



ВУЗФ

Финанси, застраховане,
бизнес, предприемачество
и иновации

Крсаимир Тодоров



Концептуален модел на стратегическа йерархия, приложен в автомобилната индустрия

книга на базата на защитен дисертационен труд за присъждане
на научна степен "доктор на науките"



Издателство на ВУЗФ
„Св. Григорий Богослов“
София, 2022

КОНЦЕПТУАЛЕН МОДЕЛ НА СТРАТЕГИЧЕСКА ЙЕРАРХИЯ, ПРИЛОЖЕН В АВТОМОБИЛНАТА ИНДУСТРИЯ

КРАСИМИР ТОДОРОВ

книга на базата на защитен дисертационен труд за
присъждане на научна степен "доктор на науките"

Издателство на ВУЗФ, „Св. Григорий Богослов

София, 2022

РЕДАКЦИОННА КОЛЕГИЯ

доц. д-р Григорий Вазов, главен редактор
доц. д-р Радостин Вазов, зам. главен редактор
проф. д.ик.н. Методи Христов
проф. д.ик.н. Виржиния Желязкова
проф. д-р Радослав Габровски
проф. д-р Даниела Бобева
проф. д-р Емилия Миланова
проф. д-р Григор Димитров
доц. д.ик.н. Красимир Тодоров
доц. д-р Станислав Димитров
доц. д-р Даниела Илиева
ас. д-р Виктория Гацова

Рецензенти:

проф. д.и.н. Виржиния Желязкова
проф. д-р Боян Дуранкев

© ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2022

ISBN 978-619-7622-18-8

Авторът носи отговорност за прецизността по отношение на граматическо, правописно и стилово отношение.

Съдържание

Списък с фигурите	6
Въведение	8
Цел на разработката	9
Задачи на настоящата книга	11
Обект и предмет на изследването	12
Основни хипотези за изследване	13
Основни въпроси, които няма да бъдат обхванати	13
Научни приноси	14
ПЪРВА ГЛАВА	15
Анализ на състоянието на оперативния мениджмънт	15
Процес и съдържание на оперативната стратегия	15
Стратегическо управление и стратегическо планиране	19
Стратегическо управление	19
Стратегическо планиране	21
Теоретичната същност на операциите	24
Стратегическата същност на операциите	24
Операциите като функции	32
Операциите като процеси	34
Съдържание на оперативната стратегия	39
Оперативната стратегия като процес	39
Еволюция на производствената стратегия	41
Определения за оперативна стратегия	48
Основни цели на представянето	59
Допълнителни цели на оперативния мениджмънт	69
Влиянието на целите на представянето	71
Структурни и инфраструктурни решения	73
Приложни подходи в оперативния мениджмънт	78
Преспектива за подобрене на качеството	78
Управление на тоталното качество	82
Реинженеринг на бизнес процеса	87
Теория на ограниченията	92
Lean операции/производство	94
Сигма шест	96

Точно навреме.....	97
Изводи	98
ГЛАВА ВТОРА.....	100
Анализ на теориите за стратегическо управление.....	100
Индустриална организация и теория, основана на пазара	100
Теория, основана на ресурсите.....	104
Теоретични концепции в оперативния мениджмънт.....	108
Основни концепции за операциите	108
Концепцията за размяна (trade-off)	110
Теория на конкурентната прогресия и модел на пясъчния конус.....	116
Конфликтна точка – теорията на конкурентната прогресия срещу концепцията за размяна	120
Теория за границата на ефикасност.....	123
Концепция за жизнения цикъл на продукта.....	128
Концепция за кривата на производствения опит	130
Концепцията за фокусираното предприятие	132
Четиристепенен модел	133
Съдържание на корпоративната и бизнес стратегията	140
Теоретични принципи и видове корпоративни стратегии.....	140
Теоретични принципи и видове бизнес стратегии	141
Бизнес модел	143
Оперативен модел.....	145
Оперативен модел – невидимата част на айсберга	152
Изводи	154
ГЛАВА ТРЕТА.....	155
Еволюция на оперативния мениджмънт в теорията и практиката.....	155
Мястото на оперативната стратегия в рамките на стратегическата йерархия	155
Позициониране на оперативната стратегия.....	176
Зараждане на модела на стратегическата пирамида.....	179
Защо оперативната стратегия не следва да е част от функционалните стратегии?.....	184
Защо оперативната стратегия заслужава обособено място на основно стратегическо ниво?.....	185
Защо предлаганият концептуален модел е полезен?	205
Новият концептуален модел извлечен от практиката	206

Новият концептуален модел приложен в практиката	218
Новият концептуален модел доказан чрез финансовия анализ	225
Експертно емпирично социологическо проучване за приложимостта на концептуалния модел.....	233
Изводи	240
Бъдещи изследвания	241
Заключение	242
БИБЛИОГРАФИЯ – Български автори	244
БИБЛИОГРАФИЯ – Чуждестранни автори.....	245

Списък с фигурите

Фиг. 1 Конвенционална стратегическа пирамида	10
Фиг. 2 Новаторска стратегическа пирамида	10
Фиг. 3 Йерархия на стратегията	18
Фиг. 4 Организационна рамка	21
Фиг. 5 Някои разлики между отделните нива на вземане на решения	25
Фиг. 6 Модел на операциите по отделните фази на производствения процес	26
Фиг. 7 Факторите „възхищение от поръчките“, „печелещи поръчки“ и „определящи поръчки“ по отношение на тяхната конкурентна изгода от постигнатото изпълнение	31
Фиг. 8 Операциите като централна функция	36
Фиг. 9 Преглед на концепциите за процесите на оперативната стратегия	41
Фиг. 10 Различни определения на производствена стратегия	45
Фиг. 11 Определения за оперативна стратегия	48
Фиг. 12 Оперативна стратегия и Система за доставка на услуги	49
Фиг. 13 Как успехът изгражда услуга на високо ниво	50
Фиг. 14 Четирите перспективи на оперативната стратегия	51
Фиг. 15 Процес на стратегическото формиране	54
Фиг. 16 Класификация на оперативната стратегия	58
Фиг. 17 Измерителите на съдържанието на производствената стратегия с подкрепящите го променливи	59
Фиг. 18 Преглед на понятията, асоциирани със способностите, компетентностите и представянето	62
Фиг. 19 Определения за качеството	62
Фиг. 20 Вътрешни и външни ефекти на целите на представянето	72
Фиг. 21 Производствени категории за вземане на решения	74
Фиг. 22 Производствени области за вземане на решения	76
Фиг. 23 Матрица на оперативната стратегия	77
Фиг. 24 Управленски модел на процеса	78
Фиг. 25 Време на възникване на най-популярните управленски концепции	79
Фиг. 26 Цели на представянето според управленските концепции	80
Фиг. 27 Модел на изпълнение на философията за качеството	82
Фиг. 28 Определения на TQM	85
Фиг. 29 Реинженеринг на бизнес процеса	89
Фиг. 30 Подобрене на процеса срещу иновация на процеса	90
Фиг. 31 Процес на редизайн в пет стъпки	91
Фиг. 32 Моделът „Структура-поведение-изпълнение“	100
Фиг. 33 Традиционни, прогресивни и съвременни схващания за размяната	113
Фиг. 34 Модел на теорията за конкурентната прогресия	117
Фиг. 35 Моделът на „пясъчния конус“	119
Фиг. 36 Преглед на изследванията, които очертават конфликтите в операционализирането на модела на „пясъчния конус“	122
Фиг. 37 Граница на ефикасността	124
Фиг. 38 Опорна точка на размяна	125
Фиг. 39 Материална и оперативна граница	127
Фиг. 40 Етапи на жизнения цикъл на продукта	129
Фиг. 41 Крива на производствения опит	130
Фиг. 42 Четиристепенният модел за приноса на операциите	135
Фиг. 43 Алтернативни перспективи към управлението на работната сила	138
Фиг. 44 Модел на знанието за осъзнатата компетентност	139
Фиг. 45 Връзката между концепциите за “бизнес модел” и “оперативен модел”	143
Фиг. 46 Стратегия, оперативен модел и операции	146

Фиг. 47 Стратегия, оперативен модел и организационен дизайн	149
Фиг. 48 Мястото и ролята на оперативната стратегия в рамките на стратегическата йерархия	156
Фиг. 49 Оперативна стратегия, теория на противопоставянето	157
Фиг. 50 Концептуален модел на производствената стратегия и нейното съдържание	159
Фиг. 51 Взаимозависимости между производствена стратегия, бизнес стратегия, структура и околна среда	160
Фиг. 52 Общ изследователски модел	162
Фиг. 53 Концептуална рамка	163
Фиг. 54 Концептуална рама на производствена стратегия, бизнес стратегия и бизнес изпълнение	164
Фиг. 55 Стратегическа йерархия	165
Фиг. 56 Специфични връзки между бизнес и производствени стратегии	167
Фиг. 57 Връзката между корпоративната стратегия и ключовите оперативни управленски решения .	170
Фиг. 58 Процесът на определяне на производствената политика	172
Фиг. 59 Производствена стратегия, концептуална рамка за анализ	174
Фиг. 60 Корпоративни отношения, които оказват влияние върху стратегическите предпочитания	175
Фиг. 61 Новаторски модел на стратегическата йерархия.....	178
Фиг. 62 Припокриващи се концепции и принципи.....	187
Фиг. 63 Практическа рамка за стратегически анализ, базиран на теория, основана на пазара и теория, основана на ресурсите	194
Фиг.64 Взаимодействие на двете теории на различни стратегически нива.....	197
Фиг. 65 Остойностяване на въздействието на двете теории върху съответните стратегически нива	198
Фиг. 66 Теоретична рамка на новаторския модел	200
Фиг. 67 Осем свойства на добрата теория	205
Фиг. 68 Стратегията на Инчкейп към 2006.	207
Фиг. 69 Фунията на продажбите	208
Фиг. 70 Модифицираната стратегия на Инчкейп към 2007.....	210
Фиг. 71 Бизнес моделът на Инчкейп от 2008	212
Фиг. 72 Оперативният модел на Инчкейп	214
Фиг. 73 Стратегията на Инчкейп, преформатирана в рамките на концептуалния модел	216
Фиг. 74 15 годишен тренд на приходите от продажби на Инчкейп.....	217
Фиг. 75 15 годишен тренд на оперативната печалба на Инчкейп.....	218
Фиг. 76 Принципи на производствената система на Тойота	219
Фиг. 77 Стратегията на Тойота, въз основа на новаторския концептуален модел.....	220
Фиг. 78 Финансов анализ по Модела на ДюПон.....	226
Фиг. 79 15 годишен тренд на възвращаемостта от продажбите.....	227
Фиг. 80 Финансови и относителни показатели при 15 годишен тренд на четирите глобални автомобилни производителя	229
Фиг. 81 Финансови и относителни показатели при 7 годишен тренд на четирите глобални автомобилни производителя	230
Фиг. 82 Цикъл на паричното обръщение	231
Фиг. 83 Анализ на оборотния капитал на четирите глаболни автомобилни производителя	232
Фиг. 84 Индивидуални отговори на участниците в проучването	237

