженици на този подход са У. Скинър (1969, 1978 и 1985), Д. Милър (1981), С. Уилрайт (1978) и други. От производствена перспектива основните елементи на стратегическия процес „отгоре - надолу“ са (Суомидас и Нюъл, 1987, стр. 510):

- Установяване на производствената задача – изявление за целите и средствата за тяхното постигане.
- Изравняване на политиките и действията на производствената инфраструктура със задачата от предходния елемент.

- Включване на производствените мениджъри в стратегическия процес за вземане на решения.

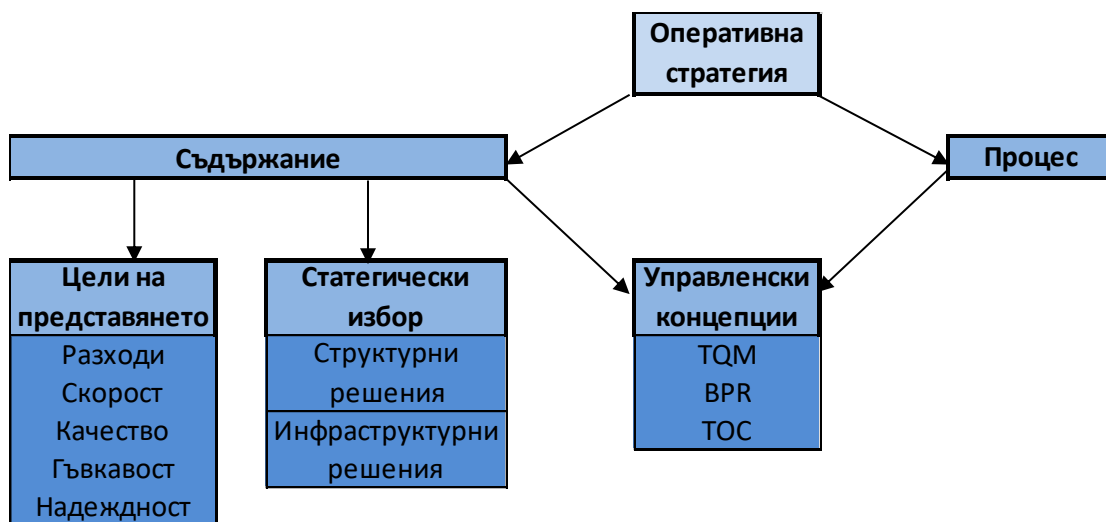
Перспективата „отдолу - нагоре“ представлява реципрочна гледна точка на първия подход, произлизащ от ежедневния опит на всяка функция. Оперативните действия и решения на пръв поглед биха могли да бъдат разглеждани донякъде като случайни, след като оперативните мениджъри реагират на клиентските нужди, стараят се да решават специфични проблеми, заимстват добри практики от други организации и т.н. – въпреки това, с течение на времето, те са в състояние да изградят последователни образци, наподобяващи оперативна стратегия (Барнс, 2008, стр. 32). Идеята на този подход се нарича *концепция за пораздащите се стратегии*, описана най-добре от Х. Минтцберг. Според него, стратегията е „образец на поток от преднамерени и пораздащи се действия“ (Минтцберг и Уотърс, 1985, стр. 257-272).

Ключовите достойнства при оформянето на стратегията „отдолу - нагоре“ се изразяват в способността за натрупване на знания от производствен опит и философия за постепенно и допълнително подобрене (Слак и други, 2012, стр. 75). Следва да се подчертае, че един от рисковете, които се свързват с тази перспектива, се свежда до това дали организацията ще е в състояние да разпознае какво всъщност представлява стратегията. Перспективата „отдолу-нагоре“ е такава, че организацията се учи от натрупания опит, развива и усъвършенства своите оперативни способности посредством оперативните си мениджъри, които постоянно се опитват да правят нови неща в почти експериментални условия, използвайки работното място като „научна лаборатория“ (Леонард-Бартън, 1992, стр. 23-38). Стинг и Лох твърдят, че автономният процес „отдолу - нагоре“ предразполага към създаване на непреки иновационни импулси от хората, разположени на „първа линия“ за да приспособят и изгладят несъвършенствата на съществуващата операционна система (2015, стр. 2). В този смисъл, Хейс и Уилрайт заключават, че единствено интерактивното („отгоре - надолу“ и „отдолу - нагоре“) развитие на производствената стратегия би било по-успешно (1984).

Достигайки останалите две перспективи – на оперативните ресурси и на пазарните изисквания, и изясняване на тяхната същност през призмата на оперативния мениджмънт, следва да се взимат други две основни

теоретични направления, които са характерни за дисциплината стратегическо управление – теория, основана на пазара и теория, основана на ресурсите.

Следващата фигура ясно откроява основните теми в оперативния мениджмънт – процесът и съдържанието:



Фиг. 6 Класификация на оперативната стратегия

Източник: adapted from Dangayach & Deshmukh, Manufacturing Strategy: International Journal of Operations and Production Management, 2001, vol. 21, no.7, p. 885-886

Основни цели на представянето

Исторически, днешните оперативни цели са били наричани *общи производствени способности*, четири от които са ясно разграничени и са представени на следващата фигура:



Фиг. 7 Измерителите на съдържанието на производствената стратегия с подкрепящите го променливи

Източник: SWAMIDASS CTP., NEWELL W.; Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model, Management Science, April 1987, p.511

По-късно, от производствена перспектива, някои автори като У. Скинър, Е. Буфа, Хейс и Уилрайт, Р. Шменър и други, ги разширяват до редица допълнителни способности, които включват и скорост.

Качеството представлява постоянна субстанция за съответствие на клиентските очаквания. Приема се, че това е най-важната цел на всички операции. Качеството е най-видимата част на това, което операциите извършват. Клиентската представа за висококачествени продукти и услуги е пряко свързана с неговата потенциална лоялност. Качеството влияе на всички останали цели на оперативния мениджмънт, но най-вече на *надеждността* и *разходите*. Качеството е основен двигател на рентабилността (Адам и други, 1986). Прието е, че същността за постигането на конкурентно качествено измерение е свързано с неговата превенция. Колкото повече внимание се отделя

върху предварително направените разходи, осигуряващи качествена изработка, толкова повече разходи биха се спестили в последствие.

Скоростта означава изминатото време между регистрираното търсене и възможността да му се отговори посредством подходяща доставка. Колкото по-бързо продуктите и услугите биха могли да бъдат доставени, толкова по-голяма би била вероятността те да бъдат закупени и респективно платени. Този процес неизменно е следван от бърз елемент на клиентско възприятие от получената полза и логичната трансформация на превръщането му в лоялен консуматор. Целта е да се увеличи скоростта за реакция към клиента, да се осигури надеждност на доставката и да се намалят разходите чрез съкращаване количествата на материалните запаси в рамките на цялата система (Фоулър, 1999, стр. 182-204).

Гъвкавостта, или адаптивността, бидейки една от най-трудно осъществимите цели на представянето за една компания, показва способността на една организация да се променя. Производствената гъвкавост представлява многоизмерителна концепция, осигуряваща факта, че производствения процес е едновременно ефективен и ефикасен от гледна точка на разходите, във връзка с производството на клиентски ориентирани продукти без да се жертва никоя друга конкурентна цел (Гупта и Зомърс, 1996, стр. 204).

Надеждността означава поетите ангажименти да се изпълняват навреме, за да могат клиентите да получат своите продукти или услуги в момента, в който са им необходими или поне когато са били обещани (Слак и други, 2012, стр. 49). Слак и Люис определят надеждността като недвусмислена концепция:

Надеждността е равна на очакваното време за доставка, минус действителното време на доставката.

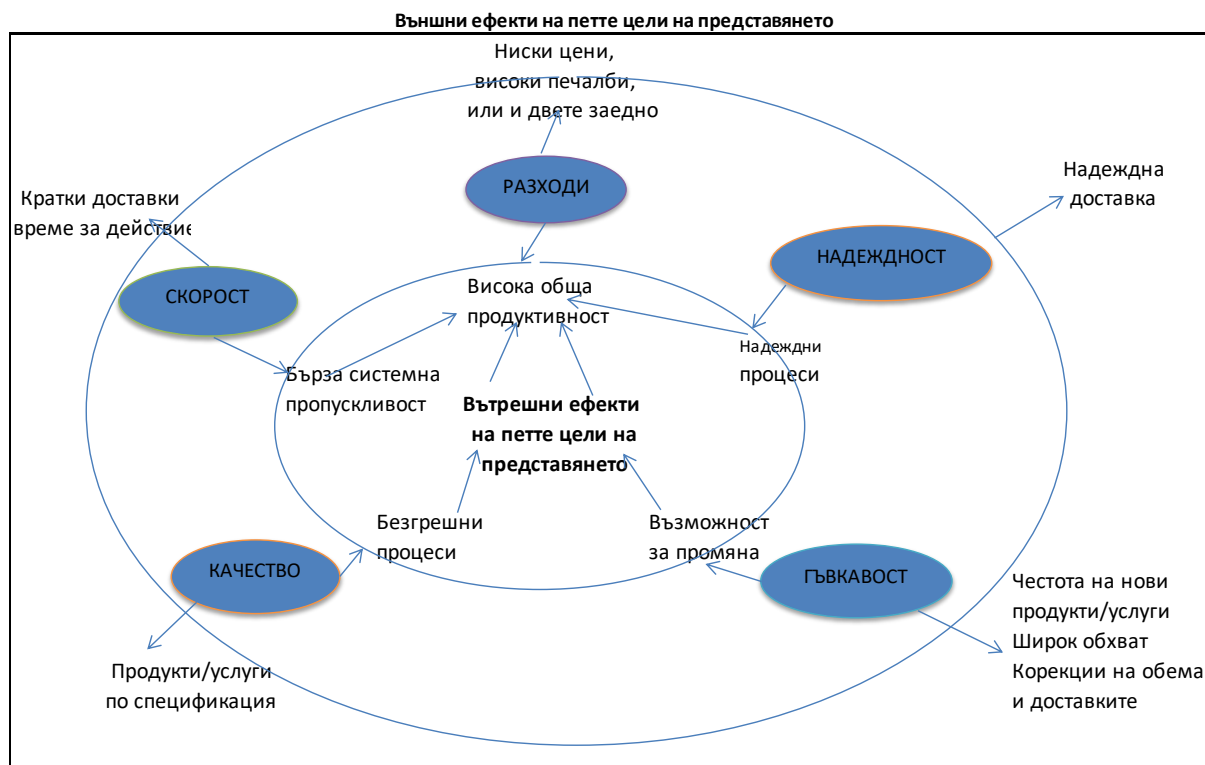
Когато доставката е навреме, сборът на това уравнение трябва да е нула, положителен знак означава ранна доставка, отрицателен – че доставката е закъсняла (2011, стр. 50). Тъй като надеждността се „потребява“ постфактум, тя потенциално увеличава клиентската удовлетвореност и подобрява клиентската лоялност. Надеждността в сервизните организации означава да могат незабавно да се мобилизират ресурси за да гарантират възможността за отстраняване на потенциален дефект (Хейс и Уилрайт, 1984, стр. 40).

Разходите представляват другата особеност, която следва да се вземе предвид с подчертано внимание. Уникалната им позиция е свързана с неизменното изискване за постоянно намаляване на техния размер, едновременно с поддържането на останалите четири цели на максимално високо ниво, което клиентите биха желали. Разходите представляват най-важната цел, особено при тези организации, които са решили да се конкурират основно по отношение на цената на своите продукти и услуги.

Влиянието на целите на представянето

Както е показано на *Фиг. 8*, целите на представянето оказват външни за средата и вътрешни за организацията ефекти. Докато всички те влияят на външната икономическа обстановка по различен начин, вътрешно всички те оказват въздействие върху разходите. Следователно, важен начин за подобряване на нивото на разходите е да се подобри представянето на всички останали оперативни цели (Слак и други, 2012, стр. 59):

- Висококачествените операции не хабят време или усилия за преправяне на произведените блага, нито се явяват техни вътрешни клиенти, неудовлетворени от „дефектни“ услуги.
- Високоскоростните операции намаляват нивото на запасяване с материали във входящия процес, както и намаляват общоадминистративните разходи.
- Надеждните операции не предлагат нежелани изненади на своите вътрешни клиенти. От тях може да се очаква, че ще „произведат“ точни доставки, както е било планирано преди това. Това елиминира ненужните прекъсвания и позволява на останалите процеси да се развиват ефективно.
- Гъвкавите операции бързо се приспособяват към променящите се обстоятелства, без да позволяват прекъсване на останалите операции. Гъвкавите процеси също могат бързо да се променят между отделните задачи, без да причиняват загуба на време и капацитет.



Фиг. 8 Вътрешни и външни ефекти на целите на представянето

Източник: SLACK N., JOHNSON R., JONES A.; Operations Management, Seventh edition, Pearson Education Limited, 2012, p. 58

Първият вътрешен кръг представлява процесът на трансформация, при който са представени основните оперативни (производствени) дейности. Той представлява истинския производствен процес, предопределен от вътрешната структурна и инфраструктурна организация. Вторият кръг от конкурентни цели на представянето представлява оперативните ресурси или цели, които трябва да бъдат постигнати по време на процеса при достигане на устойчивото конкурентно предимство. Външното пространство представляват изискванията на пазара, които определят основните характеристики на оперативната стратегия.

При положение, че екстраполираме фиг. 8 с фиг. 4 (процесът на трансформация) и фиг. 5 (перспективите на оперативната стратегия), може да се обобщи, че вътрешните ефекти на петте цели на представянето оказват влияние върху целия процес на трансформация на всички входящи ресурси върху изходящите продукти или услуги. Външните ефекти на същите тези цели на представянето осигуряват връзката на оперативната стратегия с бизнес стратегията и съответно обкръжаващата икономическа обстановка.

Структурни и инфраструктурни решения

Както вече беше отбелязано, теоретичният фундамент на оперативната стратегия (производствената стратегия) е изграден от два компонента – процес и съдържание (Хейс и Уилрайт, 1984). Процесът касае дейността по формулирането и прилагането на стратегията. Основното съдържание на оперативната стратегия засяга главно конкурентните цели на представянето. Съдържанието на стратегията се фокусира върху спецификите на това кои оперативни решения следва да бъдат взети, докато процеса има за задача за приложи тези решения в организационната единица (Фахи и Кристиансен, 1986, стр. 168). Съдържанието на производствената стратегия за пръв път е дефинирано от Скинър (1966) и по-късно преформулирано от Буфа (1984), Шменър (1982), Хил (1985), Уилрайт (1978 & 1981). То засяга две обширни категории за вземане на решения: структурни и инфраструктурни (Хейс и Шменър, 1978; Милър и Рот, 1994). Проблематиката, свързана със структурните и инфраструктурните категории изграждат стратегическата основа на производствената концепция. Възприема се, че структурните решения налагат процеса и технологията на операциите, докато инфраструктурните подкрепят дългосрочното конкурентно въздействие посредством постоянно подобряване на всички свързани елементи (Хил, 1987). Твърди се, че ефективното решаване на инфраструктурните въпроси със структурни похвати извежда организацията до производствено съвършенство (Дангаяч и Дешмукх, 2001, стр. 907). Структурните категории, които са свързани с производствения капацитет, дизайна или различните видове на технологичния процес имат дългосрочно въздействие върху организацията, но изискват значителни капитални вложения. Инфраструктурните решения не кореспондират със същите нива на инвестиции, въпреки това те изискват съобразяването на по-комплексни решения, след като естеството на един такъв процес е много специфичен и изисква по-дълго време за доказване на неговата валидност.

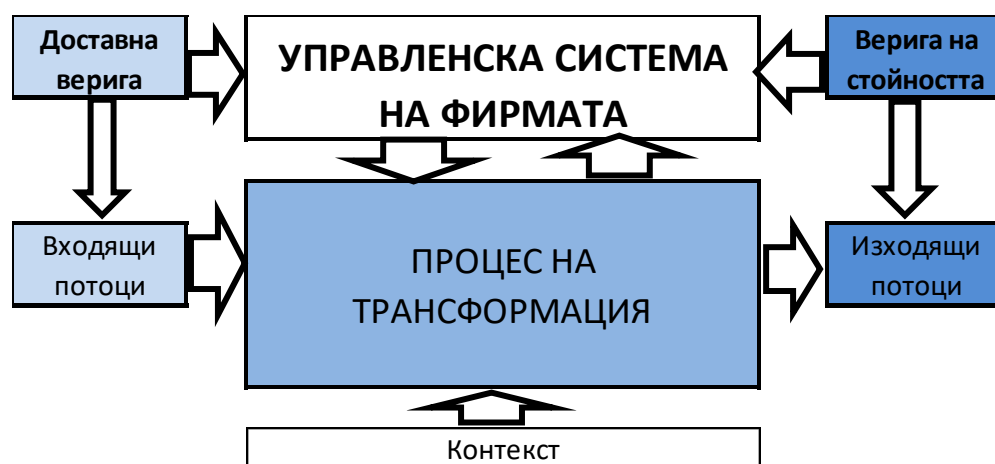
След като производствената стратегия е дефинирана като част от функционалните стратегии, два елемента се превръщат в съществени – “производствената функция”, която следва да бъде осъществена и “примера за производствения избор”, който компанията прави. Първият елемент е определен като “управленска задача” във връзка с необходимите способности, които

производствената единица е задължена да притежава за да е в състояние успешно да се конкурира, следвайки предопределената бизнес стратегия. Примери за такива конкурентни способности са разходите, качеството, доставките, гъвкавостта, отзивчивостта, надеждността, иновациите, ефективността, услугите и т.н. Производствената задача има склонност да се променя в зависимост от различните оперативни етапи, изисквайки по-комплексни взаимодействия между различните области на предприятието и по-високите етажи на един децентрализиран процес на вземане на решения (Хил, 1994). От друга страна се твърди, че за постигане на мисията на компанията, производството следва да е в състояние да я подпомогне по възможно най-ефективния начин (Хейс и Шменър, 1978, стр. 108).

Приложни подходи в оперативния мениджмънт

Преспектива за подобрене на качеството

Разширявайки предствата си за трансформационния процес, който беше представен до тук, на този етап той следва да бъде поставен на едно следващо равнище, посредством засилване на управленския акцент в него. Както е изобразено на следващата фигура входящите и изходящите процеси вече се разглеждат като елементи на доставната верига и съответно на веригата на стойостта. Двете вериги съставляват цялостната управленска система на фирмата.