Въведение

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,

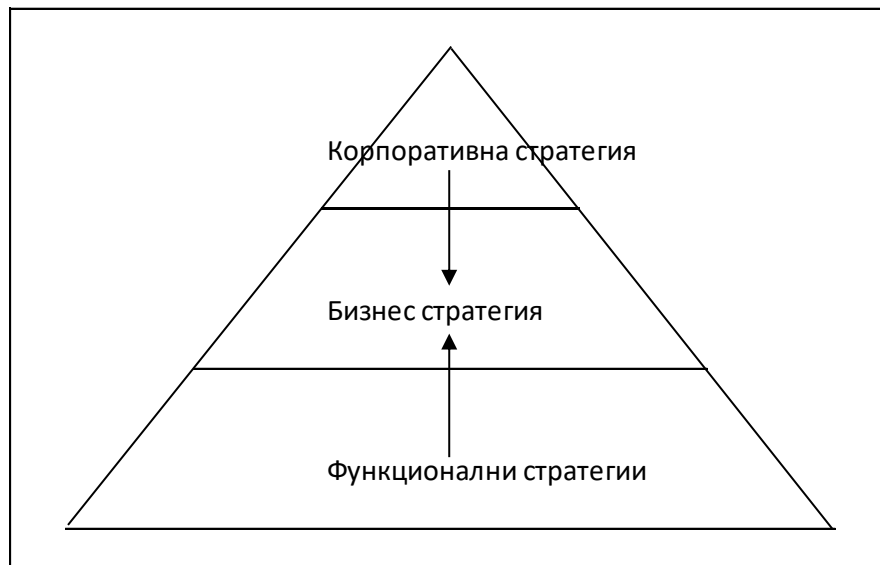
инженеринг, човешки ресурси, информационни технологии и т.н. Противоположно на тях, академичните изследователи от сферата на оперативния мениджмънт изтъкват стратегическата роля на операциите, които следва да извисят оперативната стратегия над финансовата, маркетинговата, инженерната стратегия, стратегията на човешките ресурси и тази на информационните технологии. Нещо повече, те считат, че за постигане на устойчиво конкурентно предимство, важноста 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.

Настоящата разработка се различава от някои общи концептуални изследвания по няколко направления. На първо място, тя 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, тя 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, книгата 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 разработката

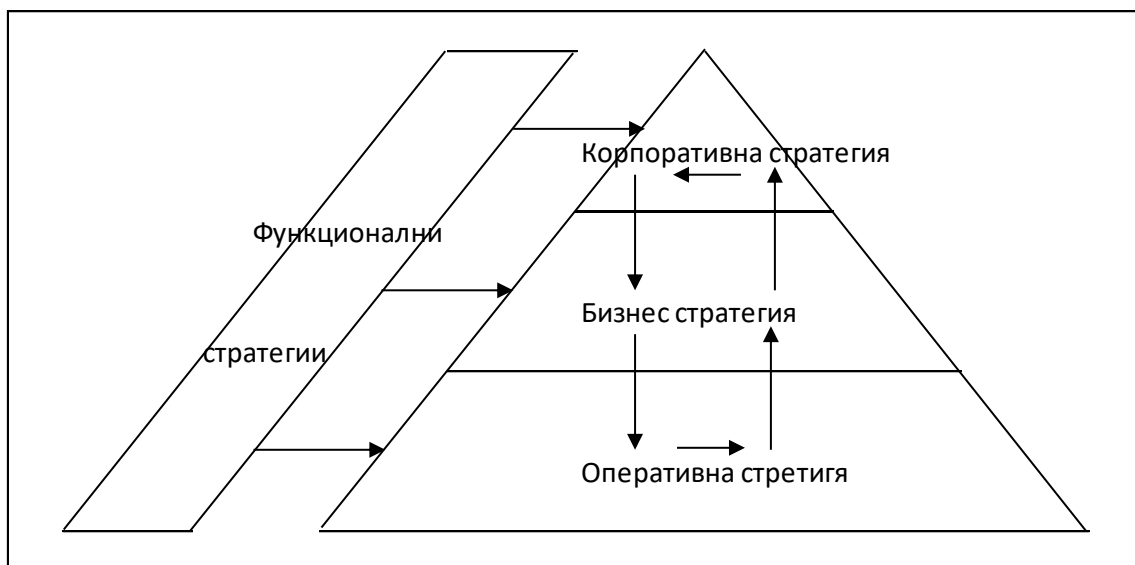
Целта на настоящата разработка е да предефинира утвърдения порядък и взаимовръзките между различните нива на корпоративна стратегия, бизнес стратегия и функционални стратегии (фиг. 1) в стремежа им за развитие на нов

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 разработка 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 разработка 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 подобрение 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 настоящата книга

Първата задача на настоящата научна разработка 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 настоящата книга 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 разработката 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 производителя – 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

Настоящата научна разработка прилага аналитичен концептуален метод на изследването, който разкрива нови логически взаимовръзки за стратегическо моделиране. Подходът на книгата 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 настоящата разработка. 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 инструментариум, 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 настоящата научна разработка.

Научни приноси

В хода на научното изследване се установяват няколко ключови закономерности, две от които притежават потенциал за научен принос:

1. Представяйки аргументите за категоризирането на оперативната стратегия на обособено стратегическо ниво, извън обхвата на традиционните функционални стратегии, се установява наличието на четири припокриващи се концепции, валидни както за оперативната стратегия, така и за корпоративната такава. Други четири теоретични принципа, характерни за оперативната стратегия се явят общи и за средата на бизнес стратегията.
2. Изследвайки приложенията на теорията, основана на ресурсите и теорията, основана на пазара, в рамките на стратегическата йерархия, и остойносттавайки съответните им кореспондиращи елементи, се установява наличието на логическа последователност при теоретичното въздействие върху корпоративната, бизнес и оперативната стратегия, като се извежда следната закономерност: на всяко стратегическо ниво, приложението на едната теория се замества до нивото на приложение на другата теория, в логическа последователност.

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 настоящата книга. 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 две различни, но същевременно 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 настоящата книга 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, старегията 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-

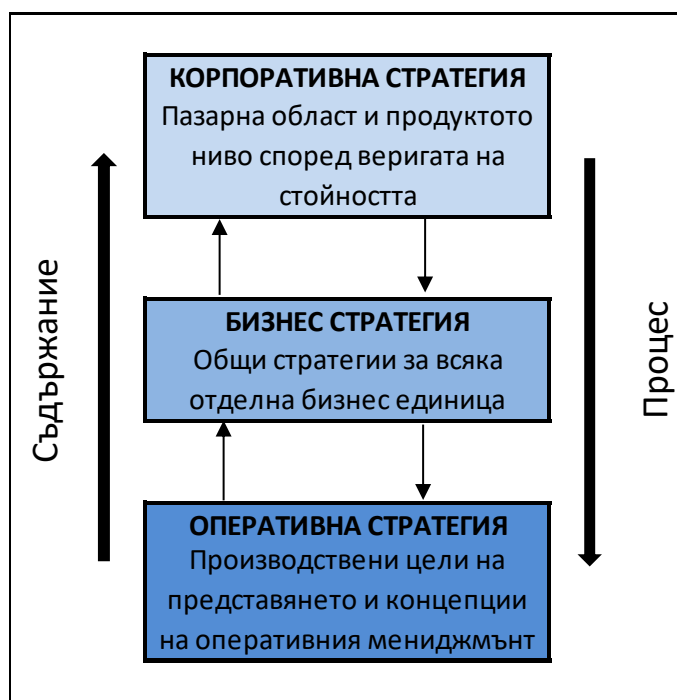
комплексна роля. Тя изследва оперативната стратегия в две направления - или като „подбудител“ в процеса на създаването на бизнес стратегията, или като конкурентно „оръжие“ на корпоративната стратегия. Целта на настоящата разработка е да унифицира двете направления от втората концепция в нова теоретична 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. От друга страна, причината, заради която оперативната стратегия не следва да се причислява към функционалната стратегия, може да бъде обяснена с това, че операциите, освен като функции, те също се изследват и като процеси. Естествено, налице са и други предпоставки и доказателства за това, че същността на оперативната стратегия надхвърля обхвата на функционалната стратегия, които ще бъдат разгледани по нататък.

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 ѝ 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 Блукман. 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. 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 от много повече планиране. От друга страна, изследване по отношение на публикации в научната литература, посветени на оперативната стратегия за период от 20 години установява, че само 9% от всички 260 статии са свързани с процеса, докато всички останали са посветени на съдържателната част на стратегията (Дангяч и Дешмух, 2001).

През призмата на стратегическото управление, оперативната стратегия често е разглеждана предимно в своята процесна форма – да приложи формулираната бизнес стратегия и съответно да я поддържа. Въпреки това, стратегическата роля на оперативната стратегия, наред с останалите цели, има за задача да подсили значението на бизнес стратегията именно чрез нейния съдържателен компонент – основните измерителни на представянето. Твърдението, че производствената стратегия, като една от функционалните стратегии, е средството, чрез което се прилага конкурентната стратегия показва, че именно производствената стратегия се разглежда чрез нейната процесна форма, а не чрез силата на своето съдържание. 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 Суомидас, 1989, стр.191). Именно такава разграничение прави настоящата разработка. Ние считаме, че едно такава 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 достигане 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. Следователно, ключовите цели на производствения стратегически процес следва да бъдат фокусирани върху (Браун и Блукман, 2005, стр. 800):

- Производствената стратегия трябва да е синхронизирана с бизнес стратегията, за да подкрепя целите на всяка една стратегическа бизнес единица, както по-рано е било предложено от Скинър (1969) и Хейс и Уилрайт (1984);
- Производствената стратегия трябва да е синхронизирана с останалите функционални стратегии по отношение на стратегическите бизнес единици, особено с маркетинговата стратегия и стратегията на човешките ресурси, както предлагат Бери и други (1995) и Дийн и други (1991);
- Производствената стратегия трябва да води до вътрешна съвместимост в рамките на производствената функция, както по-рано е било предложено от Хил (1980, 1995).