Фиг.9 Управленски модел на процеса

Изтъквайки, че качеството на продуктите и услугите е една от петте основни цели на представянето в оперативния мениджмънт, основният акцент е бил поставен върху крайния продукт, който се предполага, че е вече произведен и готов за да бъде доставен до клиента, но не и върху производствения процес. До 70-те години е било прието, че операциите, използвани в производствения процес и особено последиците от тях, са били налични и технологично представени, в следствие на което не са попадали в ползрението на изследователския фокус. Качеството на продукта е било обект на изследване в края на производствения процес, когато той е бил акумулиран като запас от готова продукция, основно посредством статистически контрол на качеството. В началото на 80-те години фокусът е бил преместен от продукта към процеса и особено по отношение на възможностите за подобрене на операциите на съответните процеси. Качеството на операциите се е разбирало всъщност като качество на цялата дейност (Зелени, 2013, стр. 209). По това време са били създадени водещи концепции за оперативния мениджмънт като Управление на тоталното качество (TQM), Точно навреме (JIT), Сигма шест, и други. На този етап въпросните концепции допринасят за постигане на значително подобрене на операциите, оставяйки непроменена структурната архитектура на процесите. От края на 80-те години, обектът на изследване е бил изместен от операциите към направленията, които са в състояние да променят самата архитектура на процеса. Тази трансформация се е явила в резултат на развиващи се адаптивни процеси, насочени към интегриране на индивидуални компоненти в автономни и самоуправляващи се подсистеми. В рамките на този времеви диапазон са се появили управленски концепции като Реинжинеринг на бизнес процесите (BPR), Гъвкави системи (Lean) и Теория на ограниченията (TOC). Основните четири стратегически подхода изследват процеса на подобрене на продукта или подобрене на представянето на операциите, но по различен начин. TQM (Six sigma) набляга на качеството, Lean (JIT) подчертава важноста от гъвкавостта, докато TOC и BPR поставят своя акцент върху надеждостта. Важно е да се отбележи, че нито една от тези управленски философии (до известна степен BPR) не разглежда значението на разходите като първостепенна цел. Всъщност

разходната перспектива, от гледна точка на тяхното намаление, се явява в следствие на приложението на TQM, JIT или Lean, основаващо се на допускането, че не са извършени разходи за негодна продукция, за ненужен запас от готова продукция и т.н. От друга страна, приложението на тези управленски философии оказва влияние върху организационните промени по различен начин. BPR представлява философия за радикално подобрене, където промените се извършват на големи стъпки и за кратко време. Противоположно на него, TQM представлява подход за поетапно подобрене, при който промените се налагат постепенно и бавно, въз основа на детайлни количествени анализи. Останалите основни философии като TOC и Lean производство са в състояние да комбинират подходите от двете диаметрални направления (TQM и BPR). Посредством приложението на тези четири стратегически концепции, компаниите са в състояние да спечелят съществено преимущество, основано на силата на оперативния мениджмънт.

Управленски концепции	Основна цел	Допълнителна цел	Цели, които не се вземат под внимание
Тотално управление на качеството	Качество	Разходи	Гъвкавост, скорост, надеждност
Реинженеринг на бизнес процеса	Разходи	Качество	Скорост, надеждност, гъвкавост
Теория на ограниченията	Скорост	Гъвкавост	Разходи, надеждност, качество
Lean производство	Скорост, надеждност, качество, гъвкавост	Разходи	няма такива

Фиг. 10 Цели на представянето според управленските концепции

Източник: автора

Основната цел на концепцията Управление на тоталното качество, подразбиращо се и от именованието, е да се подобри качеството, в следствие на което се постига намаление на разходите. Останалите елементи на представянето не са от особено значение. Реинженеринга на бизнес процеса

цели тотална промяна и прекрояване на съществуващия начин на функциониране на системата. По този начин се постига намаляване на разходите, но и същевременно подобряване на качеството. По подобие на TQM, BPR изпуска от фокуса си останалите цели на представянето. При Теорията на ограниченията основната цел е да се увеличи скоростта на материалния поток през системата. Разширявайки капацитета на основното ограничение, тя става по-гъвкава. Останалите цели на представянето не се вземат в предвид. Lean производството цели едновременно подобряване на скоростта, надеждността, качеството и гъвкавостта, в следствие на което се постига намаление на разходите.

Изводи

От представения теоретичен преглед на настоящото ниво на научно знание следва да се направят следните няколко извода:

1. По отношение на ролята и мястото на оперативната стратегия, в рамките на общоприетата стратегическа йерархия, съществуват две противоположни концепции. Традиционното схващане я представя като функционална стратегия, докато утвърдени представители на оперативния мениджмънт, ѝ отреждат по-комплексна роля - или като „подбудител“ в процеса на създаването на бизнес стратегията, или като конкурентно „оръжие“ на корпоративната стратегия.
2. И в практиката, и в теорията, все още съществува подценяване на силата на оперативната стратегия по отношение на приноса ѝ за създаване на конкурентно предимство на фирмата. Този факт е опосредстван от неразбирането за теоретичната същност на операциите – като процес и като функция, както и техния стратегически потенциал.
3. Теоретичната същност на оперативната стратегия следва да се разглежда не само по отношение на нейния процес, както това правят представителите на стратегическия мениджмънт, а и в нейната съдържателна форма, където могат да бъдат открити следните елементи: конкурентни цели на представянето, структурни и инфраструктурни решения, както и оперативни управленски концепции.

ГЛАВА ВТОРА

Анализ на теориите за стратегическо управление

Индустриална организация и теория, основана на пазара

Като теоретично понятие, *индустриалната организация* (ИО) описва рамката на индустриалната структура в икономиката и поведението на фирмата в тези индустрии. Свързаният с тях икономически модел „структура – поведение изпълнение“ (S-C-P) представлява теоретичен подход за оценка и анализ на индустриалната структура, от гледна точка на развитието на пазарния механизъм. С други думи, фокусът на теорията за индустриалната организация по-скоро е поставен върху пазарната рамка, в която функционира една компания, от колкото самата компания като цяло (Рамзи, 2001, стр. 38-47). ИО се възприема като приложение на микроикономическата теория по отношение анализа на фирмите, пазарите и индустриите (Шиглер, 1968, стр. 1). Предлагат се две аналитични направления – аспектите на представянето на фирмата, основани на съответната конкуренция и силата на пазара, произтичаща от различните пазарни структури. Следователно, от една страна, ИО се занимава с функционирането на пазарите и съответните индустрии, както и специфичния начин, по който фирмите се конкурират една с друга (Кабрал, 2000, стр. 9). От друга страна, ИО се определя като изследване на дейностите и представянето на несъвършено конкурентните пазари и отношението на фирмите в тях (Чънч и Уеър, 2000, стр. 7). Това направление допълнително е разработено посредством открояването на разликата между микроикономикса и индустриалния икономикс. Първото теоретично направление се приема, че е по-формално и дедуктивно, докато второто е индуктивно и неформално. Поради тази причина микроикономикса е по-фокусиран върху изследване методите за максимизиране печалбата на индивидуалната фирма, а не толкова към изследване на нейните оперативни аспекти. Обратно, фокусът на индустриалния икономикс е насочен към оперативните аспекти на фирмата като се опитва да обясни начина на работа, както и потенциалните промени в съществуващата система (Лелиса и Кухил, 2018, стр. 77). По отношение на заобикалящата среда се счита, че

микроикономикса основно е свързан с крайни състояния, като монопол и перфектна конкуренция, докато индустриалния икономикс обикновено е фокусиран към типичните състояния на олигопола (Шепърд, 1972, стр. 25-37). От друга страна, се твърди, че първоначалната цел на ИО е била да опише условията, при които не би се създавала конкуренция в съответната индустрия (Барни и Хестерли, 2012, стр. 33). Следващата цел на парадигмата (S-C-P) е била да изолира тези нарушения от модела на перфектната конкуренция с цел възстановяване на социалното благосъстояние, в полза на цялата конкурентна индустрия (Барни, 1986, стр. 791-800). В крайна сметка, постепенно загрижеността за социалното благосъстояние е била изоставена в полза на развитието на неперфектно конкурентни индустрии, в които определени фирми биха формирали конкурентно предимство (Портър, 1981, стр. 609-620).

В случай, че конкурентното предимство на една компания би могло да бъде реализирано, използвайки потенциала на пазара, този теоретичен подход е бил наричан *теория, основана на пазара* (MBT), където перспективата „отвън навътре“ е от съществено значение. Подобна перспектива предполага, че фирмите ще реализират конкурентно предимство посредством идентифициране възможностите, породени от нови и съществуващи пазари. Позицията на всяка компания на съответния пазар или в съответната икономическа обстановка е от съществена важност за нейния успех (Котлър и други, 2010, стр. 44). MBT е известна също и като концепция за “стратегия като позициониране”, където фокусът е поставен върху клиента, пазара или индустрията (Брис, 2003, стр. 34-43). При този подход конкурентните промени в рамките на пазарите определя в кои индустрии фирмите следва да навлязат, да останат или от кои индустрии трябва да излязат (Хаспесрлагх, 1982, стр. 13-30).

Теория, основана на ресурсите

В противовес на теорията, основана на пазара, теорията, основана на ресурсите (RBT) постановява, че компаниите следва да сглобят и разгърнат подходящи ресурси, които да създадат възможности за развитие на дългосрочно конкурентно предимство за избраните пазари посредством максимизиране на възвръщаемостта от инвестициите (Барни, 1986, стр. 656; Дийрикс и Куул, 1989, стр. 1505). Ресурсите представляват входящи блага в производствения процес –

основните средства за анализ, докато способността се явява онзи обем от запас на ресурси за изпълнение на определена задача или дейност (Грант, 1991, стр. 119). Счита се, че ресурсите представляват източникът на фирмените способности, докато самите способности са основният източник на конкурентно предимство. И за да могат тези цели да бъдат постигнати, всяка бизнес единица трябва да подбере такива ресурси, които да се ценни, относително редки, съвършено неподдръжаеми и едновременно трудно заменими (Барни, 1991, стр. 99-120). Предполага се, че идеалният набор от тези ресурси, следва да бъде използван за създаването на стратегия, която би се различавала значително от тази на конкурентите. С настъпване на новото хилядолетие, теорията, основана на ресурсите се появява като съществена тема в оперативния мениджмънт (Пилкингтън и Фитджералд, 2006, стр. 1255). Дори теорията на оперативния мениджмънт постепенно премества своята гледна точка от “основана на пазара” към “основана на ресурсите” по отношение на конкуренцията, където първоначалният фокус е разглеждал операциите като перфектно приспособима система за успешно следване на правилата, наложени от пазарите, докато последващата корекция допуска, че е далеч по-печелившо да се фокусира върху развитието, съхранението и комбинирането на фирмените уникални оперативни ресурси с евентуалните преимущества, породени от промяната на правилата за конкуриране (Гагън, 1999, стр. 125).

Теоретични концепции в оперативния мениджмънт

Основни концепции за операциите

Не съществува ясно изразена теория, на която да почива оперативния мениджмънт. Въпреки това, налице е ограничен набор от теоретични концепции, на които той разчита, но те са взимствани от други дисциплини като икономикс, естествени науки и дори стратегия (Вос, 2015, стр. 1235). От друга страна, оперативният мениджмънт се явява една от дисциплините, която е много подходяща за научен обмен с други теоретични направления (Линдерман и Чандрасекаран, 2010, стр. 357). Оперативният мениджмънт би могъл да се разглежда като смесица от естествени и поведенчески науки (Шменер и Суинк,

1998, стр. 99). Ролята на теорията и при двата научни вида, в конкретната област на оперативния мениджмънт работи по един и същ начин (Каплан, 1964, стр. 303). Въпреки това, следва да се уточни, че теорията в някои естествени науки като математика, физика, химия и други се основава на някои закони, формули или теореми, доказани с цифрови уравнения и подкрепени от неопровержими факти. Обратно, затрудненото положение, в което се намират поведенческите науки, не се дължи на липсата на теория, а по-скоро на нейното разпространение в резултат на тенденцията несъстоятелните теории да бъдат подменяни с по-добри, чиито напредък зависи от начина, по който всяка една взема под внимание достиженията на своите предшественици (Каплан, 1964, стр. 304). По подобие на икономическите дисциплини като счетоводство и финанси, вероятно корените на оперативния мениджмънт биха могли да бъдат търсени в икономическата теория. Нейната същност предлага изследване на връзката между различни променливи величини. Въпреки, че подобно на стратегическия мениджмънт, в случая биха могли да бъдат открити редица доказателства за силното влияние на психологическата теория. И по-конкретно, онези аспекти, които касаят организационното поведение. От друга страна, заради специфичната природа на полето на оперативното изследване и неговия фокус към прецизността и детайлите, следва да се допусне и влиянието на инженерната дисциплина, наред с присъщата ѝ теория. Особено при отчитане на факта, че при разрешаване на определен проблем, индустриалния инженеринг е в състояние да демонстрира стремеж към намирането на осъществимо решение (Боев и други, 2015).

Теорията на оперативния мениджмънт поставя операциите в основата на изследваната научна област и разглежда възможните начини за тяхното подобрене. В по-широка перспектива, микроикономическата теория третира основния въпрос “Защо една компания е по-продуктивна от друга?” Потенциално, част от обяснението се дължи на различен набор от вложен труд и капитал, както и различното съотношение по между им. Налице са случаи, в които една компания разполага с повече дълготрайни материални активи, в сравнение с друга. В друга ситуация, една компания борави с по-квалифициран персонал от аналогична такава. Въпреки това, и в двата примера, фокусът на микроикономическата теория не прекрачва границите на фирмата. Тя не се опитва да обясни различната продуктивност чрез различно подбрана

технология, различно качество на продуктите и услугите, различна скорост на производствения процес или различна склонност по отношение на гъвкавост, евентуално постигната икономия от мащаба и т.н. Всички тези елементи всъщност представляват достижения на оперативния мениджмънт – те са създадени вътре в компанията, в така наречената “черна кутия”, прилагайки различен вид подходи, основаващи се на основни икономически принципи.

Концепцията за размяна (trade-off)

Логично е да се допусне, че подобрието на представянето на един оперативен показател, би могло да доведе до подобриение на изпълнението и на други цели на представянето. И по-конкретно, по-високото качество, скорост, надеждност и гъвкавост, обикновено довеждат до намаление на разходите като цяло. Въпреки това, съществуват области, при които подобрието на някои цели на представянето причинява влошаване резултатите от показателите на други. В този случай е налице валидността на *концепцията за размяна* между тези цели на представянето, където само посредством пожертването на един или повече показатели е в състояние да се постигне подобриение в други. Обикновено по-висока гъвкавост, надеждност, скорост и качество, в краткосрочна перспектива се свързват с по-високи разходи. Според традиционната производствена стратегия, оперативната ефективност би се максимизирала когато оперативните показатели за изпълнение като качество, надеждност, скорост, гъвкавост и разходи “се разменят”. Съответно, подобряването на един от тях, следва да се получава за сметка на останалите, като например разходи срещу качество, освен ако не е налице определена степен на неефективност в цялата система (Бойер и Люис, 2002, стр. 9-20).

Теория на конкурентната прогресия и модел на пясъчния конус

Теорията на конкурентната прогресия (СРТ) твърди, че устойчивите конкурентни способности се изграждат кумулативно, започвайки със съответното качество, преминавайки през надеждност на доставяне, към гъвкавост на обема, при това на ниска цена, отчитайки факта, че изкачвайки всяко едно стъпало на модела изисква придобиването на повече знания от тези, акумулирани на

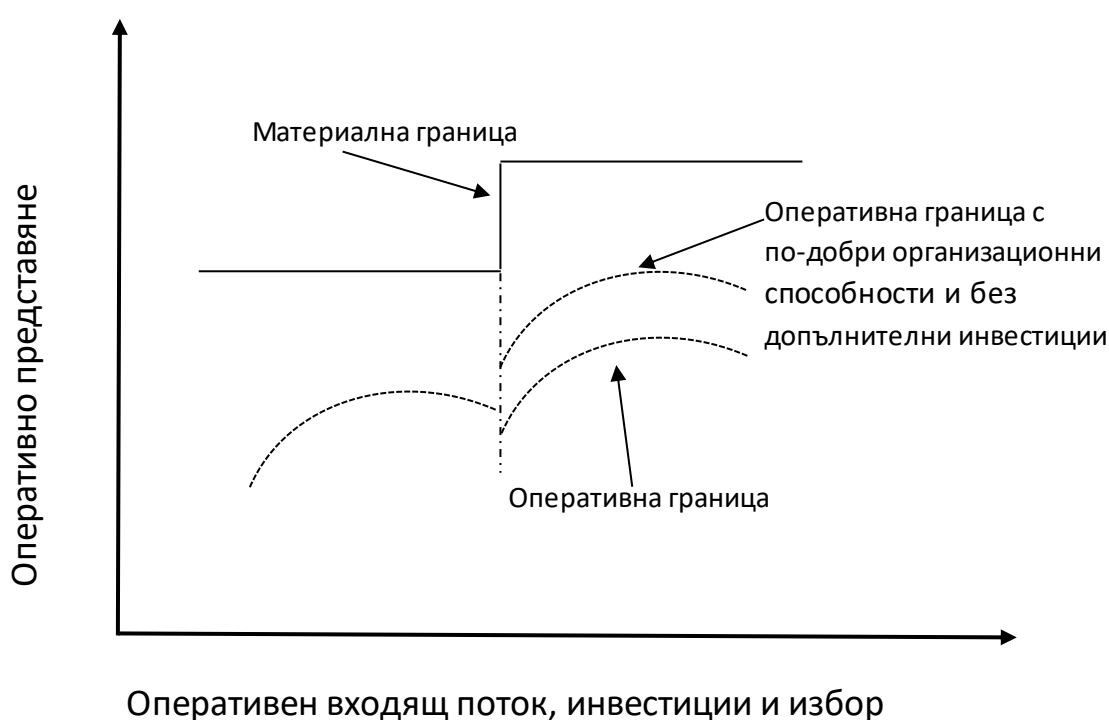
предишните нива (Розенцвайг и Рот, 2004, стр. 356). СРТ предполага, че тези способности са придобити в определена последователност, която от своя страна се явява обект на концепцията за намаляващата възвръщаемост във времето, дължаща се на технологични ограничения, валидни за всички компании (Вастаг, 2000, стр. 353-360). Песпективата, очертана от тази теория откроява допълващия се начин от развитие на кумулативните способности, на базата на които фирмите се облагодетелстват от реализираните синергии, осигуряващи значителен източник на конкурентно предимство (Флин и други, 1999, стр. 249-269).

Най-добрият начин за визуализиране на теорията на конкурентната прогресия се илюстрира чрез модела на пясъчния конус, представен от Фердоус и Де Мейр през 90те години. Всъщност, естеството на размяна в рамките на производствените способности е по-сложно, отколкото е схващането на икономическата концепция за нея. Съществуват ситуации, в които наличието на едно качество би подобрило развитието на друго в логическа последователност. Твърди се, че когато определена способност се подобрява по пътя на натрупването, е много вероятно тя да се превърне в постоянна, в сравнение с начина на развитие на останалите способности. Следвайки теорията за конкурентната прогресия, на първо място, вниманието на мениджмънта на компанията следва да бъде насочено към повишаване качеството на произвежданите продукти или услуги. След като веднъж подобрението на качеството вече е постигнато, следващият фокус следва да бъде насочен към подобрението на надеждността на производствената система. След това се очаква подобрение в гъвкавостта и накрая всички усилия трябва да бъдат концентрирани в подобрение на разходната ефективност.

Теория за границата на ефикасност

Границата на ефикасност може да бъде определена като максималното възможно изпълнение, достигнато от дадена производствена единица, съобразно избора измежду различни оперативни възможности (Шменър и Суинк, 1998, стр. 106). Другото понятие, което икономическата теория използва, се нарича "производствена граница". Производствената граница се определя като максималната възможност, която може да бъде достигната при определен набор

от входящи ресурси, при наличието на определени технологични съображения (Самюелсън, 1947). Вземайки назаем от Хейс и Уилрайт определения за избор на “структурни” и “инфраструктурни” решения, засягащи съответните активи и оперативната политика, Шменър и Суинк предлагат два типа граница на ефикасност. Едната, което е образувана от възможните решения относно дизайна на предприятието и инвестициите за него, наречена “материална граница” и другата – формирана от избора на видовете производствени дейности в предприятието, наречена “оперативна граница”, както е представено на следващата фигура:



Фиг. 11 Материална и оперативна граница

Източник: Adapted from: Vastag G.; The theory of performance frontiers, Journal of Operations Management, 2000, vol. 18, p. 353-360

Характеристиките на материалната граница се образуват въз основата на различен вид инвестиции (структурни решения) в рамките на предприятието, докато характера на оперативната граница зависи от избора на наличния набор от активи (инфраструктурни решения), наред със съответната им възможна подредба. Казано по друг начин, границата на ефикасността се определя от активите, които са на разположение на фирмата, както и от възможностите на същата тази фирма да формира различна комбинация от тях за нуждите на

оперативната си дейност (Шонер и други, 2009, стр.5). Следователно, материалната граница отразява максималното изпълнение, в следствие на определено натоварване на капацитета, докато оперативната граница откроява определени постижения, реализирани в резултат на комбинацията между оперативните политики и приложените стратегии. След като е налице сходство между материалната граница и капацитета на предприятието (максималният изходящ поток от блага, който може да се постигне) от една страна, и оперативната граница и ефективния (измерим) капацитет, от друга страна, следва да се твърди, че не може да има материална граница, без да е налице оперативна граница и обратно (Вастаг, 2000, стр. 354). В този смисъл, двата възможни набора от решения – структурни и инфраструктурни, следва да бъдат взети под внимание, за да подсилват оперативната дейност на съответната производствена единица. Валидността на концепцията за размяна (Скинър) и модела на пясъчния конус (Фердоус и Де Мейр) зависят от вида на наклона на границата на ефикасност, или казано по друг начин, от мястото, на което е позиционирана фирмата на същата тази крива. Концепцията за размяна е вероятно да се появи за онези производители, които се намират по-близо до своята граница на ефикасност, тъй като евентуални допълнителни подобрения биха били възпрепятствани от ограниченията на технологичните активи на предприятието (Розенцайг и Рот, 2004, стр. 356). Противоположно на това, моделът на пясъчния конус допуска ситуация, при която компаниите са разположени далеч от своята граница на ефикасност.

Концепция за жизнения цикъл на продукта

Концепцията за жизнения цикъл на продукта (PLC) представлява етап, през който всеки един продукт преминава по време на своята пазарна еволюция – от неговата поява на пазара, до изтеглянето му от него.

Концепция за кривата на производствения опит

Основната теоретична концепция на опита твърди следното: един работник се учи докато работи и колкото повече повтаря една операция, толкова по-ефикасен става, до степен, до която вложеният пряк труд за единица

намалява (Андрес, 1954, стр. 87). Това намаление се нарича *увеличаваща се продуктивност*. Налице са два основни фактора, които оказват влияние върху процеса на знанието: (1) присъщата склонност към подобрене от една операция; (2) степента, до която тази склонност се използва (Хиршмън, 1964).

Ефектът на кривата на производствения опит може да бъде обяснен и с анализ в две перспективи – еволюция на продукта и еволюция на процеса (Хейс и Уилпрайт, 1979, стр. 133):

1. Намаление на продуктовете разходи може да бъде постигнато чрез промяна на дизайна на продукта, опростяване на продуктовата линия, влягане на по-качествени суровини и части, използване на по-евтини дистрибуторски канали и т.н.
2. Възможностите за намаляване на разходите в производствения процес се реализират чрез постигане на икономия от мащаба, подобряване на технологията за обработка на материалите, по-добри съоръжения и оборудване и намаление на разходите за труд чрез автоматизация.

Концепцията за фокусираното предприятие

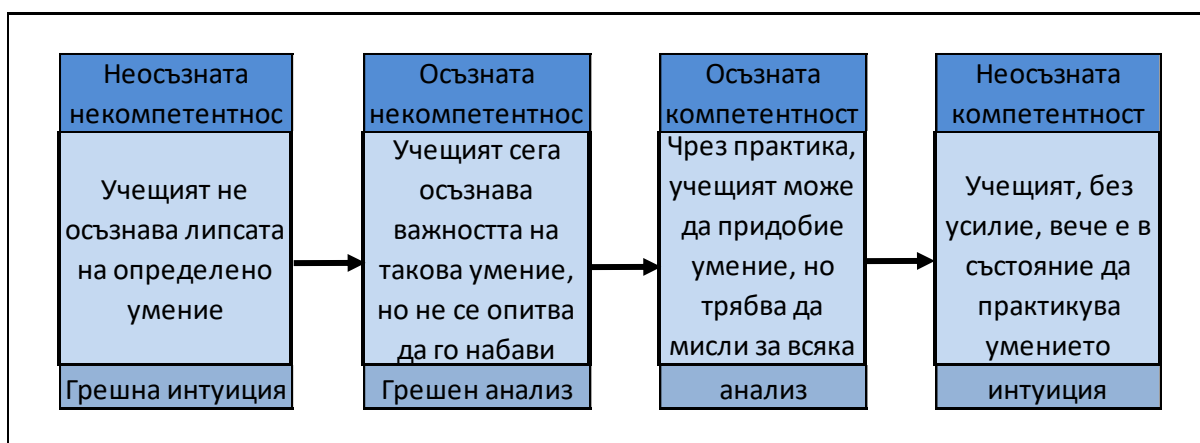
Концепцията за фокусираното предприятия би могла да бъде разглеждана като продължение на концепцията за размяна. Тя отново е лансирана от У. Скинър с известното си твърдение: “Предприятие, което е фокусирано в производството на конкретно портфолио от продукти, предназначено за конкретна пазарна ниша би било много по-успешно от един традиционен завод, който се опитва да произвежда универсални продукти. В първия случай цялата организация е фокусирана в извършването на конкретната производствена задача, поставена от цялостната фирмена стратегия и пазарни цели” (1974, стр. 114).

Четиристепенен модел

Оценявайки стратегическата роля и приноса на оперативната функция в рамките на фирмата, Хейс и Уилпрайт са разработили своя известен четиристепенен модел. Той интерпретира прогреса на оперативната функция, започвайки с представянето ѝ в негативна роля в първоначалния етап,

преминавайки през неутрална роля, до достигането на ниво на подкрепящ елемент от оперативното стратегическо съвършенство. Моделът отъждествява твърдението, че компаниите трябва не само да се стремят да приспособят своите конкурентни способности към пазарните изисквания, но и да разработят политики, които ще им помогнат да постигнат така желаните стратегически цели.

Същността на четиристепенния модел наподобява модела на придобиване на знания от психологията, като носи дори идентично название – *четирите нива на компетентност*. Моделът се отнася до етапите, въввлечени в процеса на прогресирането от некомпетентност до компетентно умение:



Фиг. 12 Модел на знанието за осъзнатата компетентност

Източник: MEHAY R.; *Programme Director (Bradford, West Yorkshire)*, 2010

Съдържание на корпоративната и бизнес стратегията

Теоретични принципи и видове корпоративни стратегии

Корпоративните стратегии обхващат действията, които фирмите предприемат с цел добиване на конкурентно предимство при едновременно функциониране на многобройни пазари или индустрии (Барни и Хестерли, 2012, стр. 9). Корпоративната стратегия представлява стратегията на цялата компания и има задачата: (1) да определи стратегическия бизнес, (2) да оцени настоящата позиция на фирмата, по отношение на пазарното ѝ положение и (3) да определи инвестиционните приоритети на бизнеса. Решенията, свързани с корпоративната стратегия включват инвестиции по отношение на диверсификацията на фирмата, нейната вертикална интеграция, покупки на

други компании или създаване на нови формирвания; разпределяне на ресурси между различните бизнес направления във фирмата и дори излизане от бизнеса (Грант и Джордан, 2012, стр. 12).

Теоретични принципи и видове бизнес стратегии

Конкурентната стратегия се определя като предприемане на дефанзивни или офанзивни действия за създаване на отбранителна позиция в съответната индустрия, с цел успешно взаимодействие с петте пазарни сили за извличане на желаната възвръщаемост от инвестицията на фирмата (Портър, 1980, стр. 34). Абстрахирайки се от детайлите, най-голямата и най-важната разлика между конкурентните стратегии се свежда до това дали една компания си поставя за цел да заеме голям или малък пазарен дял, или дали преследваното конкурентно предимство е свързано с постигането на ниска разходна база или продуктово разграничение.

Основано на тези критерии, Портър представя своята известна концепция за петте конкурентни стратегии:

1. Стратегията, основана на ниски разходи, е предназначена за широк кръг клиенти, в качеството ѝ на доставчик на произвежданите продукти и/или оказваните услуги, с най-ниски разходи.

2. Стратегията, основана на широко разграничение, търси да отличи продукта на компанията от начините на предлагане от страна на конкурентните фирми, за да достигне до широк кръг клиенти.

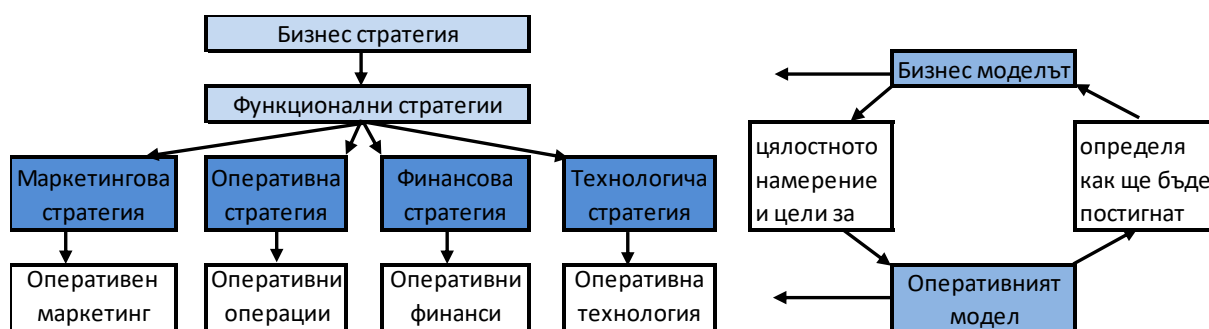
3. Стратегията, основана на оптималното отношение цена-качество предлага на клиентите повече стойност за съответната цена, чрез внедряване на качествени съставки, на цена по-ниска от тези на конкуренцията; целта е да се получи оптималната комбинация от най-ниски разходи на най-добра цена, в сравнение с конкурентно предлаганите продукти и техните сравними отличителни особености.

4. Стратегията, основана на фокуса чрез ниски разходи (или нишов пазар) се концентрира върху малък сегмент купувачи, преодолявайки конкуренцията, посредством обслужване на нишови клиенти на по-ниска цена от тази на конкуренцията.

5. Стратегията, основана на фокуса чрез продуктово разграничение (или нишов пазар) се концентрира върху разграничение на малък сегмент купувачи, преодолявайки конкуренцията, посредством предлагане на нишовите клиенти специално пригодени за тях продукти, които да посрещнат техните вкусове или изисквания, по-добре отколкото го правят техните конкуренти.

Бизнес модел

Следващото равнище, на което оперативната стратегия и бизнес стратегията биха могли да бъдат сравнени и евентуално съпоставени, се открива в съответните им модели на практическо приложение. Бизнес моделът кореспондира с бизнес стратегията, докато оперативният модел пряко се съотнася с оперативната стратегия. Структурата на кореспондиращия бизнес модел и съответно оперативния модел са представени на следващата фигура:



Фиг. 13 Връзката между концепциите за "бизнес модел" и "оперативен модел"

Източник adapted from: SLACK N., LEWIS M., Operations Strategy, Third Edition, Pearson Education Limited, 2011, p.9

Обикновено всяка бизнес организация разработва и приема свой собствен бизнес модел. Въпреки че, бизнес моделът не се припокрива изцяло със стратегията на съответната организация, много мениджъри, дори от най-високо йерархично ниво, в днешно време използват двете понятия като синоними. Обикновено съставните части на модела определят стойностното предложение към клиента и ценовия механизъм, както и структурата на доставната верига. Във всяка определена индустрия, с течение на времето се появява доминиращ бизнес модел и при липса на изкривявания на пазара, този

модел отразява по най-ефективен начин разпределението и организацията на ресурсите (Кавадиас и други, 2016, стр. 92).

Оперативен модел

В исторически план, създаването на първия оперативен модел, се свързва с концепцията за фокуса на едно предприятие. Тя е предложена като „основна рецепта“ за това как американската индустрия да преодолее атаките на японските предприятия, които в периода на 70-те и 80-те години на миналия век са постигнали изключителни резултати в качеството, гъвкавостта, при това на сравнително ниска цена. Концепцията за оперативния модел допълнително е била развита от Трейси и Уирсема, като са изследвали водещи американски корпорации в стремежа им да доставят „върховна“ клиентска стойност.

Съществуват две важни характеристики на оперативния модел (Слак и Люис, 2011, стр. 8):

- Той не зачита конвенционалните функционални граници като такива – оперативният модел наподобява оперативна стратегия, но приложен спрямо всички функции и върху цялата територия на организацията.
- Налице е ясно припокриване на сферите на бизнес модела и оперативния модел.

Основната разлика, в сравнение с бизнес модела е в това, че оперативният модел се фокусира повече върху начина, по който цялостната бизнес стратегия следва да бъде достигната.

Оперативен модел – невидимата част на айсберга

От практическа гледна точка е налице фундаментална разлика между бизнес модела и оперативния модел. Въпреки, че до известна степен двата модела се припокриват, по отношение на прозрачността те се различават значително. По подобие на айсберга, бизнес моделът заема видимата част над водата, респективно на бизнеса, докато оперативният модел остава тайното конкурентно оръжие (под водата) на организацията. Бизнес моделът разкрива конкурентната позиция на компанията. Повечето от големите компании

представят своя бизнес модел на корпоративната си интернет страница, обикновено в секцията за стратегията. Редица корпоративни изпълнителни директори, често в своите медийни изяви, надълго и нашироко разясняват своите бизнес модели, но винаги оперативните модели остават тайна за външните заинтересовани страни. И причината за това е, че оперативният модел играе онази „магическа“ роля, която помага на компанията да бъде различна от конкурентите, запазвайки своя успех неразгадан за тях, въпреки че бизнес моделът ѝ потенциално може да бъде изкопиран или имитиран. По същество, оперативният модел „тайно“ обяснява как са организирани процесите в рамките на организацията по нейния път за превръщането ѝ в изключително конкурентно ефективен играч на пазара.

Изводи

От представения стратегически анализ в настоящата глава следва да се направят следните няколко извода:

1. Оперативният мениджмънт не се основава на единна ясно изразена икономическа теоретична рамка, както това прави стратегическия мениджмънт със своята теория за индустриалната организация, допълнена с теорията, основана на ресурсите. Оперативният мениджмънт се явява една от дисциплините, която е подходяща за научен обмен с други теоретични направления като инженерниг и естествени науки.
2. По подобие на стратегическото управление, при което практическото приложение на стратегията е опосредствано от бизнес модела, оперативният мениджънт също притежава приложен инструмент – оперативен модел. До известна степен двата елемента са припокриващи се, но и същевременно притежават характерна отличителност.

ГЛАВА ТРЕТА

Еволюция на оперативния мениджмънт в теорията и практиката

Мястото на оперативната стратегия в рамките на стратегическата йерархия

Анализирайки ролята и мястото на оперативната стратегия в рамките на конценционалната стратегическа йерархия – корпоративна стратегия, бизнес стратегия и функционални стратегии, ще бъдат взимствани някои елементи от четиристепенния модел на Хейс и Уилрайт, а именно наименованията на тези четири нива – вътрешно неутрално, външно неутрално и съответно вътрешно подкрепящо и външно подкрепящо. Предлагащото позициониране на оперативната стратегия се базира на перспективите на стратегическия мениджмънт (първите две нива) и на оперативния мениджмънт (последните две нива), със съответните представители на научната мисъл, както е представено на следващата фигура:

Етап	Перспектива	Основно твърдение	Учени
Външно негативен	Стратегическо управление	Оперативната ефективност не е стратегия	Портър (1996), Фрери (2006)
Външно неутрален	Стратегическо управление	Оперативната (производствената) стратегия, като част от функционалните стратегии, взаимодейства с бизнес стратегията	Уорд и Дюрей, (2000); Розенцвайг и други, (2003); Леонг и други, (1996)
Вътрешно неутрален	Оперативен мениджмънт	Оперативната (производствената) стратегия подкрепя представянето на фирмата	Скинър, (1969); Уилрайт, (1984); Гупта и Зомърс, (1996); Вайкър и други, (1993); Уилямс и други, (1995); Кливланд и други, (1989)
Вътрешна прогресия	Оперативен мениджмънт	Стратегическата сила на операциите е в състояние да предопредели корпоративната стратегия	Скинър, (1969); Хил, (1985); Хейс и Шменър, (1978); Кели, (1995); Хейс и Ъптън, (1998); Вос и Блакмън, (1998); Джеонг и Филипс, (2001); Крайевски и други, (2016)

Фиг. 14 Мястото и ролята на оперативната стратегия в рамките на стратегическата йерархия

Източник: автора

Първият етап, наречен “външно негативен” се основава на твърдението, че операциите нямат нищо общо със стратегията, след като оперативната ефективност (акумулирана от операциите) не следва да се приравнява на стратегията. Вторият етап е по-балансиран и умерен, твърдейки, че всъщност оперативната стратегия, като част от функционалните стратегии, си взаимодейства с бизнес стратегията. Третият етап, произхождайки от перспективата на оперативния мениджмънт подсилва този неутралитет, допускайки, че оперативната стратегия подобрява представянето на фирмата и съответно нейната бизнес и корпоративна стратегия. И накрая, вътрешната прогресия, извлечена от стратегическата сила на операциите, позволява да се преформулира корпоративната стратегия на фирмата, явявайки се конкурентно оръжие за нейния корпоративен успех.

Първоначалният етап – “външно негативен” започва с известното твърдение на Майкъл Портър, според който ефективността не е стратегия. „Оперативната ефективност означава да се изпълняват подобни дейности, по начин, по-добър от този на конкурентите. За разлика от стратегическото позициониране, което означава да се изпълняват подобни дейности по различни начини“ (Портър, 1996, стр. 62). С други думи, операциите следва да се отделят от стратегията по следния начин: стратегията се извисява над операциите, т.е. стратегическата формулировка и приложение направляват отделните оперативни дейности. Същото становище се споделя и от Ф. Фрери, който твърди, че „стратегията никога не трябва да се смесва с оперативната ефикасност“ (2006, стр. 4).

Във втория и третия етап (външно и вътрешно неутрален), връзката между конкурентната стратегия и производствената стратегия е основно разгледана в две направления – от гледна точка на стратегическия мениджмънт и през призмата на оперативния мениджмънт. Перспективата на стратегическия мениджмънт изследва основно релацията: Икономическа среда – Стратегия – Фирмено представяне (Уорд и Дюрей, 2000; Розенцвайг и други, 2003; Леонг и други, 1996), докато перспективата на оперативния мениджмънт изследва взаимовръзката между бизнес стратегията и оперативната стратегия и съответно тяхното влияние върху представянето на фирмата (Гупта и Зомърс, 1996; Вайкърри и други, 1993; Уилямс и други, 1995; Кливланд и други, 1989).

Това, което е важно да бъде отбелязано е, че повечето академични статии и научни изследвания, дори тези произлизащи от сферата на оперативния мениджмънт, разглеждат оперативната стратегия предимно като елемент на функционалните стратегии, които единствено подкрепят бизнес изпълнението на фирмата. Основополагащият фактор в случая е, че производствената задача изпълнява ключова роля за цялостното представяне на всяка една бизнес единица и, че тя би могла да бъде подсилена посредством подходяща интеграция с останалите функционални области (Уилиамс и други, 1995, стр. 19).

Друга перспектива на теоретичната концепция за стратегическата йерархия допуска, че корпоративната стратегия е свързана с бизнес стратегията, а самата бизнес стратегия е свързана с производствената стратегия (оперативната стратегия) (Скинър, 1969). Две десетилетия по-късно, тази перспектива е продължена посредством инкорпорирането на различни бизнес единици с различни функционални области, като стратегия по маркетинг и продажби, стратегия за изследване и развитие, счетоводна стратегия и т.н. (Уилрайт, 1984, стр. 77-91; Кота и Орне, 1989, стр. 211-231).