Стратегическо управление и стратегическо планиране

Стратегическо управление

Процесът на стратегическо управление представлява логичен набор от средства за анализ и избор, който е в състояние да увеличи вероятността фирмата да избере подходяща за развитието си стратегия; стратегия, с възможност да генерира конкурентни предимства (Барни и Хестерли, 2012, стр.4). Стратегията се разглежда като „основен вектор“ и „общо движение“ по най-правилната посока надалеч и задълго, едновременно като цел, средство и постижение (Танев, 2008). Същевременно, формулирането на стратегията, като съществен елемент на стратегическото управление, допринася за точното характеризиране на резултатите и определянето на това, как поставените задачи да бъдат доведени докрай (Доралийски, 2008, стр. 6). От друга страна, съвкупността от взаимно свързани стратегии и тактики е зависима от целите – корпоративна и функционални, които си поставя корпоративния мениджмънт

(Иванов, 2015, стр.7). Фундаменталният въпрос на полето на стратегическото управление е: „Как фирмите постигат и поддържат на ниво конкурентно предимство?“ (Румелт и други, 1994). В българската научна литература се среща понятието „стратегизиране“, в контекста на ресурсно-компетентностния подход, пренасящ акцента в стратегическото управление от формализираното планиране на тенденциите от миналото за в бъдеще към системния ситуационен анализ и синтез на миналото, настояще и бъдеще в стратегически решения (Георгиев, 2013, стр. 20).

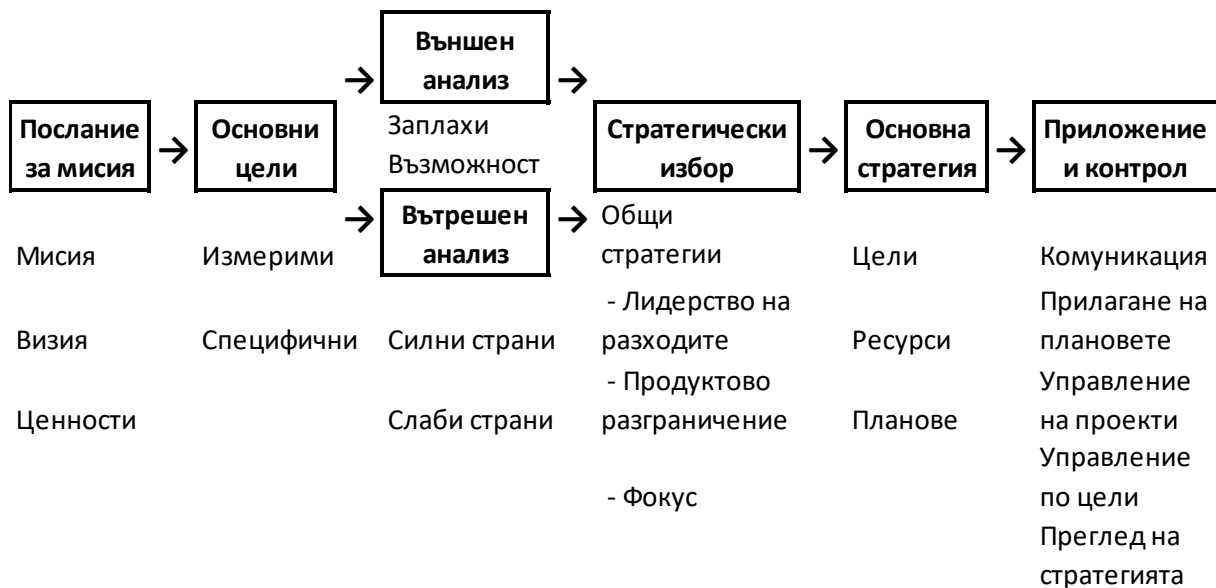
Концепцията за стратегическо управление не е успявала да намери полагащото ѝ се място в бизнес съзнанието на корпоративните лидери до началото на 70-те години на миналия век, където след период на икономически ръст и повсеместни продажби на продукти за масово потребление, се е появило ясно доказателство, че пазарите се насищат и в същото време хората осъзнават, че естествените ресурси не са безгранични (Шпреман и Швенкер, 2009, стр. 88). Практическото приложение на стратегическото управление в САЩ за този период подробно е било описано в трудовете на акад. Е. Матеев (1999). По отношение на теоретичната същност за устройството на цялостната икономическа система, акад. Е. Матеев оставя своя отпечатък в друг фундаментален труд (2015). Според Ансоф, стратегическото управление представлява систематичен подход за управление на стратегическа промяна, който се състои от:

- Позициониране на фирмата чрез стратегия и планиране на капацитета;
- Стратегическа реакция в реално време чрез кризисно управление;
- Систематично управление на постоянството по време на внедряване на стратегията.

Стратегическото управление също би могло да се определи като наука и изкуство за формулиране, внедряване и оценка на взаимосвързани решения, които опосредстват възможността организацията да постигне своите цели (Дейвид, 2011, стр. 6). Материята на стратегическото управление е неизменно двусмислена и неструктурирана и начинът, по който корпоративното управление се отнася към основната проблематика, определя дали организацията ще бъде успешна или ще се провали (Райт и други, 1998, стр.3).

Нерядко понятието „стратегическо управление“ се използва равнозначно с понятието „стратегическо планиране“. Следващата фигура разкрива основните

етапи на стратегическото планиране и управленския процес, представен в последователна верига на стойността:



Фиг. 4 Организационна рамка

Източник: Barney J., Hesterly W.: Strategic Management and Competitive Advantage, 4th edition 2012

Целта на стратегическото управление е да използва и създава нови и различни възможности за утрешния ден, за разлика от дългосрочното планиране, където се цели настоящите тенденции да се оптимизират за утрешния ден (Дейвид, 2011, стр. 6).

Стратегическо планиране

Стратегическото планиране представлява систематичен процес, съпроводен с дългосрочен анализ. Понятието стратегическо планиране възниква през 50-те години на миналия век, но популярност добива едва след средата на 60-те и особено през 70-те – с утвърждаването на стратегическото управление като академична дисциплина. Планирането е част от петте класически функции на управлението: планиране, организиране, набиране на персонал, мотивиране и контролиране. Принципно съществуват четири причини организациите да се занимават с планиране (Минтцберг, 1994 стр. 16-20):

1. За да координират техните дейности.

2. За да са сигурни, че бъдещето е взето в пред вид.
3. За да бъдат „рационални“.
4. За да контролират.

Процесът на планиране изследва компанията като цяло, както и като интегрирани съставни части, съчетани в едно за достигането на набелязаните цели. Цялостният процес по планиране, и по-конкретно – по отношение на компетентност и отговорности, се извършва на ниво висше фирмено управление. Основната цел на целия процес се състои в гарантиране оцеляването на компанията в дългосрочен план. Счита се, че процесът на стратегическо планиране следва да покрива поне следните основни стъпки:

- формулиране на корпоративната мисия и основните цели;
- анализиране на външната (конкурентна) и вътрешна (оперативна) среда за идентифициране на възможностите и заплахите, съответно силните и слаби страни;
- подбор;
- приложение на стратегиите.

При изпълнение на стратегическия планов процес, дългосрочното оцеляване на бизнеса винаги остава на фокус, основавайки се на три съществени „изисквания за такова оцеляване“ (Котлър и други, 2010, стр. 15). Според тези изисквания, по отношение на разглеждания времеви хоризонт, компанията следва да:

- поддържа краткосрочна ликвидност във всеки един момент;
- бъде печеливша, поне в дългосрочен план;
- реализира ръст, поне среден за съответния пазар или индустрия.

Стратегическото планиране представлява продължителен процес на вземане на систематични предприемачески (рискови) решения, базирани на познания за тяхното въздействие в бъдеще време; систематично организиране на необходимите усилия за продължаване на тези решения; измерване на резултатите от тези решения по отношение на очакванията, посредством организирана и систематична обратна връзка (Дракър, 1973, стр. 125). Минтцберг противопоставя стратегическото планиране, което според него е по същество „анализ“, на стратегическото мислене и което всъщност представлява „синтез“. Последното изисква интуиция и креативност и невинаги може да се развие по план (Минтцберг, 1994).

Всъщност, няколко години преди Минтцберг, Портър изтъква: „Критиката към стратегическото планиране е добре заслужена, в повечето компании то не е допринесло за стратегическо мислене“ (1987, стр. 17). Десетилетие по-късно, Минтцберг заема дори крайно становище по отношение на ролята на стратегическото планиране, заявявайки, че то никога не е било благоприятно при разработването на стратегии: „Анализът би могъл определено да подхрани мисловния процес, необходим за синтеза, но той никога не би могъл да го замести“ (Минтцберг, 2009, стр. 162). Всъщност, Минтцберг никога не е променял своя радикален поглед по отношение на ролята на плановия процес. „Така нареченото стратегическо планиране трябва да бъде припознато по начина, по който всъщност представлява: набор от средства не за създаване на стратегия, а програма за вече създадена стратегия – да изработи формалните приложения; затова опитите за създаване на стратегии чрез формално планиране почти винаги водят до екстраполиране на съществуващи такива или до копиране на стратегии на конкуренти“ (1988, стр. 86). Хамел и Прахалад изразяват противоположно на Минтцберг мнение за същността на стратегическото планиране: „Също толкова ценно, колкото и стратегическото планиране, глобалното лидерство представлява цел, намираща се извън обсега на планирането; дори компаниите, които не се осмеляват да се обвържат с цели и които изпадат от обсега на планирането, е малко вероятно да се превърнат в глобални лидери.“ (Хамел и Прахалад, 2005, стр. 152)

По същество, стратегическото планиране работи с презумпцията, че анализирането на икономическата обстановка, в която фирмата оперира, позволява определянето на шансове за нейния успех. Същността на стратегическото планиране е да вземе настоящи решения с определено знание за бъдещето им въздействие – това е бъдещето, което определя времевия хоризонт, а не обратното (Дракър, 1986, стр. 93). Стратегическото управление позволява на организацията да бъде проактивна по отношение на оформянето на своето бъдеще, а не да действа впоследствие. То позволява на организацията да инициира и влияе (отколкото само да реагира) на дейностите и по този начин да упражни контрол върху своята собствена съдба (Дейвид, 2011, стр. 16). Различни изследвания показват, че организациите, прилагащи процес

на стратегическо управление, са по-печеливши и успешни от тези, които не го правят.¹

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 операциите². 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). От друга страна се твърди, че голямата част от активите в повечето компании (било то производствени или организации от сферата на обслужването) се използват главно в оперативната дейност на бизнеса, чиито ресурси трябва да бъдат управлявани по такъв начин, че да подсилат институционалната ѝ цел, в противен случай съществува опасност да я парализират (Хейс и Шменър, 1978, стр. 105). Следователно, оперативната стратегия трябва да се разбира като нещо различно от ежедневно повтаряема

¹ G.L. Schwenk and K. Schrader, „Effects of Formal Strategic Planning in Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis,“ *Entrepreneurship and Practice* 3, no. 17 (1993), p. 53-66. Also, C.C. Miller and L.B. Cardinal, „Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research,“ *Academy of Management Journal* 6, no.27 (1994): 1649-1665; M. Peel and J. Bridge, „How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance,“ *Long Range Planning* 31, no. 6 (October 1998): 848-856; J. Smith, „Strategy for Start-Ups,“ *Long Range Planning* 31, no.6 (October 1998): 857-872.