Последният етап, вътрешно прогресивен, възлага по-висша функция на операциите, в смисъла на тайно конкурентно оръжие, задаващ въпроса: "Оперативната стратегия само вид функционална стратегия ли е или по-скоро нещо повече?" Основната роля на всяка една функционална стратегия е да определи как съответната функция е в състояние да допринесе за постигане на конкурентно предимство в бизнеса. Водещото послание в случая е, че производството не трябва да се фокусира само върху продуктивността и ефикасността, а и да отстоява принципите за създаване на способности, които от своя страна следва да подкрепят корпоративните цели на организацията (Скинър, 1969; Уилрайт, 1984). Следователно, корпоративната стратегия пряко въздейства на производствената стратегия и обратно. Според Милс и други, в рамките на стратегическата йерархия, производствената стратегия може да се появи на две места, първо на корпоративно ниво, обхващайки широк периметър от набора свързани или отделни бизнеси и на второ място, тя може да се появи като една от функционалните стратегии на бизнес ниво (1995, стр. 17-49). С други думи, оперативната стратегия играе много по-широка и важна роля от тази да бъде само един вид функционална стратегия. Производствената стратегия се определя като ефективно използване на производствените ресурси като

конкурентно оръжие за постигането на бизнес и корпоративните цели (Суомидас и Нюел, 1987, стр. 509-524). Производствената функция е развита и се поддържа като “образец за решения” както първоначално е предложена от Минтцберг (1978, стр. 934-948). В тази ѝ роля, наред с обхвата от области за вземане на решения, които се съдържат в производствената стратегия, въпросната функция е насочена към постигане на производствените цели, посредством присъединяване на целите от бизнес и корпоративната стратегия (Милс и други, 1995, стр. 17-49).

След като на производството е отредено да играе стратегическа роля, е съвсем възможно всяка компания да отиде по-далеч в използването на производствената функция като средство за прилагане на една цялостна бизнес стратегия, а именно да разработи една достатъчно подходяща производствена стратегия (Де Мейр, 1992, стр. 2). Твърди се, че нито една друга функционална стратегия не оказва толкова пряко влияние върху приходите и разходите, както това прави производствената стратегия – следователно, всеки субект, в желанието си да увеличи приходите и намали разходите трябва да търси този ефект при онези компании, които са в състояние да различат нейното потенциално прекомерно влияние върху рентабилността (Слак, 2005, стр. 323-332). Всъщност, налице е съществен конфликт при разбирането същността на оперативната стратегия като функционална стратегия и като бизнес механизъм. Бележити автори като Хейс, Уилрайт, Писано и други я изследват именно през призмата на втората гледна точка. В тази връзка, оперативната стратегия характеризира средствата, посредством които операциите прилагат корпоративната стратегия и помагат да се изгради една фирма с ясна насоченост към клиентите, съчетавайки дългосрочни и краткосрочни действия, както и да създаде онези необходими способности, от които тя се нуждае за да бъде конкурентна (Крайевски, 2016, стр. 28). Хейс и Шменер също изследват концепцията за производствена стратегия като естествено продължение на концепцията за корпоративна стратегия, която всъщност налага последователност от фирмени приоритети за, и предубеждения срещу определен управленски избор.

Позициониране на оперативната стратегия

Настоящият дисертационен труд има за задача да приведе достатъчно логични аргументи в подкрепа на тезата, че целта на стратегията е да осигури необходимото устойчиво предимство, посредством трите взаимносвързани стратегически нива, както следва (виж фиг. 15):

1. Корпоративната стратегия създава корпоративно предимство чрез добавяне на стойност за корпорацията като цяло, от колкото това би направила сумата от сбора на отделните бизнес единици (Портър М., 1987, стр. 43).
2. Бизнес стратегията създава конкурентно предимство чрез увеличаване разликата между желанието на купувача да плати и желанието на доставчика да продаде и в същото време тя да бъде по-голяма от тази разлика на конкурентите (Пуранам и Ванесте, 2016).
3. Оперативната стратегия създава оперативно предимство чрез постигане на оптимална комбинация от всичките пет цели на представянето – качество, разходи, надеждност, гъвкавост и скорост (Слак и Люис, 2011).

Устойчивото предимство се разглежда и през призмата на т. нар. икономически принцип за оптимизацията на съответните три нива (Е. Матеев, 2015):

1. На корпоративно ниво (корпорация) оптимизацията има за обект стратегията в монополистическа конкуренция.
2. На бизнес ниво (подразделения на корпорацията) оптимизацията има като обект отношенията с пазара и техническата реконструкция във връзка с максимизацията на печалбата, и
3. На оперативно ниво (заводи) се цели най-доброто функциониране като система и съответното изпълнение на плана за техническа реконструкция.

В този смисъл, мисията на корпоративната стратегия е да постигне икономия от обхвата – правейки компанията по-ефективна; оперативната стратегия – да постигне икономия от размера – правейки я по-ефикасна, докато бизнес стратегията се старее да направи компанията по-различна. Новаторският концептуален модел обхваща трите нива на стратегията, които са свързани едно с друго в специфична двустранна интеграция, изградена чрез вертикална ориентация. Въз основа на представените досега в настоящата глава виждания

на различни изтъкнати представители на научната мисъл по отношение на ролята и мястото на оперативната стратегия, и в следствие на взаимствания теоретичен фундамент от теорията, основана на ресурсите и теорията, основана на пазара, дават основание да се предложи модела, който е изобразен на следващата фигура:



Фиг. 15 Новаторски модел на стратегическата йерархия

Източник: автора

Стратегическият теоретичен модел се състои от две части – вертикално и хоризонтално разположени. Вертикалната част (от дясно) е идентична на тази от фиг. 3. Хоризонталната (от ляво) е изградена от различни видове функционални стратегии. Това, което е уникалното в лявата част на модела е, че те (финансова стратегия, маркетингова стратегия, стратегия по човешките ресурси, стратегия за информационните технологии) се появяват във всяко едно вертикално ниво – на корпоративно, бизнес и оперативно ниво (в дясно). Разчитането на модела започва от горния десен ъгъл, премествайки се надолу и съответно нагоре, едновременно бидейки подпомогнат от ляво, както следва:

Направление отгоре-надолу. Целият процес започва със създаването на корпоративните цели чрез корпоративната стратегия, поставяйки въпроси

свързани с портфолиото от бизнеси и инвестиционни решения, като “Къде?”, “Колко?” и “Какви?”. Следва бизнес стратегията, откроявайки конкретните начини на конкуриране в специфичните пазари и индустрии, опитвайки се да намери разбираем отговор на общия въпрос “Как?”, и с коя конкурентна стратегия да се конкурира. И накрая идва оперативната стратегия, която трябва да даде верният отговор на конкретния въпрос “Как?” (“По какъв начин да се конкурираме?”), като достави най-високия резултат от сумата на петте цели на представянето – скорост, качество, надеждност и гъвкавост при подходящо равнище на разходите.

Направление отдолу-нагоре. Оперативната стратегия се стреми да подобри тези цели, да подкрепи и засили крайния продукт на бизнес стратегията – да постигне устойчиво конкурентно предимство, за да достави върховна икономическа възвръщаемост на корпоративно ниво. Въз основа на резултатите от бизнес стратегията, висшите корпоративни мениджъри са в състояние да вземат решения относно навлизане/излизане на/от определени пазари, удължаване/скъсяване веригата на стойността или преследване на бизнес диверсификация, които са елементи на корпоративната стратегия. След като е завършен двустранния информационен поток, в зависимост от крайния резултат, последващото усъвършенстване на целият процес може да започне отначало.

Хоризонтално направление отляво-надясно. Това, което е важно да се подчертае е фактът, че по време на стратегическото представяне на всяко отделно ниво, функционалните стратегии подкрепят съответното стратегическо ниво с необходимите ресурси и способности на маркетинга, финансите, човешките ресурси и информационните технологии.

В този смисъл новаторският стратегически модел би могъл да се разглежда както във векторно, така и в матрично отношение, при това взаимодействието е синхронно. Векторното взаимодействие се открива в хоризонталното направление на съответните нива, а матричното се допълва чрез съответните функции - описаните стратегии, които се явяват едновременно и на трите нива.

Зараждане на модела на стратегическата пирамида

Повечето утвърдени определения за стратегия, предоставени ни от дисциплината *стратегическо управление* наблягат на “установяване на дългосрочни цели, предприемане на действия и разпределяне на ресурси, необходими за постигане на тези цели” (Чандлър А., 1962). Те също я характеризират “като образец от обекти, причини или цели, както и като основни планове и политики, изработени по начин, по който да определят в кой бизнес е компанията и каква компания следва да е или трябва да бъде” (Андрюс К., 1971). И накрая, стратегията се определя като “уникална и ценна позиция на компанията, изискваща да бъде направена определена размяна – да се избере какво да не се прави, но и да осигури хармония между отделните набелязани дейности” (Портър М., 1996).

Игор Ансоф (1965) е един от първите такива представители на управленската научна мисъл, които открояват три различни нива на вземането на управленски решения в организацията. Първо, стратегическите решения (каквито ние наричаме корпоративна стратегия) – “подбора на продуктов микс и пазари ... и съответствието между фирмата и нейната околна среда”. Второ, административни решения (каквито ние наричаме бизнес стратегия) – “структурирането на ресурсите на фирмата с цел максимизиране потенциала за печалба”. Трето, оперативни решения (каквито ние наричаме оперативна стратегия) – “максимизиране на производителността на процеса на трансформация на фирмените ресурси”. В същата насоченост, десетилетие по-късно Хофър и Шендел (1978) предлагат тяхната йерархия от стратегии, с три основни нива. Първо, корпоративна стратегия, задавайки въпроса „в какъв набор от бизнеси следва да бъде фирмата“. Второ, бизнес стратегия, задавайки въпроса „как фирмата би следвало да се конкурира в определен бизнес“. Трето, функционална стратегия, задавайки въпроса „как функционалните дейности допринасят към конкурентното предимство на бизнеса. От тогава, повечето автори (Варадараджан и Кларк, 1994; Грант, 1995; Томасон и други, 2007; Хил и Хил, 2009) отнасят оперативната стратегия към функционалните стратегии. Въпреки това, функционалното ниво на стратегията се свързва с типичната представа за ежедневната работа на съответните административни отдели,

която подкрепя цялата организация. Другата роля на функционалните стратегии е отредена да се грижи за необходимите взаимовръзки между обособените бизнес единици и съответните административни отдели. Файн и Хакс (1984) предоставят своето последователно виждане за същите тези стратегически нива както това правят Хофър и Шендел, но възлагайки по-централна роля на производствената стратегия. “Всяко отделно йерархическо ниво на фирмата притежава своя обособена и съответно важна задача за изпълнение, в усилиято му да постигне конкурентно предимство. ... уместно е да зададем въпроса: на какво равнище фирмата определя своята производствена стратегия? Отговорът очевидно е, на всичките три йерархични нива.”(Файн и Хакс, 1984, стр. 6) Въпреки това твърдение, Файн и Хакс, за времето си все още разглеждат производствената стратегия в рамките на обхвата на функционалните стратегии.

Формулирането на стратегия на корпоративно ниво в конгломератни диверсифицирани структури, основно се характеризира със съобразяване на обхвата и разгръщане на ресурсите. На бизнес нивото се уточняват размера и границите на всяка една бизнес единица, както и оперативните връзки с корпоративната стратегия. Установява се също и основата, върху която всяка една бизнес единица следва да постигне и поддържа своето конкурентно предимство в рамките на съответната индустрия. На функционално ниво, задачата на целите за постигане на всяка организация се изразява в подкрепа на избраната бизнес стратегия, по начин, по който се реализира това конкурентно предимство, както и определяне на начина на допълване на функционалните стратегии една с друга (Гупта и Зомърс, 1996, стр. 207). Ако се използва схващането, че “функционалните стратегии добиват подробности към бизнес стратегията, в рамките на тяхната основна роля да я подкрепят” (Томпсън и Стрикланд, 1990, стр.40), би следвало да се подчертае, че оперативната стратегия е залегнала във фундамента на стратегическата архитектура. Това твърдение се подкрепя и от друго схващане, според което “производствената стратегия често е изпреварваща като източник на конкурентно предимство и следователно тя е в състояние да предизвика значително влияние върху конкурентната стратегия (Уорд и други, 1996, стр. 602). Производствената стратегия се отнася до компетенциите, които фирмата развива в рамките на оперативната функция и се очаква именно тя да бъде един от компонентите на

фирмената бизнес стратегия или поне да бъде тясно интегрирана с нея (Андерсън и други, 1989, стр. 133-158).

Българската научна литература също категоризира различните видове стратегии в ясно формулирана последователност (Панайотов, 1997, стр. 17):

- според обхвата, глобалните стратегии се разделят на блокови и регионални, всяка от които обхваща страни и движения.
- според обекта, стратегиите биват генерални, социални, икономически и военни.
- според етапа в цикъла на изпълнение, се наблюдават концептуални, операционни и реализационни.
- И накрая, в зависимост от отношението към останалите участници, стратегиите се разделят на конкурентни, неконкурентни и на алианса.

Корените на дясната страна на модела биха могли да бъдат открити през 80-те години, когато Файн и Хакс, оформяйки своето виждане за производствената стратегия отбелязват, че като важна съставна част на фирмената корпоративна и бизнес стратегия, “тя не би могла да остане изолирана от фирменото производство, тъй като производствената стратегия влияе на, и се влияе от множество процеси, вътре и извън фирмата” (1984, стр.1). Въпреки, че двамата автори са били цитирани множество пъти, до сега не е известно представител на академичната мисъл да е доразвил тяхното послание, разкривайки пряката връзка на производствената стратегия с корпоративната и бизнес стратегията. По-скоро, повечето изследвания, както бяха представени вече в тази глава, се ограничават до приобщаване на производствената стратегия към заобикалящата икономическа обстановка или до общото представяне на фирмата (Хейс и Уилпрайт, 1984; Рамануджам и Венкатраман, 1987; Суомидас и Нюел, 1987; Уилямс и други, 1995; Уорд и други, 1996; Дюрей и Уорд, 2000). Всъщност, съществуващата научна литература все още не е успяла ясно да категоризира оперативната стратегия като отделно стратегическо ниво, извън обхвата на традиционните функционални стратегии.

Защо оперативната стратегия не следва да е част от функционалните стратегии?

Валидността на представения концептуален модел води до формулирането на три хипотези. Първата изследва силата на взаимовръзката

между оперативната стратегия със съответните корпоративна и бизнес стратегии. Втората изследва отражението на двете теории – тази, основана на пазара и тази, основана на ресурсите, върху трите обособени стратегически нива. И третата хипотеза проверява всички допускания, върху които е изграден модела, в стремежа да се осигури необходимата теоретична среда. По време на този градивен процес, ще бъде приложен изследователския концептуален метод.

Хипотеза 1: Мястото и ролята на оперативната стратегия са специфични и затова тя излиза извън обхвата на традиционните функционални стратегии.

Вероятно причината за общото неразбиране за ролята и мястото на оперативната стратегия да не се свързва с никоя от функционалните стратегии, се крие в разликата на значението на близките по подредба думи в английския език “operational” (ежедневни) and “operations” (оперативни). Очевидно е, че смисъла на значението „ежедневни“ не е еднакъв с този по значение на „оперативни“, където първите се свързват с често повтарящи се, рутинни дейности, които са абсолютно противоположни на стратегическата функция на операциите. Стратегическата роля на оперативната стратегия оказва влияние на всички области от оперативния мениджмънт, дори и тези, които не са свързани пряко с вземането на ежедневни решения. Под значението на понятието „операции“, всъщност следва да се влага представата за ресурсите, които създават продуктите и услугите. На концептуално ниво, операциите са запечатани в сърцето на оперативното изпълнение, докато стратегията като цяло, е предназначена да управлява това изпълнение за постигане на конкурентно предимство (Агхаджари, 2012, стр. 2).

Защо оперативната стратегия заслужава обособено място на основно стратегическо ниво?

Съществува фундаментална причина за поставянето на оперативната стратегия на отделно стратегическо ниво, наред с това на корпоративната и бизнес стратегия – тя притежава основополагащи се теоретични принципи и концепции, подобни на тези, които са валидни и за двата вида нива на стратегии. Фиг. 16 по-долу откроява осем теоретични концепции и принципи, които са

приложими за оперативната стратегия, и същевременно четири от тях кореспондират с подобни концепции от бизнес стратегията и четири, които се явяват общи с корпоративната стратегия.

Основно стратегическо ниво	Припокриващи се концепции и принципи	Кореспондиращо стратегическо ниво
Оперативна стратегия	1. Концепцията за размяна 2. Концепцията за фокусираното предприятие/нишова стратегия 3. Конкурентна цел - разходи/лидерство в разходите 4. Конкурентна цел - качество/продуктово разграничение	Бизнес стратегия
Оперативна стратегия	5. Концепция за жизнения цикъл 6. Радикално подобрене 7. Постоянно подобрене 8. Вертикална интеграция	Корпоративна стратегия

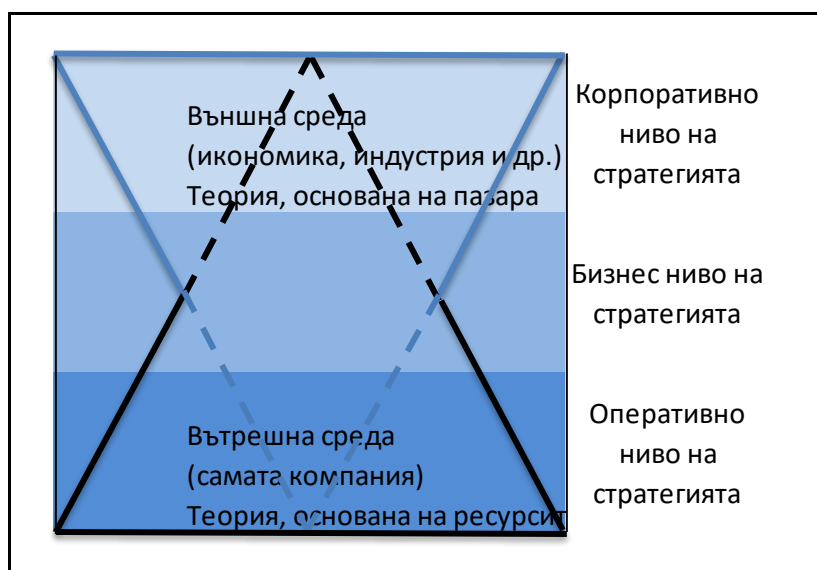
Фиг. 16 Припокриващи се концепции и принципи

Източник: автора

Хипотеза 2: Теорията, основана на пазара и теорията, основана на ресурсите въздействат върху трите стратегически нива по специфичен и последователен начин.

Теорията, основана на ресурсите има важно приложение и при корпоративната, и при бизнес стратегията (Петераф, 1993). Същият ефект се наблюдава и при оперативната стратегия. На корпоративно ниво, теорията основана на ресурсите фокусира своето внимание върху ролята на корпоративните ресурси при определянето на индустриалните граници и географския обхват на дейностите на фирмата (Тийс, 1980, стр. 223-247). На бизнес ниво се извършва изследване на взаимоотношенията между ресурси, конкуренция и рентабилност, което включва анализ на конкурентната имитация и средствата, където процеса на акумулиране на ресурсите е в състояние да допринесе за създаване на конкурентно предимство (Дирикс и Куул, 1989, стр. 1504). Бизнес стратегията почива на основата на икономическия модел на фирмата (RBT) и на теорията на индустриалната организация (MBT), както и на тяхната пресечна точка – между бизнес политиката и икономическата теория (Румелт, 1984, стр. 556).