² В тази връзка би било по-правилно да се говори за „операциона 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).

стратегия. На следващата фигура са очертани различните нива на вземане на решения в съвременните организации, разделени на стратегически, тактически и оперативни:

Вид на решението	Стратегическо	Тактическо	Оперативно
Важност	висока	средна	ниска
Времева ориентация	дългосрочна	среднострочна	краткосрочна
Ниво на управление	висше	средно	начално
Фокус	цялата организация	части от организацията	отделни дейности
Използвани ресурси	много	няколко	малко
Риск и непредвидимост	висока	средна	ниска
Структура	неструктурирана	някаква структура	високо структурирана
Размер на детайли	малък	някои детайли	много детайлна
Налични данни	ограничени	определени	много
Управленски умения	концептуални	междупersonни	технически

Фиг. 5 Някои разлики между отделните нива на вземане на решения

Източник: WATERS D.; Operations Strategy, Thomson Learning, London, UK, 2006

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. На концептуално ниво, операциите са „запечатани“ в същността на изпълнението, а стратегията служи да управлява това изпълнение за достигане на конкурентно предимство (Агхаяри, 2012, стр. 2). Операциите следва да удовлетворяват изискванията на бизнеса в стремежа му към достигане на съвместимост между фирмените способности и политики, и корпоративните конкурентни предимства (Адам и Сумидас, 1989, стр. 181-203). Тоест, 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 на йерархията на ресурсите (Дангаяч и Дешмух, 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 организацията, „това на практика представлява пропуснатата 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 операцията използва 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 операцията по отделните фази, както е показан на фигурата по-долу:



Фиг. 6 Модел на операцията по отделните фази на производствения процес

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

Традиционният трансформационен модел би могъл да се състои от следните взаимодействия:

- физическо – производствени операции;
- логическо – транспортни или складови операции;
- разменно – операции, свързани с крайни клиенти;
- физиологическо – здравни услуги;
- психологическо – развлекателни услуги;
- информационно – информационни действия.

Трансформационният модел представлява фундаментален процес на взаимодействие в обхвата на оперативния мениджмънт. В него биха могли да бъдат определени пет цели, които да бъдат постигнати (Слак и Люис, 2011, стр. 3):

1. Той може по ефективен начин да намали разходите за производството на продукти или изработването на услуги, така че входящите блага биват трансформирани в изходящи.
2. Той може да увеличи приходите посредством повишаване на клиентското удовлетворение чрез своята способност за предоставяне на изключително качество, отзивчивост, надеждност или гъвкавост.
3. Той може да намали риска, свързан с операциите, като същевременно повиши издържливостта (способността за възстановяване след определен оперативен провал).
4. Той може да намали средствата за инвестиции (включително оборотен капитал), които са необходими за производството на определен вид и количество продукти и услуги. Това може да бъде постигнато чрез увеличаване на ефективния капацитет на операциите, както и чрез въвеждане на иновативен начин за използване на физическите ресурси.
5. Той може да предостави основа за бъдеща иновация чрез изграждане на солиден фундамент от способности, основани на операциите, умения и знания в рамките на съществуващия бизнес.

Както е показано на *Фиг. 6*, биха могли да бъдат разграничени два вида ресурси – трансформирани и трансформиращи. Първият вид ресурси са тези, които биват третираны, трансформирани или конвертирани в процеса и обикновено се състоят от материали, информация и клиенти. В този процес, физическите качества на материалите се трансформират или тяхното местоположение се променя. Подобно на материалите, информационните операции превръщат информационните потоци посредством промяна в начина на притежание на информацията, нейното съхранение или местоположение. Клиентите, също могат да променят своите физически притежания заради начина, по който биват съхранявани, да трансформират своето местоположение или физиологично състояние. Както вече беше отбелязано, във входящия процес участват всичките три типа ресурси – материали, информация и клиенти, но в зависимост от особения фокус на компанията, бизнес еволюцията е

наложила единия от тях да бъде водещ. Интересно описание на ресурсите е представено от Едит Пенроуз: “Сами по себе си, ресурсите никога не се явяват като входящи блага в производствения процес, а именно само в качеството си на услуги, които всъщност те могат да окажат. Услугите, породени от ресурсите предствавляват функция на начина, по който са използвани – точно същият ресурс, когато се използва за различни цели или по различен начин, както и в комбинация с различни видове или обем от други ресурси, е в състояние да поднесе различна услуга или набор от услуги. Характерното различие между ресурси и услуги не се дължи на различната продължителност, а по-скоро заради факта, че ресурсите се състоят от сбор от потенциални услуги, който може да бъде определен независимо от тяхното приложение, докато услугите не могат...” (1997, стр. 31).

Изходящият поток от процеса на трансформация се материализира посредством продукти и услуги. Първите представляват осезаеми активи, които могат да бъдат съхранявани и складирани, докато услугите се реализират под формата на дейности, които биват консумирани на момента. Някои организации произвеждат едновременно продукти и услуги. Същевременно клиентите, въпреки че биват приемани като част от входящите процеси на операциите, всъщност представляват причината за съществуването на оперативния мениджмънт и изобщо на цялата бизнес дейност. Не би съществувал никакъв вид процеси без наличие на клиенти. По същество те са жизненоважни субекти, които оценяват ефективността на операциите посредством своите покупки и консумация.

Погледнато от друга перспектива, операциите биха могли да бъдат разглеждани като техническа и социално-политическа система (Ритер и други, 2007, стр. 1093-1114). Първият вид се състои от технически характеристики и определени класически обстоятелства като капацитет, система от доставки, технологичен процес, развитие и организация. Социално-политическата система засяга знанието, компетенциите, усещането, логиката, ценностите, интересите, нуждите, образците за подражание и политическите влияния и взаимоотношения. От практическа гледна точка, М. Хамър изследва операциите като клон на инженерната наука, който изисква набор от умения и разбирания, различни от тези, необходими за повечето от останалите мениджърски дейности. Авторът изтъква, че като цяло висшите мениджъри се фокусират в стратегическото

планиране, бюджетирание, капиталови инвестиции, финансов мениджмънт, сливания и придобивания, дейности, свързани с персонала, проблеми, свързани с регулациите и други макро проблеми, които от своя страна са доста различни от разработването на производствения процес, намиращ се в основата на оперативната иновация (2004, стр. 88).

Според Т. Хил стратегическата задача на операциите е да покрие определени критерии, за които те са отговорни и да осигурят представяне, по-добро от това, което оперативните функции на конкурентите биха го направили. В този смисъл се различават два вида конкурентни критерии. Едните помагат на компаниите да навлязат на съответните пазари и задържат своята пазарна позиция, но не и да спечелят производствени поръчки. Другите съдействат продуктите да спечелят поръчки в битката за пазарен дял с конкурентите. Допълнителна стъпка към разбирането за фирмените пазари е разделянето на съответните конкурентни критерии на (Хил и Хил, 2009, стр. 48):

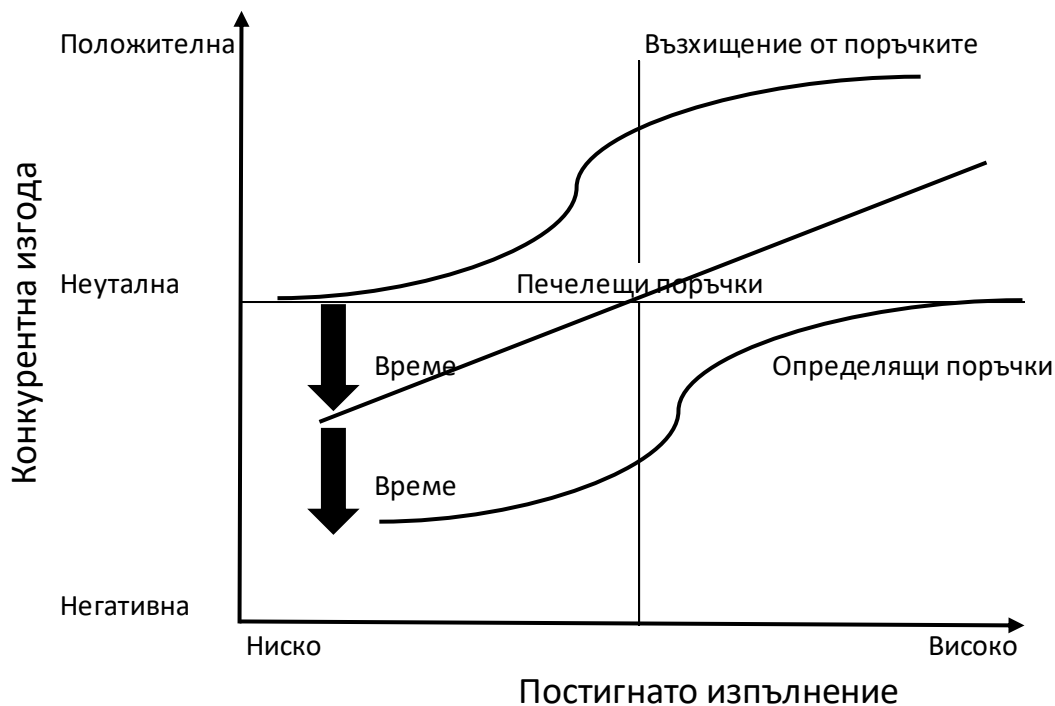
- Определящи поръчки (order qualifiers) – тези критерии доставят определен продукт до пазарното пространство или го поставят в потребителския списък на клиентите и го задържат там. Те, сами по себе си, не печелят поръчки, но предоставят възможност да се конкурират. Невъзможността да се обезпечат тези критерии, би довело до потенциалната загуба на поръчки. Следователно, тези критерии се свързват по-скоро със загуба на потенциални поръчки, след като тяхната липса да предоставят съответната преценка, би се изразила в изпадане от списъка с потенциални възможности за пазарно конкуриране. В този смисъл, компаниите не печелят поръчки от своите конкуренти, по-скоро конкурентите губят потенциални поръчки от своите клиенти.
- Печелещи поръчки (order winners) – да получат достъп до пазара е само първоначална стъпка. Следващата задача е как да спечелят поръчки срещу своите конкуренти, които също се намират на тази пазарна позиция. Наличието на първия критерий „определящи поръчки“ предполага съчетаване на клиентските потребности (каквото правят и конкурентите), докато критериите „печелещи поръчки“ извеждат тези потребности на по-високо ниво от това на останалите конкуренти.