На фиг. 17 е представено приложението на теорията, основана на ресурсите и теорията, основана на пазара, сред трите стратегически нива, въз основа на които биха могли да бъдат изведени няколко заключения.



Фиг. 17 Взаимодействие на двете теории на различни стратегически нива

Източник: автора

Рамката на светлия (синия) триъгълник представлява теорията, основана на пазара със съответното ѝ влияние върху различните стратегически нива от пирамидата. Ограничителният елемент на тъмния (черния) триъгълник отразява обхвата на теорията, основана на ресурсите. Ние твърдим, че двете теории си взаимодействат в рамките на трите стратегически нива, по различен, но последователен начин. Въздействието на външната икономическа среда върху корпоративната стратегия е различно от това при бизнес стратегията. Първият вид стратегия изследва потенциалните възможности, въз основа на които някой би бил в състояние на изгради сходно порфолио от бизнеси, докато бизнес стратегията се занимава с въпроса дали някой може неблагоприятно да повлияе на бизнеса от гледна точка на приходите и разходите (Пуранам и Ванесте, 2016). Следвайки същата логика, оперативната стратегия се старее да постигне най-добрата комбинация от конкурентните цели на представянето, които удовлетворяват по най-добрия начин пазарните изисквания на съответната фирма. Аналогично, от ресурсна гледна точка, вътрешната перспектива на оперативната стратегия се старее да постигне най-висока ефективност

обединявайки тези цели, бизнес стратегията – да намери най-доброто съответствие от дейности, докато корпоративната стратегия се фокусира върху най-подходящото разпределение и приложение на ресурси и умения между различните бизнес направления, на различни пазари.

Както вече беше открито в началото на настоящия дисертационен труд, корпоративната стратегия засяга основно три направления в рамките на обхвата на действие на една фирма: хоризонтално продуктово портфолио, вертикално формиране на веригата на стойността и географско проникване. **Продуктовият обхват** изследва въпроса, свързан със съответната специализация на фирмата, по отношение на предлаганата продуктова гама. В тази връзка би следвало да се очаква еднакво разпределение на влиянието на двете теории. **Вертикалният обхват** се занимава с вертикалната насоченост на свързаните дейности в рамките на веригата на стойността. Както е посочено и на фиг. 18, би могло да се допусне, че именно тези дейности изискват три пъти повече отражение на теорията, основана на пазара, в сравнение на обема от приложение на теорията, основана на ресурсите. И накрая, **географското проникване** на фирмените дейности предполага изцяло, 100% приложение на теорията, основана на пазара. Като усреднен резултат се получава, че 75% от същността на корпоративната стратегия се дължи на приложението на принципите на теорията, основана на пазара, докато останалите 25% са отражения на принципите на теорията, основана на ресурсите.

Корпоративна стратегия	Влияние на	Продуктов	Вертикален	Географски				Среден резултат
	теорията	обхват	обхват	обхват				
	MBT	50%	75%	100%				
	RBT	50%	25%	0%				25%
Бизнес стратегия	Силни страни		Заплахи	Слаби страни	Възможности			
	MBT	0%	100%	0%	100%		50%	
	RBT	100%	0%	100%	0%		50%	
Оперативна стратегия	Разходи		Качество	Скорост	Гъвкавост	Надеждност		
	MBT	20%	20%	30%	30%	25%	25%	
	RBT	80%	80%	70%	70%	75%	75%	

Фиг. 18 Остойностяване на въздействието на двете теории върху съответните стратегически нива

Източник: автора

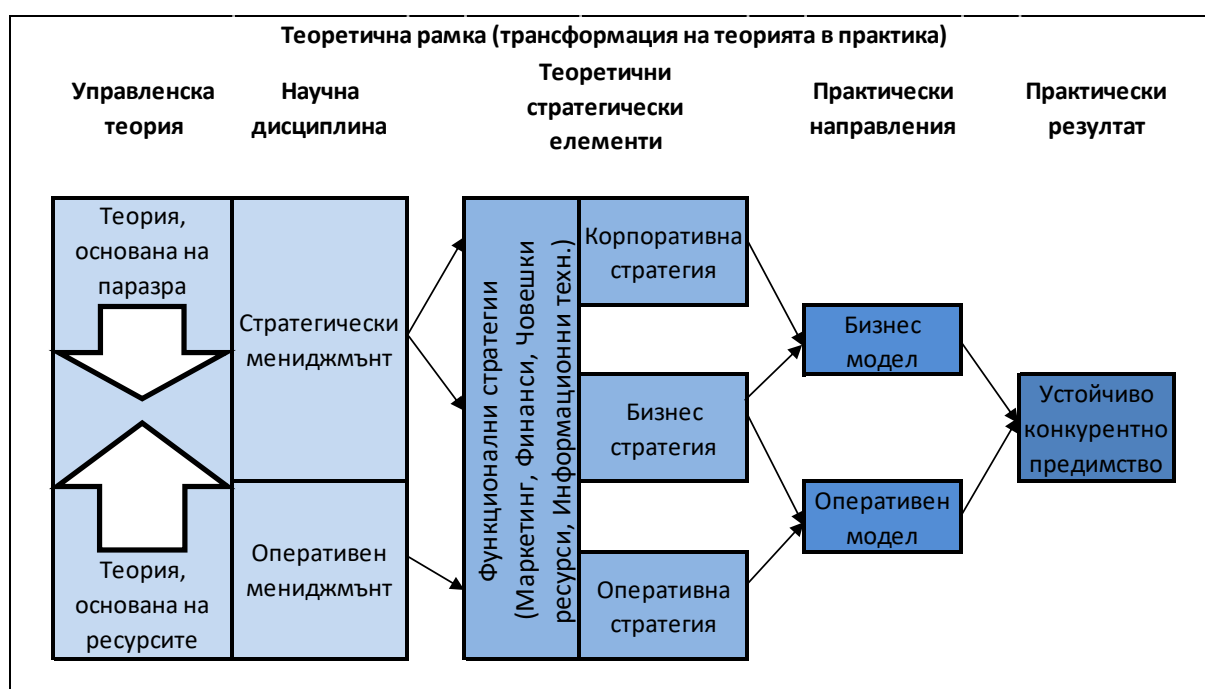
На следващото ниво се намира бизнес стратегията, където въздействието на двете теории, е многократно изследвано в детайли. Пресечната точка се изразява с развитието на SWOT анализа (анализ на силните и слабите страни на фирмата, както и на възможностите и заплахите, произтичащи от околната икономическа среда). На бизнес ниво и двете стратегии въздействат в една и съща степен върху процеса на формулиране на стратегията. С други думи, постигането на устойчиво конкурентно предимство би следвало да се появи в резултат на 50% в следствие оценката на **възможностите** и **заплахите**, проявяващи се в икономическата среда, в която фирмата функционира и 50% в резултат на оценката на **силните** и **слаби страни** на същата тази фирма.

По отношение на оперативната стратегия, ние твърдим, че теорията, основана на ресурсите играе много по-решаваща роля (примерно, 75% като среден резултат) от колкото теорията, основана на пазара (средно 25%). Най-голяма стойност за отражението на двете теории би следвало да се отредят на два елемента - **разходи** и **качество**, където вътрешните ефекти от високата продуктивност (разходите) и безпогрешните процеси/продукти (качеството) биха били четири пъти по-важни в сравнение с външните проявления от комбинацията между ниска цена и висока рентабилност (разходи), от една страна, и уникалността на продуктите и услугите (качество), от друга страна (фиг. 8). Подобен ефект е приложим при **скоростта** и **гъвкавостта**. Допуска се, че вътрешните ефекти от високо ефективния производствен процес и възможностите за промяна на системата са три пъти по-високи от външните ефекти на краткото време за доставка/производство (скорост) и относително нови продукти/услуги (гъвкавост). Въздействието на последната конкурентна цел на представянето – **надеждността**, би могла да се оцени по следния начин: една четвърт се отнася към надеждна доставка, като важност на теорията, основана на пазара, а останалият резултат се дължи на надеждните процеси и вътрешна производствена организация, приложими от обхвата на теорията, основана на ресурсите.

Въз основа на осреднените резултати от трите стратегически нива, ние извеждаме следната теза: **Съблюдавайки подхода „отгоре-надолу“, приложението на теорията, основана на пазара, намалява своето въздействие (75% при корпоративната стратегия, 50% при бизнес стратегията и 25% при оперативната стратегия), в същата пропорция, в**

която се увеличава важността от приложението на теорията, основана на ресурсите (25% при корпоративната стратегия, 50% при бизнес стратегията и 75% при оперативната стратегия). Казано по друг начин, при подхода „отдолу-нагоре“, приложението на теорията, основана на ресурсите, намалява своето въздействие, пропорционално на степента, с която се увеличава въздействието на теорията, основана на пазара.

Базирайки се на заключенията от последните две фигури (17 и 18) предложеният концептуален модел от фиг. 15, би могъл да бъде разширен до степен на новаторска теоретична рамка/концепция, изобразена на следващата фигура:



Фиг. 19 Теоретична рамка на новаторския модел

Източник: автора

Както вече беше изтъкнато в самото начало на настоящия дисертационен труд, моделът е подкрепен от солидна теоретична концепция. Така желаното устойчиво конкурентно предимство следва да се реализира в пресечната точка на оперативния и бизнес модел (фиг. 19). От своя страна бизнес моделът би могъл да бъде обяснен като аналитична част, която описва начина, по който една компания функционира; той често е обрисуван като всеобхватна концепция, която взема под внимание различните компоненти, от които е изграден всеки бизнес и ги съчетава в едно цяло (Демил и Леког, 2010). Оперативният модел

описва оперативната изобретателност, която всяка компания прилага в ежедневно си бизнес изпълнение.

Хипотеза 3: Предлагаият теоретичен модел удовлетворява всички критерии за една “добра” теория.

Предложената теоретична рамка на новаторския концептуален модел ще бъде тестван за това дали удовлетворява всички критерии за една “добра” теория. За целта ще бъде използван подхода на Джон Уейкър (1998, 2008) за принципно изграждане на теория, след като той отразява постигнатия консенсус между различни изследователи (Бунге, 1967; Дубин, 1978; Рейнолдс, 1971; Уетън, 1989; Хънт, 1991) във връзка с описателните компоненти, характерни за определена теория, от една страна и общия набор от определени свойства на една „наистина добра“ теория, от друга страна:

1. Определения на понятията или променливите величини.
2. Ограничение на обхвата/къде ще бъде прилагана теорията.
3. Изграждане на взаимовръзка (модел)/набор от взаимовръзки между променливи величини/обясняващи защо са необходими формални концептуални определения.
4. Теоретични предположения и емпирични потвърждения/специфични предположения.

Всеки един от тези четири компонента следва да даде отговор на специфични въпроси от рода на „кой“, „какво“, „кога“, „как“, „защо“, „би ли могъл“, „би ли следвал“, „ще ли“ (Уетън, 1989). Всички относителни променливи величини са определени посредством предоставяне на отговори на общите въпроси „кой“ и „какво“. Теоретичният обхват ограничава рамката, в която се очаква съответната теория да бъде валидна, посредством налагане на въпросите „кога“ и „къде“. Наборът от взаимовръзки предоставя основателно обяснение за връзката между променливите величини, използвайки въпросите „как“ и „защо“. И накрая, предполагаемото твърдение посочва дали очакваното събитие *би могло, следвало и ще се случи*.

Определение – моделът се състои от четири съставни части: Корпоративна стратегия, бизнес стратегия и оперативна стратегия като отделни стратегически нива, наред с функционалните стратегии, в качеството им на средства за подкрепа, появяващи се във всичките три нива.

Каква е целта? – Да се създаде устойчиво (конкурентно) предимство.

Кои са променливите величини? – Корпоративно предимство, измерено чрез възвръщаемостта на инвестициите, икономията от мащаба; бизнес предимство, измерено чрез печалбата; оперативно предимство, измерено чрез производителност, функционално предимство – функционални предпоставки за всяко предимство по отделно.

Ограничение на обхвата – всяка компания, която преследва постигане на устойчиво предимство.

Кога? – На корпоративно ниво, при създаване на стратегията; на бизнес ниво, при конкретизирането ѝ за всяка отделна стратегическа бизнес единица; на оперативно ниво, при детайлизирането и прилагането на стратегията; на функционално ниво, при осигуряване на ресурсите, информацията и предоставяне на резултатите от приложената стратегия.

Къде? – В рамките на корпорацията; корпоративната стратегия – в централата на компанията, бизнес стратегията – в административния офис, оперативната стратегия – в производствения цех или при извършителя на услугата, функционалните стратегии – на всичките три нива.

Изграждане на (модел) взаимовръзки – налице е ясна взаимосвързаност между корпоративната стратегия, бизнес стратегията и оперативната стратегия, както и останалите функционални стратегии.

Защо? – Корпоративната стратегия допуска наличие на широкообхватен стратегически кръгзор (под формата на фуния), която ограничава своя фокус посредством бизнес стратегията до оперативната стратегия. Обратно, оперативната стратегия се базира на фундаментални детайли (конусна форма), които избледняват с преминаването им през бизнес стратегията. При достигането на нивото на корпоративната стратегия, тези детайли биват безвъзвратно загубени.

Как? – Посредством прилагане на подходи „отгоре - надолу“ и „отдолу - нагоре“.

Теоретични предположения и емпирични потвърждения - в зависимост от резултатите, постигнати/осигурени от функционалните стратегии, или въз основа на устойчивостта на съображенията, трите основни стратегически нива биха могли да бъдат подложени на бъдещи промени. Корпоративната стратегия би могла да спомогне за удължаване на веригата на стойността и/или окрупняване на пазарите, или в крайна сметка до

диверсификация. Бизнес стратегията би обогатила портфолиото на своите стратегически бизнес единици от продукти или услуги по отношение на лидерство в разходите, в последствие чрез продуктово разграничение или обратно, както и евентуално по направлението фокус/нишова стратегия. В зависимост от необходимата промяна, оперативната стратегия би могла да започне с Реинженеринг на бизнес процесите, или с някаква друга управленска философия за постепенно подобрене като Тотално управление на качеството, Точно навреме, Сигма шест, в последствие да я разшири до lean операции. Би могло, би следвало и ще – всякаква вероятност от провал/критични фактори на успеха, се наблюдава на оперативно ниво. След като оперативната стратегия бъде приложена, се очаква следващите стратегически нива да бъдат подложени на нови предизвикателства. В този смисъл, целият стратегически процес би могъл да бъде разглеждан като процес за постоянно подобрене, особено в светлината на концепциите от Теория на ограниченията и нейните пет стъпки (идентифициране на ограниченията, решаване как да бъдат експлоатирани, подчиняване всичко останало на основното ограничение, преодоляване и започване отначало на преглеждане на цялата система). Всички стратегически нива би следвало да бъдат подсилени посредством функционалните стратегии.

“Добрата” теория притежава осем допълнителни свойства, известни като променливи величини на теорията: уникалност, консерватизъм, обобщеност, плодородност, пестеливост, вътрешна съвместимост, възможност за изопачаване и абстрактност (Уейкър, 1988). Резултатите от теста са представени на фиг. 20:

Свойство	Основна черта	Оценка	Разяснение
Уникалност	Свойството уникалност означава, че една теория трябва да е съществено различима от друга такава.	ДА	Защото новият модел (корпоративна, бизнес, оперативна стратегия, подсилен от функционалните стратегии на всички нива) е чувствително различен от традиционния модел (корпоративна, бизнес и функционални стратегии).
Консерватизъм	Настоящата теория не може да бъде подменена, освен в случай, че новата теория е по-висша по отношение на нейните свойства.	ДА	Защото традиционната теория намалява съществеността на оперативната стратегия, приравнявайки я до нивото на останалите функционални стратегии.
Обобщеност	В колкото повече области може да се приложи теорията, това я прави по-добра теория.	ДА	Защото традиционният модел се отнася единствено до дисциплината <i>стратегическо управление</i> , докато новата концептуална рамка може да се приложи също и в областта на оперативния мениджмънт.
Плодородност	Теория, която е по-плодородна при създаването на нови модели и хипотези е по-добра от теория, която е в състояние да формулира по-малко хипотези.	ДА	Защото традиционната теория предлага опростена едностранна хипотеза - подход "отгоре-надолу" (Корпоративна-бизнес-функционални стратегии). Новата теория предлага хипотеза за двойствен подход (отгоре-надолу и отдолу-нагоре), както и хоризонтално взаимодействие от останалите функционални стратегии.
Пестеливост	При равни други условия, свойството пестеливост означава колкото по-малко допускания, толкова по-добре.	НЕ	Защото традиционната теория е по-пестелива след като освен корпоративната и бизнес стратегията, всички останали видове стратегии се съдържат във функционалните стратегии.
Вътрешна съвместимост	Вътрешна съвместимост означава теорията да се открила всички взаимовръзки и да предоставя адекватно обяснение.	ДА	Защото тя обяснява взаимодействието между корпоративната, бизнес, оперативната стратегия и функционалните стратегии и е в състояние да предложи последващо формиране на устойчиво предимство.
Възможност за изопачаване	Всякакъв емпиричен тест на теорията би следвал да бъде несигурен. Възможността от изопачаване би следвало да е много вероятна, в случай, че теорията следва да се счита за една "добра" теория.	НЕ	Защото и двете теоретични рамки не предвиждат никакви малко вероятни събития.
Абстрактност	Нивото на абстрактност на теорията означава нейната независимост във времето и пространството. То се постига с включването на повече взаимовръзки.	ДА	Защото новаторският концептуален модел се състои от повече взаимовръзки, включително: двете теоретични перспективи, корпоративна, бизнес и оперативна стратегия, функционални стратегии, бизнес и оперативен модел, в сравнение с традиционните: корпоративна, бизнес и функционални стратегии.