Допуска се, че критериите за „определящи поръчки“ не са най-важните конкурентни фактори за успех, но те откриват онзи вариант на оперативно

представяне, който трябва да бъде над определено ниво, за да бъде забелязан от потенциалните клиенти. С надхвърлянето на набелязаното ниво, се увеличава и вероятността този фактор да се превърне в „победител“ и да спечели поръчката. Както се подразбира и от самото наименование, факторите „печелещи поръчки“ подпомагат разширяването на сегашния и печеленето на нов бизнес. Обикновено, клиентите ги различават като ключови причини за покупката на продукти или услуги. Подобряване на представянето на втория фактор би се отразило благоприятно или в повишаването на пазарния дял, или в подобряване на шансовете за заемане на такъв пазарен дял (Слак и Люис, 2011, стр. 56). Т. Хил е идентифицирал различни конкурентни приоритети от тези два фактора, които се характерни за съответните пазари и съответния времеви диапазон, влизащи в категорията на свързани и несвързани с производството (1987, стр. 10-20):

- Критерии, свързани с производството – цена, надеждност на доставката, скорост, качество, увеличение на обема, продуктов микс, дизайн и дистрибуция.
- Критерии, несвързани с производството – лидерство, маркетинг и продажби, име на бранда, техническо взаимодействие и обслужване, следпродажбени дейности и гаранции.

Слак и Люис открояват и една трета конкурентна категория – „възхищение от поръчката“, в смисъл, че клиентите не я очакват, но след като я получат, това би довело до увеличаване на тяхното удовлетворение от закупения продукт или съответно – потребената услуга. Друго важно съображение е, че бидейки неочаквано, подобно „новаторство“ не може бързо да се имитира от нито един конкурент. Всъщност въздействието на „възхищението“, когато се предлага на клиентите, представлява само един еднократен акт. Следователно, не съществува „втори шанс за впечатляване на публиката“, което означава, че този фактор има изключително кратковременно значение. Както е видно и от следващата фигура, подобно схващане е валидно и за останалите два фактора – „определящи поръчки“ и „печелещи поръчки“ – с течение на времето ефектът от тяхното влияние намалява:



Фиг. 7 Факторите „възхищение от поръчките“, „печелещи поръчки“ и „определящи поръчки“ по отношение на тяхната конкурентна изгода от постигнатото изпълнение

Източник: SLACK N., LEWIS M., Operations Strategy, Third Edition, Pearson Education Limited, 2011, p. 57

Критериите „определящи поръчката“, в действителност притежават възможността да повишат клиентските очаквания от негативни към неутрални, от където започва да действа влиянието на критериите „печелещи поръчката“. И накрая, кулминацията се явява под формата на „възхищение от поръчката“. Притежавайки идеята за естеството на тези три критерии, корпоративните мениджъри следва да имат предвид какво влияние те биха оказали върху бизнеса, който управляват. За всеки един определен продукт или услуга, е важно на първо място да се разбере кои конкурентни елементи са в състояние да изиграят ролята при „определяне на поръчката“, кои за „печелене на поръчката“ и ако е възможно да се добави и „възхищение от поръчката“. При положение обаче, че последните два елемента, с течение на времето загубват своя ефект, в бъдеще ще се окаже, че някои (ако не всички) „възхитители“ ще се превърнат в „победители“ и някои (ако не всички) „печелещи поръчки“ ще се превърнат в „определящи поръчки“ (Слак и Люис, 2011, стр. 58).

Наред с положителното въздействие върху бизнеса на гореспоменатите три критерия, респ. върху неговите финансови резултати, следва да се изтъкнат и две основни критики към тях (Спринг и Боуден, 1997, стр. 8):

1. „Определящите поръчки“ и „печелещите поръчки“ се основават на влиянието на потенциалните покупки на продукти и услуги като единична транзакция, без да се вземат предвид дългосрочните взаимоотношения между производител и потребител.
2. Оригиналната интерпретация на концепцията на тези два критерия, преди всичко черпи информация от историческите данни за продажбата на стоки и услуги, включително реакцията на индивидуални клиенти, но не и на групови потребители.

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. Въпреки това повечето автори разграничават три до четири основни функции за всяка организация, както и няколко допълнителни функции. От друга страна, всички те са съгласни, че *маркетингът* и *операциите* се причисляват към основните функции. 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.

Вероятно най-състоятелното обяснение за разделението на функциите между основни и допълнителни, принадлежи на А. Хил и Т. Хил: „Стратегиите целят да подкрепят ефективната дейност на компаниите на съответните пазари. Следователно, онези функции, които притежават основни или споделени отговорности за подпомагане на пазарните нужди следва да разработят стратегия

за изпълнение на тези задачи. Много компании, въпреки това, все още не са успели да осъзнаят тази връзка. Следователно от всички функции (без значение дали имат или нямат отговорност за пряка подкрепа на пазарите на фирмата) се изисква да предоставят стратегически изяви като принос към цялостната стратегия на фирмата. Източникът на това недоразумение поизтича от провала на компаниите да открият разликата между стратегиите (действия за пряка подкрепа на пазарите) и концепциите (предпочитаните начини за осъществяване на задачите или подходи към елементите на цялостната управленска задача“ (2009, стр. 30). Според У. Стивънсън, една от най-важните и широко разпространени концепции в оперативния мениджмънт, е свързана с принципа на Вилфредо Парето: разработването на малко, но съществено важни инициативи, би довело до непропорционално обширно въздействие върху постигнатите резултати. С други думи, малко на брой фактори, се проявяват в голям процент при някои събития (Стивънсън, 2015, стр. 21).

Към основните функции някои автори причисляват *маркетинга* и *продажбите*, които отговарят за връзката на стандартните услуги и продукти с пазарите; *продуктовото/сервизно развитие*, отговарящо за разработването на нови и модифицирани услуги и продукти; и *оперативната функция*, която е съществена за създаването и доставката на продукти и услуги (Слак и други, 2012). Към съпътстващите функции се причисляват *счетоводството* и *финансите*, *човешките ресурси*, *информационните системи* и *техническите функции*. Други автори за основни функции считат освен *маркетинга*, който осъществява продажби на изходящите продукти и услуги, *финансите*, които набавят финансовите и капиталови ресурси за входящите блага, също и *операциите*, които трансформират входящите ресурси в изходящи (Крайевски и други, 2016). Към съпътстващите функции те отнасят *счетоводството*, *информационните системи*, *човешките ресурси* и *инженеринга*. От друга страна, Т. Хил причислява *инженеринговите дейности* и тези, свързани с *разработването и развитието (R&D)*, наред с *маркетинга* и *операциите*, към основните процеси, докато *човешките ресурси*, *счетоводството* и *финансите*, са считани за допълващи функции.

Оперативната дейност играе съществена роля в цялостния съзидателен процес на произвеждане на продукт или оказване на услуга, който се осъществява в рамките на цялата организация. Поради тази причина,

операциите следва да се възприемат като основна функция. С други думи, няма причина за основаване на компания, без предварителното намерение да се създаде нещо, което да се предлага на пазара. Без дейност от оперативната функция, останалите функции като маркетинг, човешки ресурси, финанси, информационни системи и други, не биха имали никакъв смисъл да съществуват (Стивънсън, 1999, стр. 7). Твърди се, че производствените операции участват още в началото на създаването на каквато и да е реализация, далеч преди включването на маркетинга, инженеринга и другите функции (Дангаяч и Дешмукх, 2003, стр. 281). Погледнато през призмата на стратегическата перспектива, оперативната функция е в състояние да изиграе стратегическа роля при формулирането на стратегията, да създаде различни портфолия от оперативни способности за стратегии, подкрепени от оперативна гъркавост и посредством характерните ѝ организационни взаимовръзки да приложи най-добрите практики по-ефективно (Дангаяч и Дешмукх, 2001, стр. 915).

Въпреки, че всички оперативни процеси са идентични заради естеството, по което трансформират входящите ресурси в изходящи блага, те се различават по начините, по които го правят, някои от които са особено важни (Слак и други, 2012, стр. 23):

- **Обемът** на техния изходящ поток – повтаряемостта на задачите, изпълнявани от персонала и степента на стандартизация на процедурите, която определят как всяка една от задачите следва да бъде изпълнена;
- **Разнообразието** на техния изходящ поток – степента на гъвкавост на предлаганите услуги и продукти;
- **Изменението** в търсенето на техния изходящ поток – степента, до която операциите биха могли да променят капацитета на организацията;
- Степента на **видимост**, която клиентите имат от създаването на техния изходящ процес – каква част от оперативните дейности могат да бъдат доловени или каква част от операциите са разкрити на клиентите.

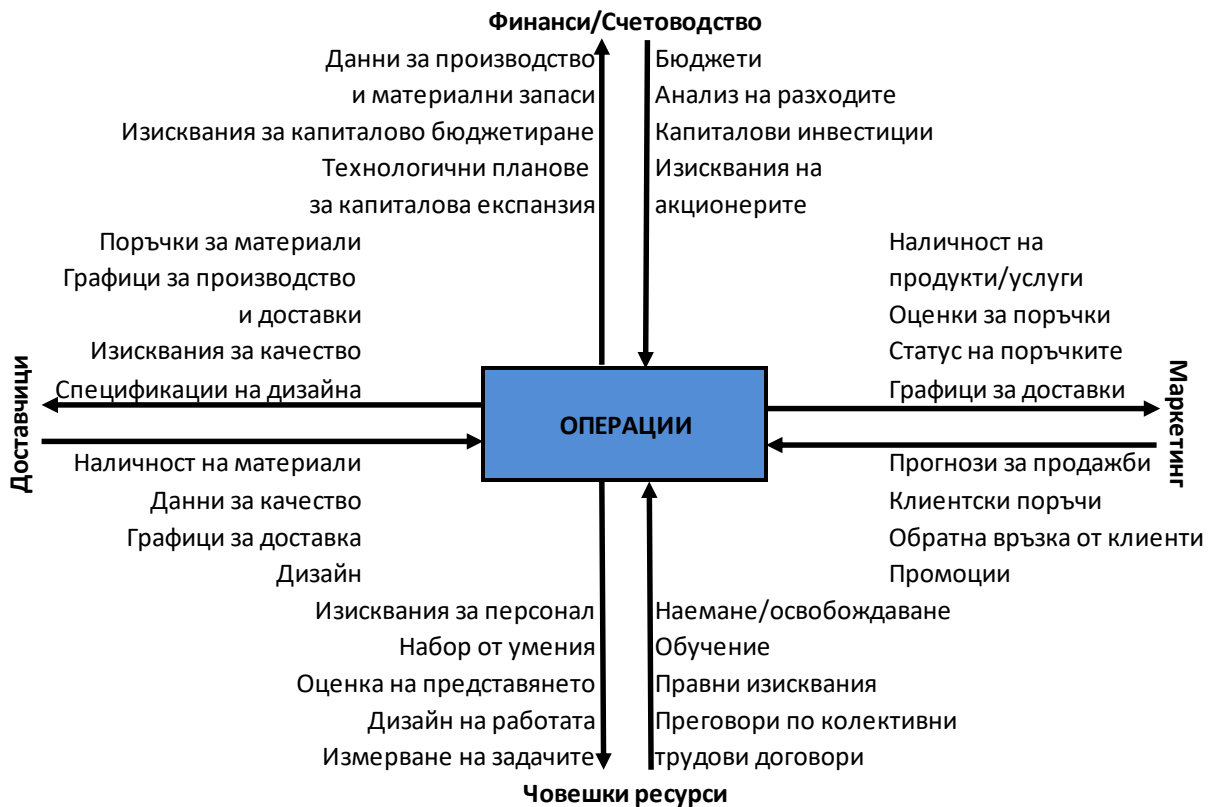
Операциите като процеси

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. Биха могли да бъдат открити четири основни процеса (Крайевски и други, 2016, стр. 27):

1. *Процес на взаимодействие с доставчиците.* Служителите подбират доставчиците на услуги, материали, информация и осъществяват взаимодействието на този навременен и ефективен поток с цялата фирма.
2. *Процес на развитие на нови услуги и продукти.* Служителите разработват и развиват нови услуги и продукти.
3. *Процес на попълване на заявки.* Включва дейностите, необходими за производството и доставката на услуги или продукти към външни клиенти.
4. *Процес на взаимодействие с клиентите.* Служителите установяват, привличат и изграждат взаимоотношения с външни клиенти и опосредстват изработването на поръчки от клиентите.

Съпътстващите процеси биха могли да бъдат открити извън обсега на операциите – във финансите и счетоводството, човешките ресурси, информационните системи и т.н. Не би било подвеждащо да се твърди, че операциите принадлежат към централната функция, която взаимодейства с всички останали вътрешни за организацията дейности, както е представено на *Фиг. 8.*



Фиг. 8 Операциите като централна функция

Източник: RUSSEL R., TAYLOR B.: Operations Management, Creating Value Along the Supply Chain, John Wiley and Sons, 2011, p.4

Т. Девънпорт представя различна перспектива за процеса, според който той представлява добре структуриран и лесно измерим набор от дейности, предназначен да проивежда определен краен продукт, за конкретен клиент или пазар (1993). Процесът налага конкретна насоченост към това „как“ съответната работа да бъде организирана в рамките на фирмата, за разлика от производството на продукта, който набляга на това „какво“ да бъде направено (Девънпорт, 1993). Прилагайки теорията на процесите, биха могли да бъдат открити три обширни категории (Ховег и други, 2018, стр. 7):

- Дизайн – разграничавайки различните видове процеси, предимно техния вид (изменчивост, норма и време на производствения поток), техния капацитет (ограничение за потенциално разширение) и приспособяване на процесите към нуждите.
- Измерване – открояване какво да бъде измерено за да може да се оцени изпълнението и евентуално да може да се повлияе върху това

изпълнение. Това представлява важен момент, който всъщност приближава оперативния мениджмънт като научна дисциплина към индустриалния инженеринг, от колкото към социалните науки. Измерването представлява връзка между избраната стратегия и приложеното действие.

- Подобрене - то засяга възможността процесите да доставят по-добро изпълнение, наред с определени направления и измерения – по-висока продуктивност, ефикасност, качество, по-ниски разходи, по-кратко време за доставка и т.н.

Различно определение на процесите е представено от Д. Гарвин, който също откроява три категории (1998, стр. 34-50). Първите две изразяват статична гледна точка на организационните процеси, докато третата категория подчертава динамиката на промяната:

1. Работни процеси – насочени към осъществяване на задачите. В допълнение, тези процеси биха могли да бъдат разделени на оперативни (произвеждащи продукти или услуги) и административни (допълнителни). Оперативният прогрес в работните процеси може да бъде подобрен при положение, че те бъдат препрограмирани и съответно реструктурирани.
2. Поведенчески процеси – фокусирани към поведенчески образци за поддръжане в рамките на цялата организация. В допълнение, могат да бъдат очертани три подвидове – процеси, свързани с вземане на решения, с комуникация и с придобиване на нови знания.
3. Процеси за промяна – занимаващи се с последствията, предизвикани в резултат от различни дейности в рамките на организацията. Тези процеси описват как съставните части на организацията действат, развиват се и значението им нараства с времето.

От бизнес перспектива, процесите обхващат логическата организация от хора, материали, енергия и процедури, предназначена за извършването на определени дейности при производството на конкретен краен резултат (изработването на продукт) (Пол, 1987). Процесите притежават две важни характеристики (Девънпорт и Шорт, 1990):

- *Те разполагат с клиенти (вътрешни и външни)* – формират бизнес резултати и всъщност се явяват потребители на тези резултати.

- *Те преодоляват организационните граници* – процесите обикновено се появяват навсякъде в рамките на организационните звена. В същото време, те са независими от формалната организационна структура.

От друга страна, производствените процеси обикновено са моделирани в широк спектър, простиращ се от изпълнението на конкретни задания, целящи производството по поръчка на единични продукти, до повтаряем поток от процеси, генериращи голям обем стандартизирани артикули (Хейс и Уилрайт, 1979; Хил, 1994). От производствена перспектива, процесите представляват система от оборудване, работна сила, спецификация на задания, входящ материален ресурс и поток от информация, които са обединени в производството на определен продукт или оказването на услуга (Утърбак и Абернати, 1975, стр. 641).

Възлагайки по-комплексна перспектива на процесите, се навлиза в научното поле на процесния мениджмънт. Неговите стратегически и оперативни приложения взаимодействат с всички нива на организацията (Беннер и Тушман, 2003, стр. 238-256). На стратегическо ниво, фундаментални концептуални програми като Тотално управление на качеството (TQM) и Реинженеринг на бизнес процесите (BPR) допринасят за подобрене на рентабилността на бизнес организациите, респ. положително въздействие върху финансовите резултати на компаниите. На оперативно ниво, трансформацията от входящ към изходящ поток представлява основния фокус на оперативния мениджмънт, който е отговорен за правилната преценка, интеграцията и координацията на съответните дейности (Силвър, 2004, стр. 273-279). Вярва се, че ефективния мениджмънт на процесите изисква да се направи избор и на двете нива – да се поддържа баланс между дългосрочното (стратегическо) въздействие и краткосрочното (оперативно) състояние (Класен и Ментор, 2007, стр.1015-1036). Традиционната гледна точка на процесния мениджмънт засяга намалението на склонността на системата към отклонение от стандартите при фирмените дейности, докато нейния стратегически фокус предполага определено увеличаване на обхвата, след като се добавя необходимост от съгласуване с пазарните изисквания.

Съдържание на оперативната стратегия

Оперативната стратегия като процес

В научната литература, при формулиране на оперативната стратегия съществуват множество определения за същността на процеса. Както е представено на следващата фигура, възприето е стратегията да се счита за изграден линеен и рационален процес от дейности, свързани с нейното формулиране и прилагане, използвайки подхода „отгоре-надолу“ (Ритер и други, 2007, стр. 1093-1114):

Автори	Процес на оперативна стратегия	Емпирична основа
Андерсън и други (1991)	Съвместен процес на производствена и бизнес стратегия, повлиян от характерните процесни признаци като управленско лидерство, организационно участие, разпределение на ресурси и системи за възнаграждане, стратегическо планиране, подкрепа при вземане на решения, формализация и комуникация.	Прочване на 53 производствени висши мениджъри
Маручек и други (1992)	Процес на формулиране и прилагане на производствена стратегия, повлиян от култура, ангажимент и участите, проектно управление и организация.	Изследване на шест предприятия
Мистерек и други (1992)	Желаната и реализирана производствена стратегия често се различават, процесът всъщност е в голяма степен повлиян от поведение на култура.	Едно цялостно изследване
Волмън и други (1992)	Процес "отгоре-надолу", "отдолу-нагоре", технико-рационален, с културен и политически характер.	Концептуална разработка
Бейтс и други (1995)	Един процес на производствена стратегия се изразява в културно отношение и се характеризира с индивидуализъм/колективизъм, подчинен на разстояние и съгласуваност - добре съгласувани и приложени стратегии могат да бъдат открити и в родово-общинния строй.	Проучване на 41 предприятия
Милс и други (1995)	Елементи на процеса на производствена стратегия са отправна точка, участие, процедура и внедряване или управление по проект - процесът засяга спорни въпроси относно съдържанието, развива изходящ поток и се извършва във вътрешен и външен контекст (стратегически процес по определен начин).	Концептуална разработка
Бенингсън (1996)	Процес на производствена стратегия с промяна в мисленето и стратегическите измерения и действия.	Едно цялостно изследване
Маслън и Платс (1997)	Процес на развитие на производствена визия, бидейки също социален, учебен и консенсусен процес.	Проучване на 6 предприятия
Менда и Дилтс (1997)	Процес на формулиране на стратегия, технически рационален, но също и консенсусен процес за превъзможване на функционалните бариери.	Едно изследване
Платс и други (1998)	Преднамерена и зараждаща се, планирана и рационално формулирана дейност, непрекъснат социален и конструктивен процес, политически процес, комплексен и процес, извън капацитета на човешкото познание.	Проучване на 12 предприятия
Суомидас и други (2001)	Процес "отгоре-надолу" с нарастващи примери за действие, програми за подобрене на производствения процес и постоянно преследване за развитие на производствени компетентности.	Проучване на 3 предприятия
Барнс (2001, 2002)	Преднамерен (отгоре-надолу) и възникващ (отдолу-нагоре), културен, политически, контролиран и изискващ избор процес.	Проучване на 6 предприятия
Слак и Люис (2002)	Преднамерен и възникващ, "отгоре-надолу" и "отдолу-нагоре" процес.	Учебник
Инглист (2003)	Процес на учене, преразглеждане, подреждане и пренасочване.	Проучване
Минаро-Визерас и други (2005)	Процес на стратегическо формулиране, но преди всичко на прилагане. Управление на проект, с насоченост към качествата и личността на проектния мениджър, ангажираност на висшия мениджмънт, маркетинг на критично важните ресурси, ясни измерители за членовете на екипа и човешките умения представляват ключови фактори за успех.	Проучване на 106 предприятия
Рийс и други (2006)	Процес на развитие на визия с участие, следвано от внедряване и учене. Също и процес на комуникация (диалог) за превъзможване на функционалните бариери и други различия в разбирането, подпомагането, съдържанието и опциите за въздействие могат да бъдат важни фактори.	Проучване на едно предприятие