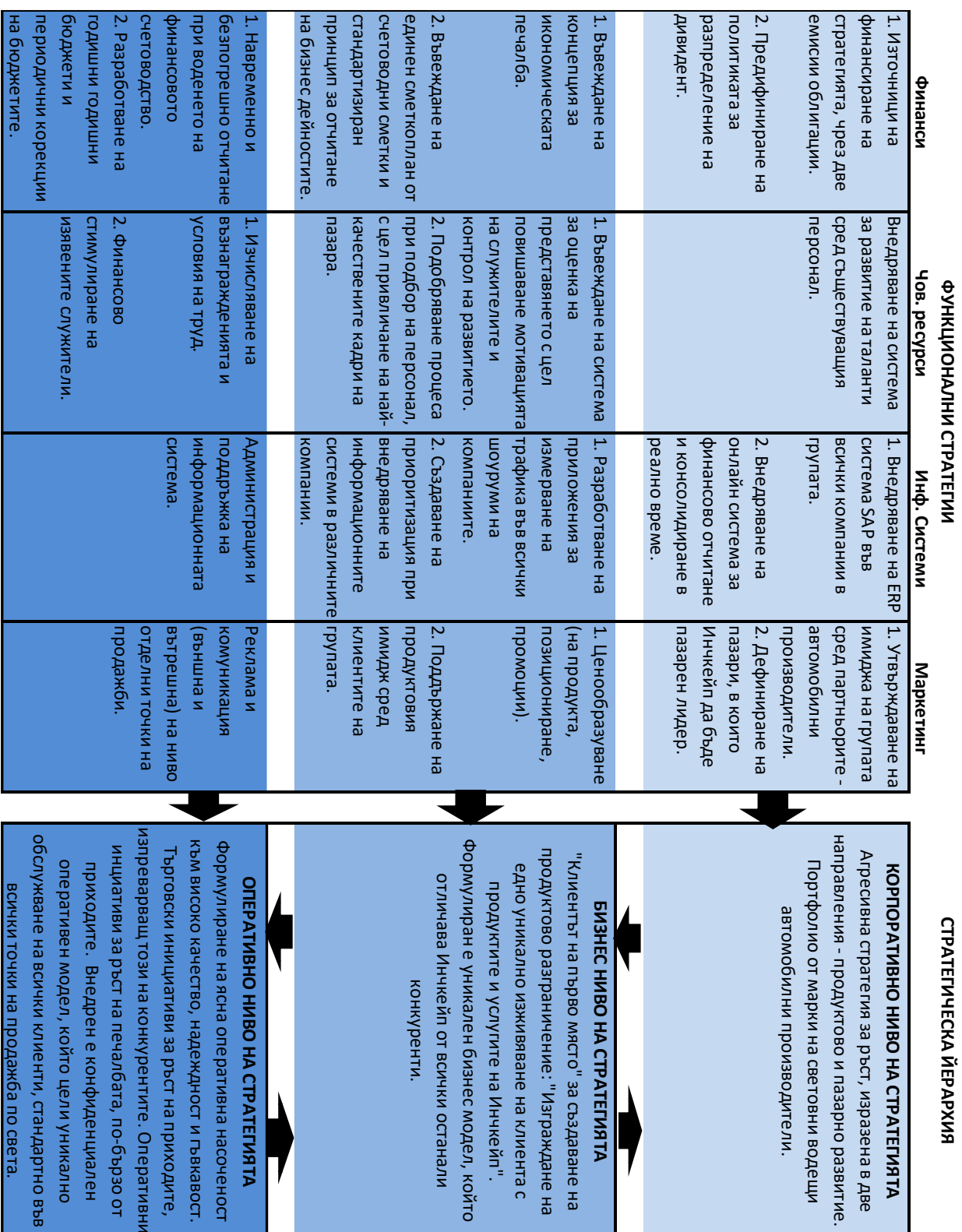
Източник: автора

Въз основа на представените отговори, бихме могли да обобщим, че **предлаганата теоретична рамка покрива 75% от изискванията за една “добра” теория.**

Новият концептуален модел извлечен от практиката

Новаторският стратегически модел е вдъхновен от глобалната автомобилна корпорация Инчекейп², с основен предмет на дейност внос, дистрибуция, търговия на едро и дребно с луксозни автомобили, функционираща в 26 държави на пет континента – Африка, Азия, Австралия, Европа и Южна Америка, с портфолио от 12 водещи автомобилни марки в премиум и луксозния сегмент. През 2006 г. главният изпълнителен директор на групата Андре Лакроа формулира стратегическата цел за развитие, записана като мисия на компанията, а именно: **в петгодишен срок печалбата преди данъци да бъде удвоена**, за да може получената по този начин пазарна капитализация да ѝ осигури място в престижния сегмент на Лондонската фондова борса FTSE 100. Стратегията на Инчекейп, в рамките на новаторския концептуален модел би следвала да изглежда по следния начин (фиг. 21): ясно разграничение на съответните стратегически нива – **корпоративна стратегия** (агресивна стратегия за ръст чрез продуктово и пазарно развитие), **бизнес стратегия** (една от трите общи стратегии на Майкъл Портьър – продуктово разграничение), **оперативна стратегия** (избрани три от петте цели на представянето – високо качество, надеждност и гъвкавост). **Функционалните стратегии** в областта на човешките ресурси, финансите, информационните технологии и маркетинга се явяват успоредно и на трите стратегически нива.

² В продължение на 12 години (2002-2014), авторът на настоящия дисертационен труд е работил в две български фирми от структурата на "Инчекейп" – Тойота Балканс и ТМ Ауто, официален дистрибутор и дилър на Тойота и Лексус, като е заемал последователно висши управленски позиции – финансов директор, директор "Продажби и развитие" на дилърската мрежа, управител. По време на своята работа в структурите на "Инчекейп" е участвал в изработването и приложението на глобалната стратегия на Групата, както и в редица международни инвестиционни проекти в Русия, Грузия, Азербайджан, Румъния, Македония и Полша.

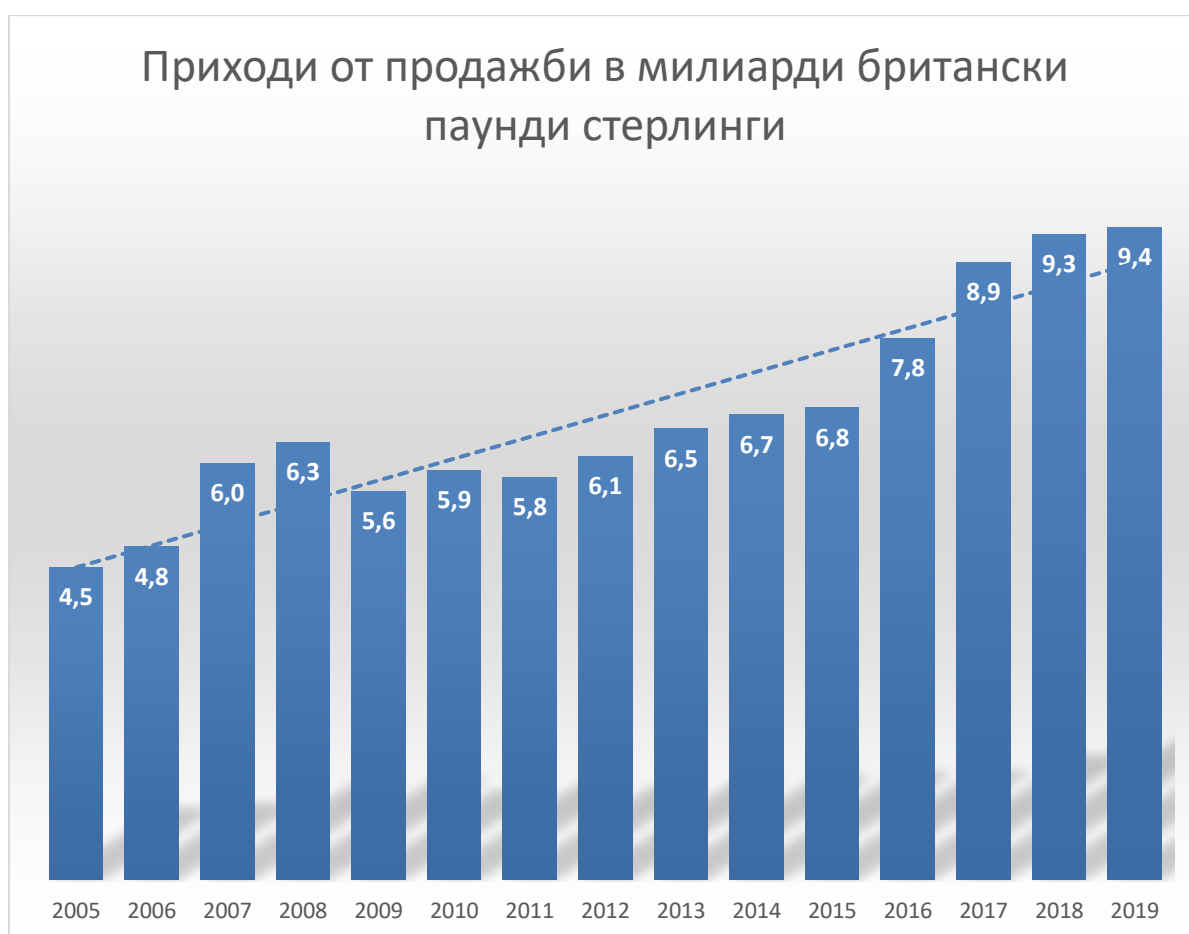


Фиг. 21 Стратегията на Инчкейп, преформатирана в рамките на концептуалния модел

Източник: автора

Действителните резултати на групата, изложени на фиг. 22 и 23 - приходите от продажби и оперативната печалба показват, че избраната

стратегия осигурява така необходимото устойчиво конкурентно предимство. Забелязва се, че в първите две години от нейното внедряване е постигат значителен ръст. Глобалната икономическа и финансова криза от 2008 г. обаче не дава възможност на Инчкейп да продължи предназначаната стратегия. Въпреки това, годините след това, доказват, че избраният път е правилен. Прави впечатление, че приходите от продажби, наред с оперативната печалба, допълнително се увеличават след 2015 г. с новата адаптация на стратегията, която вкарвайки ново корпоративно стратегическо направление – дистрибуция, допълнително внася обем и качество на финансовите резултати.



Фиг. 22 15 годишен тренд на приходите от продажби на Инчкейп

Източник: www.inchcape.com



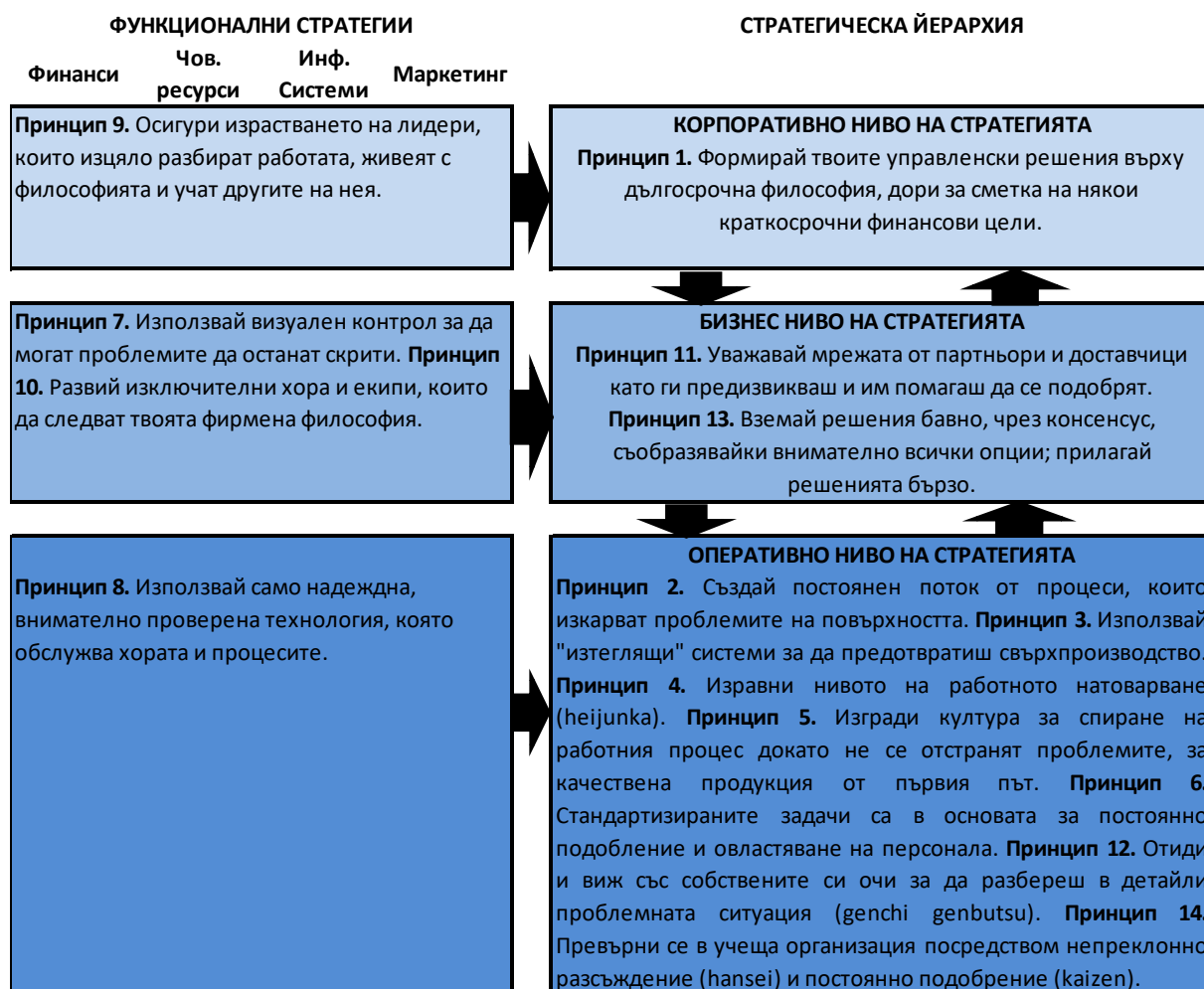
Фиг. 23 15 годишен тренд на оперативната печалба на Инчкейп

Източник: www.inchcape.com

Новият концептуален модел приложен в практиката

За да се изследва практическото приложение на концептуалния модел, настоящия научен труд тества теоретичните насоки върху един от най-големите световни производители на автомобили – Toyota Motor Corporation (TMC), чиято оперативна философия, олицетворена в Производствената система на Тойота (TPS) се е превърнала в корпоративен символ на успеха. TPS е била разработена след Втората световна война. Нейните основополагащи принципи са били в противовес с общоприетите за времето си схващания, свързани основно с модела на масовото производство, принципно стремящ се да постигне икономия от обема. След войната, функционирайки на много по-малък местен пазар - японския, в сравнение с американския и изпитвайки финансови затруднения, Тойота постоянно се е сблъсквала с предизвикателството да произвежда различни модели на една и съща производствена линия, което е изисквало кратко време за настройка, поддържане на минимални складови наличности и гъвкав производствен процес. Този подход, наречен „lean

производство“ е довел до ефективна производителност, основана на високо качество и отлична оптимизация на производствения капацитет (Уомък и други, 1990). Въпреки, че TPS е била възприемана основно като оперативна система, нейното приложение е оказало въздействие върху цялата организация. Фигурата по-долу илюстрира как четиринадесетте принципа, залегнали в TPS оказват влияние във всяко отделно стратегическо ниво на Тойота, в рамките на теоретичната среда на новаторския концептуален модел:

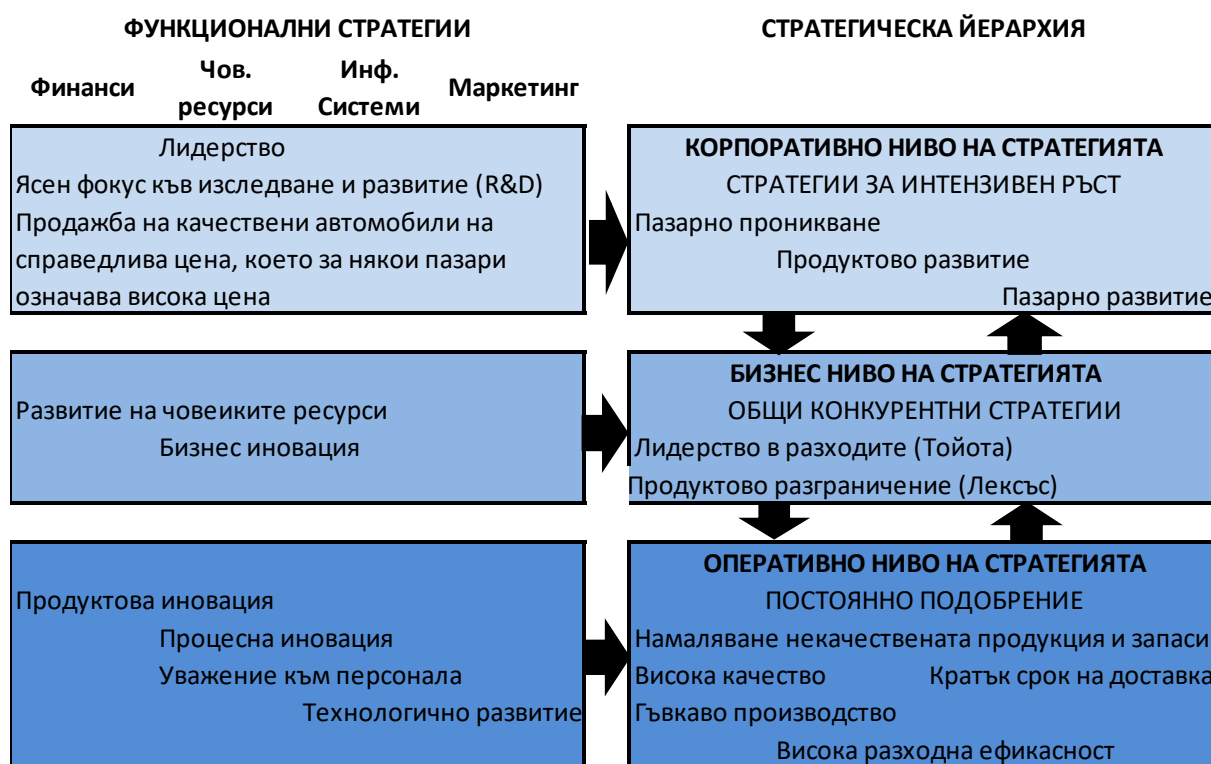


Фиг. 24 Принципи на производствената система на Тойота

Източник: автора, въз основа на Womack, J., Jones, D., Roos, D.; The Machine that Changed the World, Rawson Associates, New York, 1990

Въз основа на TPS, на фиг. 25 по-долу се илюстрира цялостната стратегия на Тойота, отново разработена според предложения модел на стратегическа йерархия. Използвайки основните видове от тази йерархия от фиг. 15, ще бъде проследено как информационния поток оказва влияние на

съответните стратегически нива. Първо се започва с корпоративната стратегия, където Тойота се старее да привлече възможно повече клиенти от своя настоящ пазар – Япония. За да направи това, компанията е принудена да предлага продукти за всеки отделен сегмент от пазара и всеки вид клиенти – малки, средни и голям размер автомобили, високопроходими автомобили и камиони – за бюджетни и високоплатежни клиенти, както и продажби към междинни и крайни клиенти. Този стратегически подход, на бизнес ниво е подкрепен от ориентацията лидерство в разходите (най-добро съотношение качество/цена), който допуска оптимално ниво на продажби, с едновременно осигуряване на съответната рентабилност. Възприетата бизнес стратегия се явява в резултат на приложението на TPS, преследвайки високо качество, гъвкави производствени линии, кратко време за доставка и ниски нива на материални запаси.



Фиг. 25 Стратегията на Тойота, въз основа на новаторския концептуален модел

Източник: автора

Постепенно, в следствие на устойчиво представяне, Тойота прилага втори вид корпоративна стратегия: продуктово развитие – привличайки настоящи клиенти за новите си продукти – Тойота Приус (като нова хибридна

технология), Рав 4 (като нов подсегмент), Лексъс (като премиум бранд) и т. н. Прилагайки иновационна технология и процеси, компанията се позиционира в привличането на своите клиенти въз основа на уникални и високотехнологични отличителни белези (Томпсън А., 2017). Тази нова стратегическа ориентация е подкрепена от същата оперативна система и принципи за постоянно подобрене, залегнали в TPS. Всъщност, тази философия обезпечава избягването на избор между предлагане на ниско-ценови и високо-качествени автомобили. И отново, наблягайки на оперативното превъзходство, Тойота внедрява трети вид корпоративна стратегия – пазарно развитие, превръщайки се в глобален играч на всеки основен автомобилен пазар и сегмент по света.

През последните 15 години (2005 - 2020) успешната еволюция на стратегията на Тойота, често пъти се е сблъсквала с предизвикателствата, породени от нестабилното глобално икономическо развитие. Благодарение на своята производствена система, три години преди световната финансова криза от 2008 година, оперативната печалба на компанията е била в състояние да абсорбира огромните инвестиции в производствени активи, направени в подкрепа на постоянно увеличаващите се продажби на автомобили. През 2009 г., в следствие на 15% спад в обема на продажбите, респ. производствения обем, Тойота отчита загуба в размер на 461 милиарда японски йени. През следващите четири години (до 2013 г.) автомобилният производител успява да достигне предкризисните нива на продажби (8.87 милиона единици), но не и да възстанови печалбата си от този период. През последните седем години се случват няколко важни събития, които намират отражение в стратегията на компанията: (1) Тойота допълнително подобрява качеството на своята продукция “ускорявайки производството на все по-добри автомобили”; (2) променя организационната си структура, включващо внедряване на производствена система „направи у дома“; (3) засилва изграждането на партньорства посредством стратегически съюзи, основаващи се на новата стратегия на компанията, наречена “у дома и навън” (използвайки съществуващите производствени мощности на Тойота в Япония, в подкрепа на глобалното производство на компанията, прилагайки основополагащия принцип “да правим по-добри продукти на по-ниски цени”). Благодарение на производствената система на Тойота, по отношение рентабилността, в настоящата обстановка на корона вирус, глобалният производител е много по-добре позициониран, в сравнение с 2008 година. “Ние

предвиждаме спад в продажбите на автомобили с 20%, което означава повече от намалението на обемите от периода на глобалната финансова криза, въпреки това очакваме оперативна печалба от 500 милиарда японски йени”, заявява Акио Тойода, президент на Тойто Мотър Корпорейшин при оповестяването на годишните финансови резултати на групата за 2019 година (Токио, Япония, 12 Май, 2020).

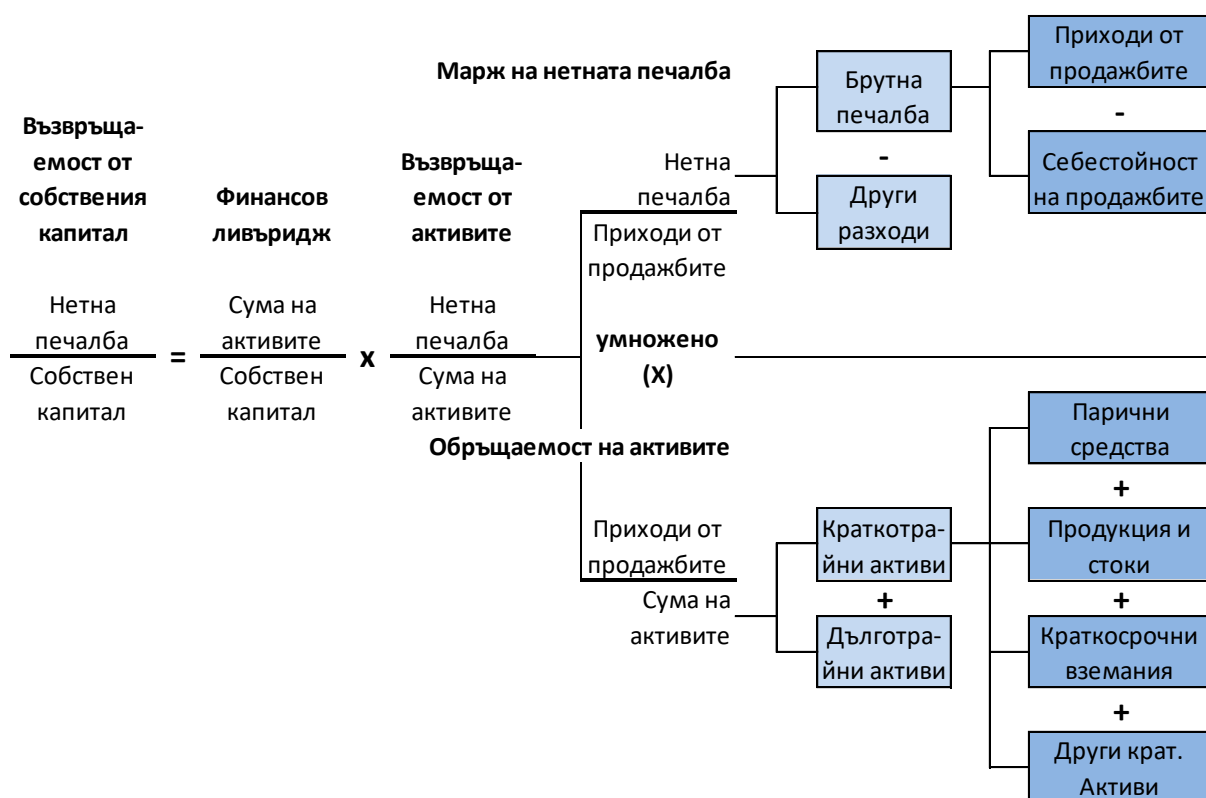
Благодарение на своята успешна фирмена стратегия, Тойота влиза в 21 век като един от трите най-големи производители на автомобили. За периода 2000 – 2003 г. компанията заема неизменното трето място след американските флагмани Дженеръл Мотърс и Форд. От 2004 до 2007 г. Тойота се изкачва на второ място в престижната класация. От 2008 г. започва най-успешното десетилетие на компанията, превръщайки се в най-големия производител на автомобили, при това за най-дълъг период от време. През последните две години - 2018 г. и 2019 г. Тойота е изместена от първото място с 1% разлика в обема от Фолксваген (10,635 млн. срещу 10,865 млн. и съответно 10,742 млн. срещу 10,975 млн. автомобили). През 2019 г., в сравнение с предходната година, единствено двата най-големи автомобилни производителя отчитат ръст в продажбите отново с един процент. Всички останали конкуренти бележат спад на общия си брой продадени автомобили. И още идеен интересен факт. Въпреки, че Тойота е изместена от първото място, както по брой продадени автомобили, така и по приходи (250,8 млрд. евро в сравнение с Фолксваген 252,6 милиарда евро) тя си остава най-печелившата автомобилна компания в света (изпревайвайки Фолксваген), отчитайки оперативна печалба от 21,2 милиарда евро. Основната причина се дължи на хибридната технология на Тойота, която намира приложение във все по-широката гама от продукти на глобалната компания от Нагоя.

Новият концептуален модел доказан чрез финансовия анализ

Отражението на предефинираната стратегическа пирамида върху финансовите резултати на четирите водещи автомобилни компании – Тойота Мотър Корпорейшън, Фолксваген Груп, Форд Мотър Къмпани и Дженерал Мотърс, е анализирано за период от 15 години (2005-2019). Като основен източник на информация служат консолидираните финансови отчети на

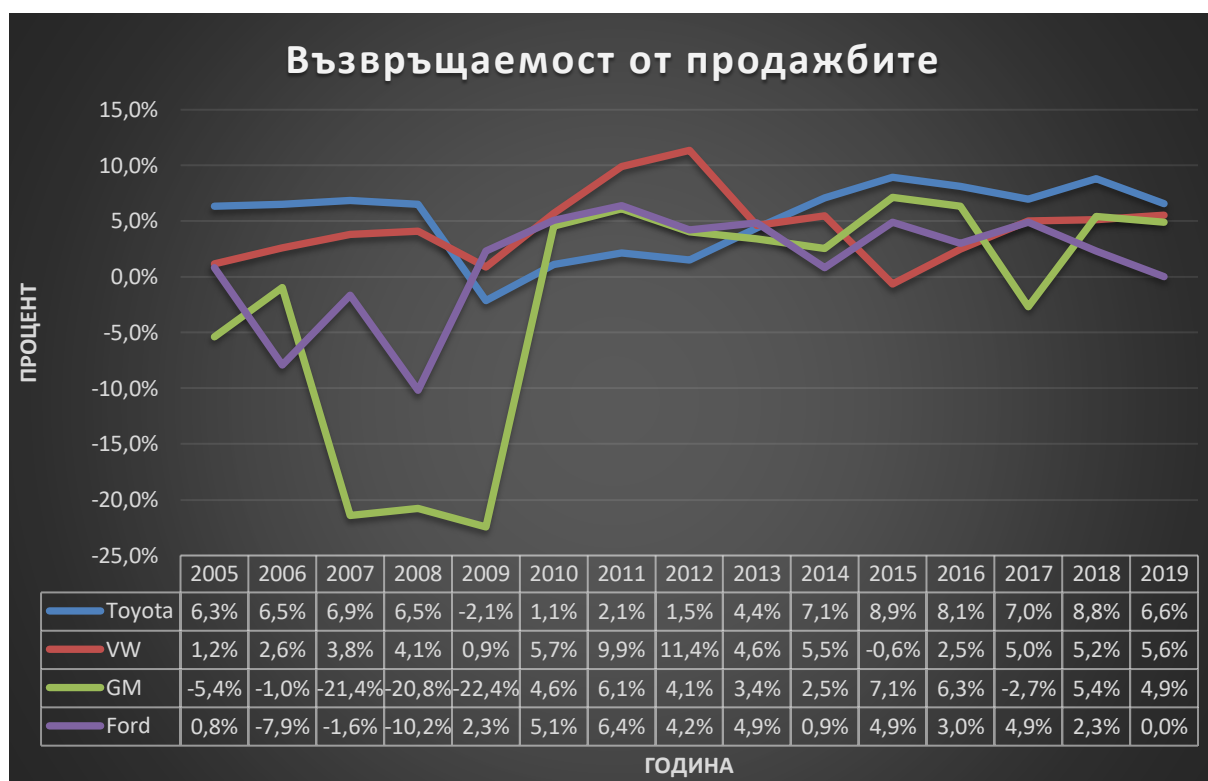
изброените корпорации. Използвани са два основни метода на анализа – модела на ДюПон и анализ на оборотния капитал.

Основният фокус на анализа на представянето на фирмата обхваща анализ на финансовите показатели. Прилагайки модела на ДюПон, анализът се фокусира върху начина, по който трите области на мениджмънта (оперативна рентабилност, обръщаемост на активите и финансов ливъридж), оказват влияние върху възвръщаемостта от собствения капитал, както всяка една по отделно, така и заедно. Основен акцент на модела на ДюПон се явява възвръщаемостта на собствения капитал (ROE), където ROE представлява съотношението между нетния финансов резултат на фирмата, разделен на стойността на собствения капитал. Научни изследователи и практики считат, че това съотношение представлява ключов измерител за създаване на стойност във фирмата и последващото ѝ предоставяне на разположение на нейните акционери. Като система за анализ на финансови коефициенти, моделът на ДюПонт свързва елементи от баланса и от отчета за приходите и разходите, представяйки как възвръщаемостта от собствения капитал се влияе от управлението на рентабилността (коефициента на нетната печалба), управлението на активите (обръщаемостта) и управлението на привлечения капитал (финансовия ливъридж), както е представено на следващата фигура:



Фиг. 26 Финансов анализ по Модела на ДюПон

Управлението на оборотния капитал представлява съществена част от краткосрочното финансиране на фирмата. Счита се, че посредством ефективното управление на оборотния капитал, фирмата е в състояние да осигури необходимия капитал за постигането на нейните стратегически цели, за намаляването на финансовите ѝ разходи, както и за повишаване на нейната рентабилност. Управлението на веригата на доставки като цяло се фокусира върху физическия поток на стоки и услуги. Както е видно и от следващата фигура, изразяваща възвръщаемостта от продажбите на четирите водещи автомобилни компании, цялата индустрия се сбъсква периодично с проблеми относно своята рентабилност, преди глобалната финансова криза от 2008-2010 г. както и далеч след нея.



Фиг. 27 15 годишен тренд на възвръщаемостта от продажбите

От представените данни на графиката, единствено рентабилността на Тойота отразява икономическото изменение на глобалната икономическа среда за разглеждания период. Световната икономика отчете отрицателни стойности на brutния вътрешен продукт само през 2009 г., като от тогава се наблюдава плавен ръст до 2020 г. когато всички съвременници сме свидетели на глобалната пандемия от Ковид-19. Финансовите проблеми на Дженерал Мотърс датират от периода преди 2005 г. и продължават последователно до 2010 г., когато е отчетена положителна рентабилност от 4.6% (възвръщаемост от продажбите). В рамките на три последователни години (2006 – 2008 г.) Форд също регистрира финансови загуби. Любопитен факт представлява представянето на Фолксваген. Немската автомобилна група успява дори и през най-трудната за целия свят година – 2009, все пак да постигне дори и минимален, но все пак положителен нетен финансов резултат от 911 хил. Евро. През 2015 г., в следствие на манипулиране на показателите за вредните емисии от дизеловите двигатели, останал в обществената история като „скандалът дизелгейт“, компанията беше принудена да задели провизии за 7 млрд. евро в графата „други оперативни разходи“. Поради тази причина, според одитираните финансови отчети, отчетения нетен финансов резултат бе отрицателен - 1.361 млрд. евро. Този

факт от иначе изключителното представяне на немската автомобилна корпорация в никакъв случай не кореспондира с понятия от съвременния мениджмънт като „корпоративна социална отговорност“ или „устойчиво конкурентно предимство“. А в крайна сметка новаторският модел на предефинираната стратегическа пирамида цели именно създаване на такова предимство. В този смисъл, единствено японският автомобилен производител би могъл да бъде определен като генератор на устойчивост и пример за поддръжане от цялата автомобилна индустрия.

На следващата таблица са представени данните от консолидираните финансови отчети на сравняваните четири глобални автомобилни производителя. Прави впечатление, че осреднената рентабилност на Дженеръл Мотърс (-1.9%) и Форд (1.3%) чувствително се различава от тази на Тойота (5.3%) и Фолксваген (4.5%). Дори за целия 15 годишен период сумарната нетна печалба на Дженеръл Мотърс представлява отрицателна величина. За по-голяма коректност следва да се направи важното уточнение, че сравнителните данни имат за цел да съпоставят само относителните величини, изчислени в процент. Абсолютните стойности са представени единствено за да покажат начина и източниците на изчислението на относителните такива. В тази връзка абсолютните стойности на четирите автомобилни корпорации съдържат данни във валутата, която е използвана за създаването на консолидираните им финансови отчети. За Тойота това са милиарди японски йени, за Фолксваген – милиони евро, а за двете американски компании – милиони щатски долари. От друга страна, заради валутните курсове, евентуалното превалутиране на финансовите отчети в една валута, рискува до изкриви оригиналните финансови стойности.

Осреднени (среднопретеглени) стойности за 15 годишен период (2005-2019)				
	Тойота	Фолксваген	Джен. Мот.	Форд
Мерна единица	млрд. Йени	млн. Евро	млн. Долари	
Приходи от продажби	23 832	170 323	153 098	148 959
Себестоност на продажбите	19 733	140 802	143 239	130 140
Брутна печалба (%)	16,8%	16,7%	6,4%	12,7%
Други разходи	2 455	21 461	13 011	17 884
Нетна печалба	1 360	8 036	-2 967	1 781
Възвръщаемост на продажбите	5,3%	4,5%	-1,9%	1,3%
Сума на активите	37 404	290 554	191 697	228 072
Собствен капитал	13 814	70 856	20 694	15 822
Възвръщаемост на активите	3,6%	2,8%	-1,5%	0,8%
Финансов ливъридж	271%	410%	926%	1441%
Възвръщаемост от собствения капитал	9,8%	11,3%	неприложимо	

Фиг. 28 Финансови и относителни показатели при 15 годишен тренд на четирите глобални автомобилни производителя

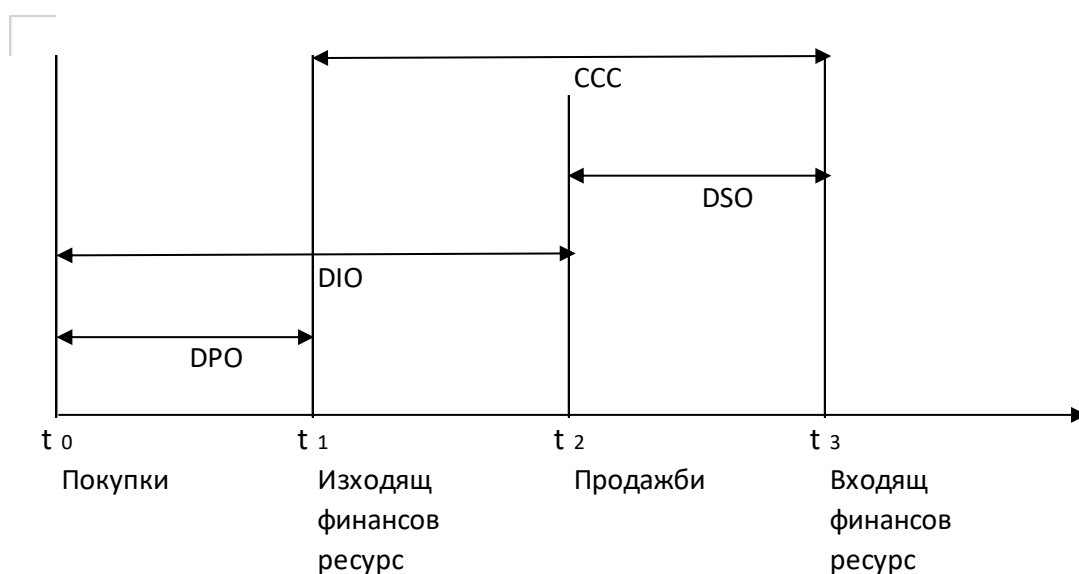
При сравнение на процента на брутната печалба, се забелязва, че Тойота и Фолксваген са с почти равни показатели (16.8% срещу 16.7%). При възвръщаемостта от продажбите обаче, заради по-ниските си други разходи Тойота чувствително изпреварва Фолксваген. При анализиране на трите показателя от Модела на ДюПон се наблюдава интересна комбинация. Възвръщаемостта на активите при Тойота (3.6%) е по-голяма от тази на Фолксваген (2.8%). Съотношението на финансовата задлъжнялост отново е в полза на Тойота (2.7 пъти срещу 4.1 пъти при Фолксваген). Произведението на двата показателя обаче дава по-голяма възвръщаемост от собствения капитал на Фолксваген (11.3%) спрямо Тойота (9.8%). Обяснението освен с голямата разлика в размера на собствения капитал, в голяма степен се дължи на факта, че през 2011 г. немската автомобилна група реализира 6.554 млрд. евро печалба в следствие на преоценка на кол и път акции от страна на мажоритарния акционер (50.1% Порше Холдинг Щутгарт), което чувствително повишава рентабилността на компанията от неоперативна дейност. През следващата 2012 г. финансовите отчети на Фолксваген отново са подобрени с 10.399 млрд. евро заради преоценка на инвестиции между МАН (част от групата Фолксваген) и Сузуки Мотър Корпорейшън. Ако се изолира този ефект и се представи сравнение на финансовите резултати на четирите корпорации за период от последните 7 години, анализът на финансовите резултати от оперативна гледна точка (от основна дейност) би бил далеч по-прецизен:

Осреднени (среднопретеглени) стойности за седем годишен период (2013-2019)				
	Тойота	Фолксваген	Джен. Мот.	Форд
Мерна единица	млрд. Йени	млн. Евро	млн. Долари	
Приходи от продажби	27 228	221 312	146 591	152 195
Себестоност на продажбите	22 185	180 589	130 051	128 304
Брутна печалба (%)	18,4%	18,3%	11,3%	15,7%
Други разходи	2 746	30 423	10 719	18 854
Нетна печалба	2 004	8 864	5 613	4 547
Възвръщаемост на продажбите	7,3%	4,0%	1,8%	3,0%
Сума на активите	46 153	405 090	203 988	235 200
Собствен капитал	17 275	101 639	41 219	30 406
Възвръщаемост на активите	4,3%	2,2%	2,8%	1,9%
Финансов ливъридж	267%	399%	495%	774%
Възвръщаемост от собствения капитал	11,6%	8,7%	13,6%	15,0%

Фиг. 29 Финансови и относителни показатели при 7 годишен тренд на четирите глобални автомобилни производителя

Сега много по-лесно се откроява превъзхождащата ефективност на Тойота над Фолксваген, както от гледна точка на голямата разлика при показателите възвръщаемост от продажбите (7.3% при Тойота срещу 4% за Фолксваген), така и при възвръщаемост на активите (4.3% при Тойота срещу 2.2% за Фолксваген). Подобно съотношения дава възможност и за достигане на по-добра възвръщаемост на собствения капитал при Тойота (11.6%), за сметка на Фолксваген (8.7%). По отношение на двата американски автомобилни производителя, техният показател за възвръщаемост от собствения капитал е със сходна стойност (13.6% при Дженерал Мотърс и 15% при Форд) и е далеч по-добър в сравнение с Фолксваген. И в този случай, причина е огромната финансова задлъжнялост на американските производители – съответно 5 пъти и 7.7 пъти. В интерес на прецизността, следва да се изтъкне факта, че при анализиране на финансовите резултати на компаниите в рамките на 15 годишен период, стойността на показателя *възвръщаемост от собствения капитал* при Дженерал Мотърс и Форд не е представена, тъй като среднопретеглената ѝ стойност няма икономически списъл. Причината е, че Дженерал Мотърс регистрира през 2006, 2007 и 2008 г. отрицателен нетен финансов резултат, което довежда и до отрицателна стойност на собствения капитал. За Форд този факт се случва през 2006 и 2008 година.