Източник: RYTTER N., BOER H., KOCH C.; Conceptualizing Operations Strategy Process, IJOPM, Vol.27, No. 10, 2007, p. 1093-1114

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. 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). Вероятно първите корени на организационния мениджмънт следва да бъдат потърсени в култовото произведение на Питър Дракър от 1954 г., озаглавено „Практиката на мениджмънта“, където концепциите за стратегия, комбинирайки бизнес политиката с оперативното изпълнение, по-късно добиват популярност като *индустриален стратегически мениджмънт за дългосрочно планиране*. В допълнение, между първите автори, които открояват стратегическата насока на производствената стратегия като конкурентно оръжие, следва да бъдат причислени Милър и Роджърс, с тяхната първа книга „Производствена политика“, отпечатана през 1956 година. Въпреки че авторите не правят разлика между производствена и бизнес стратегия, те предлагат техните производствени политики да станат неразделна част от бизнес стратегията. През 1957, Слезник допринася за открояването на теорията на производствената стратегия с илюстрирането на “разграничителните компетенции на фирмата“

Точно едно десетилетие по-късно, считаният за „баща“ на производствената стратегия – У. Скинър, в своя основополагаща статия в Harvard Business Review „Производство под натиск“ изтъква, че потенциалната роля на производствената функция в корпоративната стратегия се увеличава. Новият призив към производството тогава става: „Произвеждайте увеличаващо разнообразие от продукти, на по-кратки производствени срокове, в по-малки серии, но с безупречно качество! Подобрете възвръщаемостта от инвестицията чрез автоматизация и въвеждане на нови технологии в процесите и материалите, за да е възможно намаление на разходите с оглед на местната и международна конкуренция! Механизирайте, но бъдете гъвкави с графиците, поддържайте нивото на материалните запаси ниско, разходите за капитал – минимални и работната сила – удовлетворена!“ (Скинър, 1966, стр. 140)

През 1969 г. У. Скинър публикува втора статия в Harvard Business Review, озаглавена „Производството – липсващото звено в корпоративната стратегия“, която започва с: „Производствената функция на една компания, обикновено е или конкурентно оръжие или корпоративен тежък товар. Рядко е неутрална. Връзката между производствения и корпоративния успех е едва забележима, в сравнение с постигането на висока ефективност и ниски разходи. Всъщност, връзката е много по-съществена и много по-чувствителна.“ Авторът открива, че предназначението на производството е да обслужва компанията – да изпълнява

нейните нужди за оцеляване, печалба и ръст. „Производството е част от стратегическата концепция, която свързва силните страни на компанията и нейните ресурси с пазарните възможности. Всяка стратегия създава уникална производствена задача. Способността на производствените мениджъри да изпълнят тази задача представлява ключов измерител за нейния успех“ (Скинър, 1969, стр. 140). В своята трета статия, У. Скинър призовава за промяна в представата за производствения обхват и по-специално в конвенционалните концепции за управлението на производството и удовлетворение на човешките нужди в производствената кариера. Авторът коментира няколко „погрешно създадени мита и допускания“ относно производството, които следва да бъдат отчетени и съответно отхвърлени, три от които обаче са съществени (Скинър, 1971, стр. 66):

1. *„Основният критерий за оценка на представянето на предприятието е ефективност и разходи“.* Грешно твърдение. Производството е в състояние да бъде конкурентно оръжие и когато е по-малко „ефективно“, но е по-гъвкаво по отношение на промяна на продукта, при управление на екстремумите в обема, при разработване на нови продукти, при обезпечаване изпълнението на обещания за кратки срокове на доставка.
2. *„Едно добро предприятие е в състояние едновременно да постига ниски разходи, високо качество, минимални инвестиции, кратък цикъл, висока гъвкавост и бързо въвеждане на нови продукти“.* Грешно твърдение. Една заводска система, по подобие на самолет или сграда – може да бъде разработена да прави само определени неща по най-добрия начин. Провалът на усилието ясно да се открият основните цели или да се постигне компромис между множеството критерии, ще доведе до това, че производствената система няма да е в състояние да се представи добре по нито един критерий.
3. *„Управлението на предприятията е по същество задача за инженери.“* Грешно твърдение. Техническото измерение е важно, но времето е доказало, че социалните и стратегическите измерения са поне също толкова важни. Още повече, че техническата склонност често делегира производствената функция на хора, които не са достатъчно подготвени и ориентирани към човешките и социални фактори, финансовите проблеми, стратегията и пазарите на цялата фирма.

През 1978 г. У. Скинър изследва производствената стратегия като отделна, но функционално свързана част от бизнес стратегията. През 1985 г. Р. Хейс изразява своята гледна точка, според която традиционното стратегическо планиране почива върху модела „завършек – начин - среда“: установяване на корпоративните цели (завършек); съобразно тези цели, се разработва стратегия (начин) за тяхното достигане; следва поддръждане на ресурсите (среда), необходими за прилагането на стратегията. Авторът откроява две сходни линии от аргументи за поддръждане на тези елементи (Хейс, 1985, стр.112):

1. *Завършекът* следва да предшества *начина*, тъй като мениджърите трябва да знаят какви са техните цели, преди да вземат решение как да ги достигнат.
2. За максимизиране на ефективността и нейния дълготраен ефект, изборът на стратегия следва да предшества съединяването на средата. Тъй като всяка стратегия изисква различен микс от ресурси, тяхното развитие преди окончателната селекция на един от тях, би изложил компанията на потенциален риск тя да е с недостиг на някои ресурси, докато други ги има в изобилие.

В края на 80-те и началото на 90-те години много автори, между които Файн и Хакс (1985), Адъм и Суомидас (1989), Андерсън, Кливлънд и Шрьодер (1989), фокусират своето стратегическо внимание към операциите от гледна точка на производствената перспектива, дължащо се на технологичните промени и прогреса на международната търговия. Основните определения на производствената стратегия са показани на следващата фигура:

Год.	Автор	Определение за производствена стратегия
1969	Скинър	...се отнася до използването на определени приоритети на производствената функция, в ролята ѝ на конкурентно оръжие
1985	Хейс и Уилрайт	... последователност от решения, които във времето позволяват на бизнес единицата да постигне желаната производствена структура, инфраструктура и набор от специфични способности
1985	Файн и Хакс	... последователна част от фирмената корпоративна и бизнес стратегия, състояща се от набор от добре координирани цели и програми за действие, целящи осигуряване на дългосрочно устойчиво предимство спрямо конкурентите
1987	Хил	... представлява координиран подход, който се стреми да постигне съгласуваност между функционалните способности и политите, както и съгласуването настоящо и бъдещо предимство, необходимо да постигането на пазарен успех
1987	Суомидас и Нюъл	... представлява ефективното използване на производствените силни страни като конкурентно оръжие за постигане на корпоративните и бизнес цели
1989	МакГрат и Бекуилард	... като цялостен план за това, как компанията следва да произвежда продукти на световна база за задоволяване на клиентското търсене
1995	Суинг и Уай	... като решения и планове, оказващи влияние върху ресурсите и политиките пряко свързани със снабдяването, производството и доставката на осезаеми продукти
1995	Бериет и други	... като избор на фирмата при инвестиране в процеса и инфраструктурата, които ѝ позволяват да произведе и достави своите продукти до избраните пазари
1996	Хейс и Писано	... определя вида на конкурентното предимство, което компанията преследва на пазара и изразява начина, по който да се постигне това предимство
1998	Кокс и Блакстоун	... колективен образец за поддръжане при вземане на решения, действащи при формирането и използването на производствени ресурси
1999	Браун	... представлява движеща сила за постоянно подобрене на конкурентните приоритети и позволява на фирмата да удовлетворява широк спектър от изисквания
2002	Барнс	... е свързана с реализирането на стратегически производствени решения и действия, определяйки ги като структурни или инфраструктурни елементи
2003	Катурия и други	... представлява развитие и използване на производствени способности в общото им синхронизиране с целите и стратегиите на всяка бизнес единица
2004	МакКарти	... като ефективно използване на производствени способности за постигане на бизнес и корпоративни цели
2005	Вос	... твърди, че фирмата следва да се конкурира посредством своите производствени способности, както и да ги синхронизира с ключовите фактори за успех, с корпоративните и маркетингови стратегии, и със съответното търсене на пазара

Фиг. 10 Различни определения на производствена стратегия

Източник: Dangayach G., Deshmukh S.; Manufacturing strategy: Literature review and some issues, International Journal of Operations and Production Management, vol. 21, n.7, 2001, p. 886

Производствената бизнес единица (MBU) се определя според нивото ѝ в организацията, на което е формулирана производствената стратегия. Следните два цитата разкриват състоянието на корпоративното мислене от преди около половин век, и в същото време показват някои съмнения относно мястото на производствената стратегия в рамките на тогавашния дневен ред на организацията:

“Цели групи представители на висшето ръководство не са в състояние да осъзнаят потенциалната сила на една първокласна производствена организация, в качеството ѝ на конкурентно оръжие. Компании, в които приоритетно преобладава някое от функционалните направления, задължително ще изпаднат в затруднение, особено при положение, че производството често се приема за по-нечувствителна тема за корпоративното оцеляване, отколкото маркетинга, финансите или инженеринга. Когато това се случи, работниците започват да играят незначителна роля в стратегическото планиране и постепенно качеството на изпълнение обикновено се срива.” (Скинър, 1966, стр. 145). “Повечето компании избират прекалено краткосрочно ориентирани цели. По този начин става почти невъзможно да се създаде истински устойчиво конкурентно предимство – такова, което е наистина трудно да бъде повторено от конкуренцията в рамките на пет до десет години (времевата рамка, която повечето компании използват). Целите, които могат да бъдат постигнати в рамките на петгодишен период са или твърде лесни, или са основани на покупката или продажбата на някой бизнес. Въпреки че каквото една компания може да купи или продаде, вероятно представлява налична опция за покупка или продажба също и за нейните конкуренти.” (Хейс, 1985, стр. 113).