От финансова и оперативна гледна точка, нетния оборотен капитал се формира като сбор от балансовата стойност на готовата продукция (стоките и материалите), търговските вземания и търговските задължения, и представлява инвестиция за краткосрочната дейност на фирмата. Един от основните измерители при управлението на оборотния капитал се явява Цикъл на паричното обръщение (Cash Conversion Cycle - CCC), който представлява срокът от време, за което финансовите средства на фирмата са блокирани в оботен капитал. Както е изобразено на следващата фигура, той започва от момента на плащане на покупките от доставчиците и завършва до момента с получаването на парите за продадените на клиентите стоки.



Фиг. 30 Цикъл на паричното обръщение

CCC се изчислява като от сбора на броя на дните за наличните стоки (DIO – $\text{продукцията} \times 365 \text{ дни/приходите}$), събрани с броя на дните за вземанията от клиентите (DSO – $\text{вземанията} \times 365 \text{ дни/приходите}$), се извади броя на дните за задълженията към доставчиците (DPO – $\text{задълженията} \times 365 \text{ дни/приходите}$). Периодът, размерът и стойността на готовата продукция, наличните стоки и материали отразяват предимно ефикасността на веригата от вътрешни доставки, респективно вътрешната организация на оперативните производствени процеси. Те се явяват пряк измерител на ефективния оперативен мениджмънт. Посредством скъсяване Цикъла на паричното обръщение, фирмата е в състояние да увеличи своята рентабилност. От друга страна, устойчивото конкурентно предимство се реализира или чрез намаляване

на разходите, или чрез преконфигуриране на цялата верига на стойността, в която фирмата функционира.

Осреднени стойности за 15 годишен период (2005-2019)				
	Тойота	Фолксваген	Джен. Мот.	Форд
Мерна единица	млрд. Йени	млн. Евро	млн. Долари	
Приходи от продажби	23 832	170 323	153 098	148 959
Продукция на склад	1 851	27 399	12 736	8 474
Вземания от клиенти	1 948	10 041	8 939	9 253
Задължения към доставчици	2 153	16 134	23 948	19 507
DIO	28	57	31	21
DSO	30	21	21	23
DPO	33	34	58	48
CCC	25	43	-5	-4

Фиг. 31 Анализ на оборотния капитал на четирите глобални автомобилни производителя

И тук, както при модела на ДюПон, анализът на оборотния капитал следва да се направи основно между Тойота и Фолксваген. Отрицателните стойности на Цикъла на паричното обръщение при Дженерал Мотърс (-5 дни) и при Форд (-4 дни) показва отлично управление вътре в съответните компании, както дните за престой на готовата продукция, така и периода за получаване на финасвоия ресурс от нейната реализация към клиентите. Относително големият размер на търговските задължения се формира за сметка на чувствително влошаване финансовите условия към техните доставчици на стоки и услуги. Сравнителният анализ на стойностите на оборотния капитал би имал икономически смисъл ако двете американски корпорации доставяха съизмерима стойност с тази на останалите представители на автомобилната индустрия, и не се налагаше американското правителство да спасява през 2009 г. от фалит Дженерал Мотърс със заем от 128.144 млрд. щатски долара, а две години по-късно, през 2011 г. да разреши на Форд да признае приход от отложени данъци за 11.541 млрд. щатски долара за направени инвестиции, извън територията на САЩ. Затова анализът на оборотния капитал ще бъде извършен само като сравнение между Тойота и Фолксваген. Като цяло заради близо двойно по-малкия период на Цикъла на парично обръщение (25 дни при Тойота срещу 43 дни при Форксваген), може да се твърди, че японската компания, в следствие на своята производствена технология (TPS) притежава далеч по-оптимизиран оперативен процес (на

доставка, управление на готовата продукция и експедиция до клиентите), в сравнение със своя глобален германски конкурент.

В заключение следва да се изтъкне, че рентабилността на двата най-големи автомобилни производителя от последните няколко години - Тойота Мотор Корпорейшън и Фолкswagen Груп чувствително надвишава създадената стойност от двата глобални американски конкурента – Дженерал Мотърс и Форд. Този факт се доказва посредством приложение на модела за възвръщаемост от собствения капитал, т. нар. Модел на ДюПон, както и чрез анализ на оборотния капитал. В следствие на приложената устойчива оперативна стратегия, известна като Производствената система на Тойота, японската корпорация успява да създаде така желаното устойчиво конкурентно предимство и да доставя достатъчно голяма икономическа стойност, както за своите акционери, така и за своите клиенти, без да прибегва до прилагането на порочни практики, наблюдавани при Фолксваген.

Експертно емпирично социологическо проучване за приложимостта на концептуалния модел

За проверка на практическото приложение на новаторския концептуален модел, както и за достоверност на формулираната авторова теза за наличието на логическа последователност при влиянието на теорията, основана на ресурсите и теорията, основана на пазара върху трите стратегически нива, е разработена следната анкета. Седемте въпроса, с четири възможни отговора (изцяло съм съгласен, съгласен съм, не съм съгласен и категорично не съм съгласен), собственоръчно са попълнени от участниците в проучването – собственици или висши корпоративни мениджъри в големи търговски/индустриални компании или финансови институции, работещи на територията на България. За илюстративна прегледност на обобщените данни, възможните отговори кореспондират с реципрочни стойности: на *изцяло съм съгласен*, съответства цифрата две (2), на *съгласен съм* – едно (1), при *не съм съгласен* отговаря минус едно (-1), а при *категорично не съм съгласен*, съответно минус две (-2).

1. *Класическата пирамида на стратегическата структура се състои от Корпоративна стратегия, следвана от Бизнес стратегия и най-*

отдолу **Функционални стратегии** (Оперативна, Финансова, Човешки ресурси, Маркетинг, Инженеринг, Информационни технологии, Логистика и т.н.).

2. **Оперативната стратегия** заема водещо място сред функционалните стратегии.
3. **Маркетинговата стратегия** заема водещо място сред функционалните стратегии.
4. Как се отнасяте към следната теза: пирамида на стратегическата структура се състои от **Корпоративна стратегия**, следвана от **Бизнес стратегия** и най-отдолу е **Оперативната стратегия**. **Функционалните стратегии** се отнасят в еднаква степен към трите основни стратегии.
5. **Перспективата, основана на ресурсите** и **Перспективата, основана на пазара** оказват влияние върху съдържанието на стратегическата пирамида.
6. Как се отнасяте към следната теза: **Перспективата, основана на ресурсите** и **Перспективата, основана на пазара** оказват влияние по следния начин: Влиянието на едната перспектива намалява, до размера до който расте влиянието на другата перспектива. **Перспективата, основана на пазара** в най-голяма степен определя **Корпоративната стратегия**, а в най-малка – **Оперативната стратегия**. Обратно, **Оперативната стратегия** в най-голяма степен се влияе от **Перспективата, основана на ресурсите**, а в най-малка степен – **Корпоративната стратегия**. **Бизнес стратегията** се влияе поравно от двете перспективи, доказателство се съдържа в SWOT анализа.
7. Така преформулираната стратегическа пирамида - **Корпоративна стратегия, Бизнес стратегия и Оперативната стратегия**, подкрепена едновременно от **Функционалните стратегии**, е в състояние да създаде устойчиво конкурентно предимство в групата от фирми, които аз управлявам.

Първият въпрос цели да потвърди правилното разбиране за съществуващата класическа стратегическа йерархия от корпоративна, бизнес и

функционални стратегии. Логично е да се очаква, че повечето участници в проучването ще се съгласят с подобно разпределение на стратегическите нива. В зависимост от заложените стойности, средният резултат възлиза на 73 процента. Вторият и третият въпрос имат за задача да проверят предпочитанията на респондентите по отношение на някоя от видовете функционални стратегии. Следователно, не може да се очаква един и същ отговор и на двата въпроса. Четвъртият въпрос цели да провери до колко участниците в проучването подкрепят идеята на автора за преформулиране на класическата йерархическа структура. 83% от отговорите на този въпрос изразяват принципната си подкрепа. Този висок процент на практика означава еднозначно потвърждение на формулираната теза в настоящия дисертационен труд. По подобие на първи въпрос, петият също е по-скоро контролен и има за задача да установи съществуването на определени теоретични познания от страна на респондентите във връзка с теорията, основана на пазара и теорията, основана на ресурсите. 77% съгласие логично кореспондират със стойността, получена и при първия въпрос, което следва да покаже, че корпоративните мениджъри са запознати с фундаменталните теоретични постановки. Шестият въпрос проверява до колко формулираната авторова теза за наличието на конкретна последователност при влиянието на двете теории върху трите стратегически нива, се потвърждава от представителите на бизнеса. И тук полученият отговор от 67% съответства на значително съгласие за наличие на логическа последователност между влиянието на двете теории в рамките на новаторската стратегическа концепция. Последният седми въпрос оценява практическото ѝ приложение за целите на създаване на така желаното устойчиво конкурентно предимство. Без изненада, 70% от получените отговори намират за положително влиянието на модела за изпълнение на основната цел на стратегията – наличие на предимство спрямо останалите конкурентни играчи на пазара.

В зависимост от ъгъла на разсъждение, голяма част от корпоративните мениджъри споделят, че управляваните от тях компании, по-скоро изпълняват оперативни стратегии в България, в следствие на предначертаните бизнес стратегии, формулирани в централните офиси, намиращи се в чужбина. И още един факт, пандемичната обстановка на корона вирус, допълнително

потвърждава важността на добрата оперативна стратегия, подплатена в достатъчна степен от възможността за дигитализация при формиране на така желаното конкурентно предимство. В случая, с радикална промяна на потребителското търсене на стоки и услуги, на практика пазарите, като елемент на корпоративната стратегия, престават да съществуват. Необходимостта от поддържане на социален контакт, включително и между работните екипи, намалява личностното влияние върху подобрение на изпълнението и по-скоро разчита на стандартизирани и добре разработени оперативни процеси, които отново са част от оперативната стратегия на фирмата.

До колко отговорите на участниците в допитването би следвало да имат тежест за представително социологическо проучване? Въпреки, че са малко на брой (едва 15 респондента), собствениците, изпълнителните директори или висши мениджъри, притежават или управляват бизнес, чиито активи (годишен оборот) се равняват на 66% (7,3%) от brutния вътрешен продукт на България, който за 2019 година е 117,157 милиарда лева. Представени са международни компании и брандове като Toyota, Lexus, Mercedes, OMV, Unicredit bank, Raiffeisen bank, Allianz, KBC group, OTP group, както и български компании като Биовет, Фювефарма, Български морски флот, Комбинат за цветни метали, Фикосота, Агрополихим, Еко България и т.н. В този смисъл, от отговорите на представителите на едрия бизнес, взели участи в проучването, определено би могло да се твърди, че практическото приложение на новаторския модел за създаване на устойчиво конкурентно предимство изцяло се потвърждава. Освен това, формулираната теза на автора за наличието на логическа последователност при влиянието на теорията, основана на пазара и теорията, основана на ресурсите при отделните стратегически нива също получава еднозначно съгласие от представителите на едрия бизнес в България. Индивидуалните анкетни карти са приложени в края на дисертационния труд.

Изводи

Въз основа на проведеното теоретично и практическо изследване, се открояват следните няколко извода:

1. Предоставен е достатъчно солиден теоретичен фундамент, който да позволи на оперативната стратегия да бъде позиционирана на отделно обособено стратегическо ниво, наред с корпоративната и бизнес стратегия. Оперативната стратегия притежава основополагащи се теоретични принципи и концепции, подобни на тези, които са валидни и за двата вида стратегии.
2. Налице е ясно изразена логическа последователност при влиянието на теорията, основана на пазара и теорията, основана на ресурсите, върху трите отделни стратегически нива. Въз основа на подхода „отгоре-надолу“, приложението на теорията, основана на пазара, намалява своето въздействие, в същата пропорция, в която се увеличава важността от приложението на теорията, основана на ресурсите. **Този извод притежава потенциал за научен принос.**
3. Предложената теоретична рамка на новаторския концептуален модел удовлетворява всички критерии за една „добра“ теория, въз основа на теоретичния подход на Джон Уейкър за принципно изграждане на теория. На базата на направен тест за достигането на осемте допълнителни свойства, което следва да притежава „добрата“ теория, бихме могли да заключим, че предлаганата теоретична концепция ги покрива на 75 процента.
4. Вероятно валидността на изведения новаторски концептуален модел ще бъде различна за различните видове индустрии. Някои сектори от икономиката, особено в сферата на услугите (например комуналните услуги и тези, които се регулират нормативно от държавата), които не разчитат особено на иновации и създаване на устойчиво конкурентно предимство, едва ли биха се възползвали от авторовите идеи. За разлика от други (като финансови услуги, търговия и т.н.), при които глобалната пандемична обстановка прекрои изцяло утвърдените бизнес модели, респ. веригите на доставки и генериране на стойност, вероятно биха ги

приветствали. В тази връзка успешната оперативна стратегия се явява съществен фундамент за корпоративния успех на организации, които разчитат на спешна адаптация към новите реалности, характеризиращи се с промяна на традиционния начин на обмен на стоки и услуги, основан на дигитализация и социална дистанция.

5. В зависимост от местоположението на бизнеса и гледната точка на мениджмънта, който го управлява, новаторския стратегически модел изпълнява различна роля. През призмата на главните изпълнителни директори на глобалните централи, които ясно са формулирали корпоративните и бизнес цели, на мениджмънта, управляващ бизнеса на локално ниво, (в частност България), са поверили единствено изпълнението на оперативната стратегия. За последния, виждайки „голямата картина на бизнеса“, остава неудовлетворението, че не участва във формирането на корпоративната и бизнес стратегия, а е принуден да прилага единствено голямата оперативна стратегия на местно ниво. От друга страна, за част от същия този мениджмънт обаче, глобалната оперативна стратегия се явява корпоративна такава, като следва да се дефинира адаптирана нова бизнес и съответно нова оперативна стратегия.

Бъдещи изследвания

Настоящата дисертация поставя на дневен ред предизвикателството от преподреждане на нивата от стратегическата пирамида, традиционно състояща се от Корпоративна стратегия, Бизнес стратегия и Функционални стратегии към Корпоративна, Бизнес и Оперативна стратегия, подкрепена от останалите Функционални стратегии на всички нива. Категорично се допуска, че след подобно реструктуриране, сумарната стратегическа стойност ще доведе до така желаното устойчиво конкурентно предимство. Стойността на новаторския концептуален модел е основно ограничена до факта, че нейната валидност трудно би могла да бъде емпирично доказана, след като наборът от принципи е основно теоретичен. От една страна, отражението на теорията, основана на ресурсите и теорията, основана на пазара върху рамката от стратегически нива и съответната формулирана логическа последователност на тяхното

въздействие се подкрепя от анкетата, попълнена от висши корпоративни мениджъри, развиващи дейност на територията на страната. От друга страна, съществува потенциална възможност за бъдещи изследвания на практическото приложение в реални условия и при други индустрии, извън автомобилната. Тази връзка би могла да бъде осъществена чрез изследване на заявената фирмена стратегия и реализираните финансови резултати на съответните компании. За целта избраната стратегия следва да бъде принципно трансформирана в концептуалната рамка, изведена в настоящия дисертационен труд.

Въпреки евентуалните емпирични трудности за доказване валидността на автора на настоящия дисертационен труд, това не намалява неговата научна стойност. По подобен начин, моделът на пясъчния конус, предложен от Фердоус и Де Мейр през 1990-те години, въпреки използването на база данни от 1988 г. от European Manufacturing Futures Survey (167 респонденти) за неговото тестване и съответно илюстриране, авторите заключават, че те не са в състояние да “докажат достоверността на модела”. Те обаче изразяват своето убеждение, че съществува достатъчно теоретично доказателство за критично допълнително изследване на традиционните управленски подходи за подобряване производственото представяне на съответните компании (Фердоус и Де Мейр, 1990, стр. 168). От тогава няколко изследователи (Ноубъл, 1995; Шменър и Суинк, 1998; Нарисман и Джаярам, 1998; Розенцвайг и Рот, 2004) тестват хипотезата на модела на пясъчния конус, но техните заключения не са в състояние 100% да потвърдят неговата достоверност. По-скоро, те изразяват положителна подкрепа по отношение на взаимовръзката между отделните променливи величини (конкурентни цели на представянето). Въпреки получените резултати и заключения, твърдението от концепцията на модела на пясъчния конус, че всички показатели могат да бъдат подобрени без нито един да бъде жертван, е добре прието в днешно време.

Заключение

Конкурентното въздействие на една успешна стратегия се изгражда върху солидния фундамент на правилните стратегически нива в рамките на стратегическата пирамида. Устойчивостта на нейните вертикални съставни части (Корпоративна стратегия, Бизнес стратегия и Оперативна стратегия)

зависи от наличността на някои хоризонтални характеристики (Функционални стратегии). Въз основа на тези допускания, ние предложихме новаторски концептуален стратегически модел, който се изразява в убеждението за различната гледна точка по отношение на ролята на оперативната стратегия в рамките на цялостната стратегическа архитектура. Ние показахме, че теоретичната същност на операциите излизат извън рамките на традиционно възприетия обхват на бизнес функциите. Изследвайки приложението на теорията, основана на ресурсите и теорията, основана на пазара, в рамките на различните стратегически нива и определяйки съответни стойности на кореспондиращите им елементи, ние установихме, че съществува логическа последователност по отношение теоретичното въздействие върху корпоративната, бизнес и оперативната стратегия – на всяко отделно стратегическо ниво, приложението на едната теория се замества до размера на другата.

Ние сме убедени, че предложената концептуална рамка е подкрепена от теорията за добро качество. Счита се, че качеството на една теория преимуществено е предопределено до степента, до която тя се възприема като съзидателна, полезна и научна (Люис, 1998). След като “съзидателните теории предоставят новаторски прозрения, които предизвикват съществуващите допускания” (Уейк, 1989), ние твърдим, че новият порядък от стратегически нива (Корпоративна стратегия, Бизнес Стратегия, Оперативна стратегия, подкрепена от Функционалните стратегии на всички нива) е по-добър от съществуващият такъв (Корпоративна стратегия, Бизнес стратегия и Функционални стратегии). Отчитайки факта, че теоретичният потенциал предоставя основи за бъдещи изследвания, които биха доказали неговото приложение (Минтцберг, 1979), ние вярваме, че валидността на нашия модел ще бъде потвърдена от евентуални емпирични изследвания на конкурентно функциониращи компании. И накрая, научните теории са създадени от валидни и практически идеи, свързани по логически и последователен начин, позволяващ емпирично изследване и възможно опровержение (Маккутчън и Мередит, 1993). Ние считаме, че това твърдение също важи и за представения теоретичен модел.