Концепцията за производство от световна класа (WCM) за пръв път е била предложена от Хейс и Уилрайт през 1985. Година по-късно това понятие е възприето и от Шонбергер (1986). Основните характеристики на WCM включват (Флин и други, 1997, 1999): доверие в стратегическото планиране, комуникация на стратегията до всички стейкхолдъри, дългосрочна ориентация, стратегическа роля на производството, наблягане на постоянно подобрене порсърдством подхода Тотално управление на качеството (TQM), интегриране на доставчиците и клиентите, стратегически фокус върху развитие на човешките ресурси, както и използване на информационните технологии. Концепцията WCM допълнително е развита от Джейкумар чрез въвеждане на понятието “гъвкави технологични системи” (FMS), които се основават на различна производствена среда и искват съобразяването на нови направления, като (1986, стр. 76):

- *Изграждане на малки, но сплотени екипи* – много малки групи от високо квалифицирани специалисти, които показват голяма амбиция за успех.
- *Управление на подобренieto на целия процес, не само на крайния продукт.* FMS технологията корено променя производствения икономикс

последством значително намаляване на променливите разходи за труд – предизвикателството е да се развият и управляват физическите и интелектуални активи, за разлика от производството на блага.

- *Разширяване ролята на управленския инженеринг в рамките на производството.* Използване на малки, високо технологични екипи от професионалисти за формиране, управление и подобрене на FMS операциите се явяват предпоставка за промяна на фокуса от управление на хора към управление на знанието, от контролиране на променливите разходи към контрол над постоянните разходи и от планиране на продукцията към избор на проекти.
- *Третиране на производството като услуга.* Увеличаването на конкурентния успех зависи от възможностите на мениджмънта да предвиди и отговори на бързо променящите се пазарни нужди. В случая, производството реагира като професионален индустриализиран сектор, който е в състояние да адаптира своето предлагане към предпочитанията на специализирани сегменти от пазара.

Както беше отбелязано още в самото начало на настоящата глава, ранните концепции за оперативна стратегия всъщност представляват изследвания на производствената стратегия. 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 в академичната 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 откриили 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

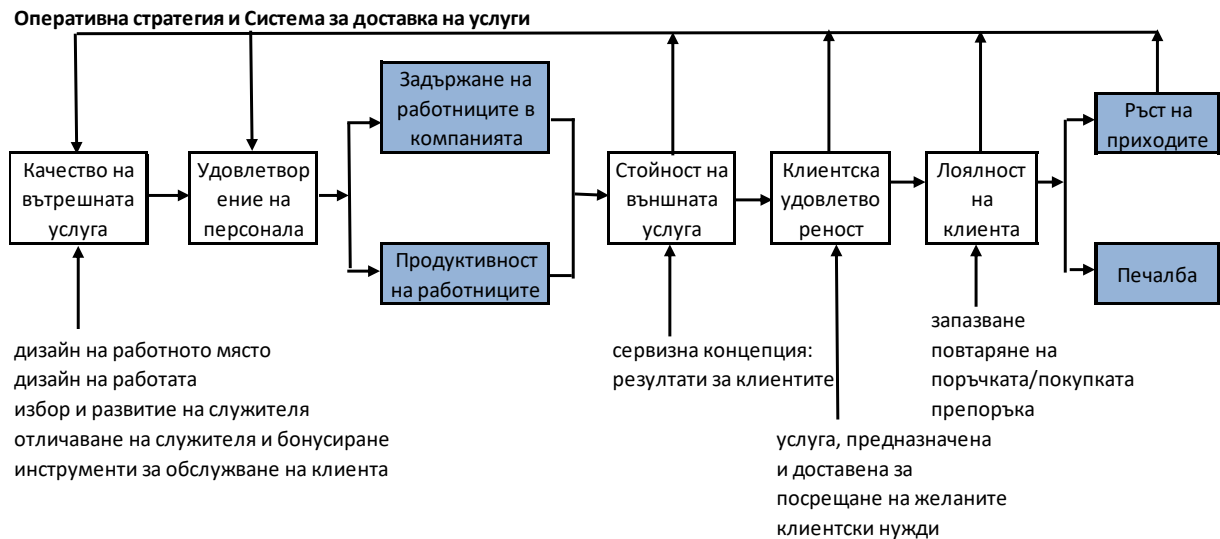
Множество изследвания на съвременни представители на академичната общност представят оперативната стратегия като инструмент за създаване на конкурентно предимство, както и като конкурентно оръжие за прилагането на бизнес стратегията в една организация. Следващата фигура обобщава някои от основните определения за оперативна стратегия:

Автор(и)	Определение за оперативна стратегия
Гевин (1992)	"Оперативната стратегия изследва използването на производството и операциите като конкурентно оръжие"
Стоунбрейкър и Лионг (1994)	"Настоящото владение и пример за обвързване на ресурсите за трансформиране на процесите и планираните подобрения, като средства за постигане на отличителната компетентност и цели на фирмата."
Хейс и други (2005)	"Набор от цели, потилики и самоналожени ограничения, които заедно описват как организацията предлага за управлява и развива всичките ресурси, инвестирани в операции, за да изпълнят по най-добрия начин (и вероятно предефинират) своята мисия."
Ратути и Евънс (2005)	"Набор от решения в рамките на стойностната верига, която подкрепя приложението на висши бизнес стратегии."
Уотърс (2006)	"... състои се от всичките дългосрочни цели, планове, политики, култура, ресурси, решения и действия, които се отнасят до нейните операции."
Бекмън и Розенфийлд (2008)	"...свързвайки оперативните цели с грижите на клиентите."
Финч (2008)	"... стратегия, която осъществява връзката между процеса на оперативно вземане на решения и бизнес стратегията."

Фиг. 11 Определения за оперативна стратегия

Източник: YUDOKO G.; Sustainable Operations Strategy: A Conceptual Framework, The 3rd International Conference on Technology and Operations Management, Bandung, Indonesia, July 4-6, 2012, p. 110-111

При определянето на оперативната стратегия, членовете на факултета към Harvard Business School и тези на групата с интереси към сервизния мениджмънт, очертават веригата на услугите и печалбата, проследявайки връзката между рентабилност и продуктивност, както е представено на следната фигура:



Фиг. 12 Оперативна стратегия и Система за доставка на услуги

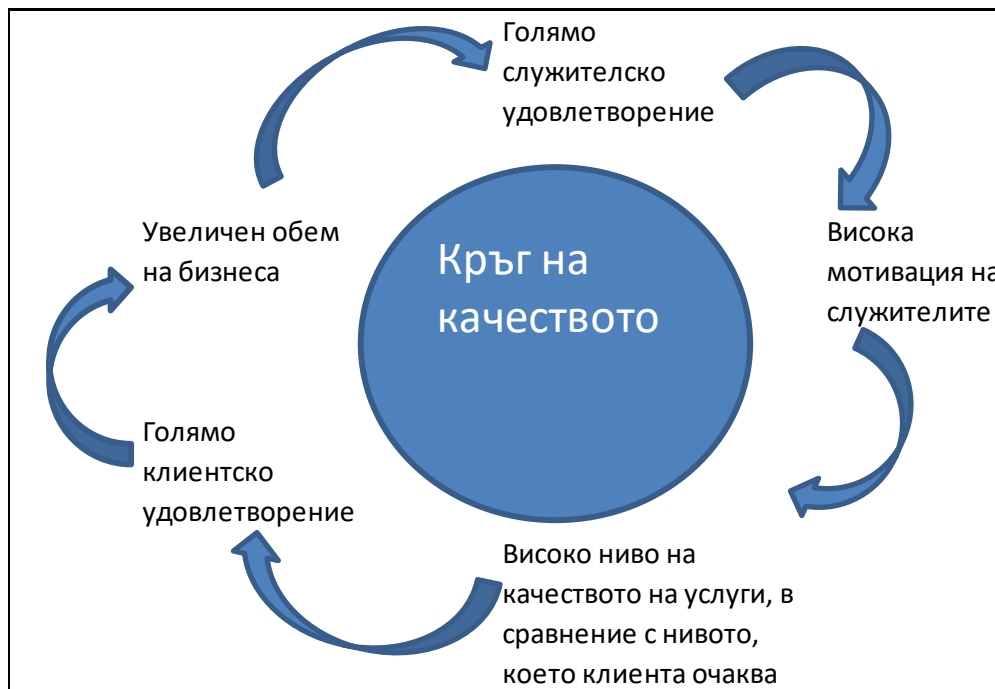
Източник: HESKETT, J., JONES T., LOVEMAN G., SASSER E. and SCHLESINGER L; Putting the Service-Profit Chain to Work, HBR, March-April, 1994, p. 166

Авторите на веригата на услугите и печалбата проследяват следните връзки (Хескет и други, 1994, стр. 164):

- Печалбата и ръстът са стимулирани основно от клиентската лоялност.
- Лоялността е пряк резултат от клиентското удовлетворение.
- Удовлетворението е широко повлияно от стойността на услугите, предоставени на клиентите.
- Стойността е създадена от удовлетворени, лоялни и продуктивни служители.
- Удовлетворението на служителите основно произтича от висококачествени услуги и политики, които им позволяват да постигнат желаните резултати съобразно своите клиенти.

Налага се идеята, че качеството на продукта, клиентската лоялност и удовлетворението на служителите допринася за повишаване печалбите на организацията. Това твърдение е подкрепено от изследване, посветено на

качеството и количеството на пазарния дял. Установено е, че 5% увеличение на клиентската лоялност може да произведе увеличение на печалбата между 25% и 85% (Райххелд и Сасър, 1994, стр.107). Друго изследване води до извода, че вътрешната стратегическа сервизна визия, качественият контрол, мотивацията на служителите, клиентското удовлетворение и фирменият успех са свързани, както са представени на следващата фигура (Хескет, 1987, стр. 123):



Фиг. 13 Как успехът изгражда услуга на високо ниво

Източник: HESKETT J.; Lessons in the Service Sector, Harvard Business Review, March-April 1987, p. 123

Различни изследвания доказват, че съществува пряка връзка между удовлетворението на клиентите и постигнатите обеми на продажбите от служителите, които са пряко свързани с обслужването на тези клиенти. Според Р. Грант стратегията представлява преследване на стойност, а тя може да бъде създадена единствено чрез производство, търговия или като интегриран подход (1995, стр. 39). 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 стратегията.
- 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. 14 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):

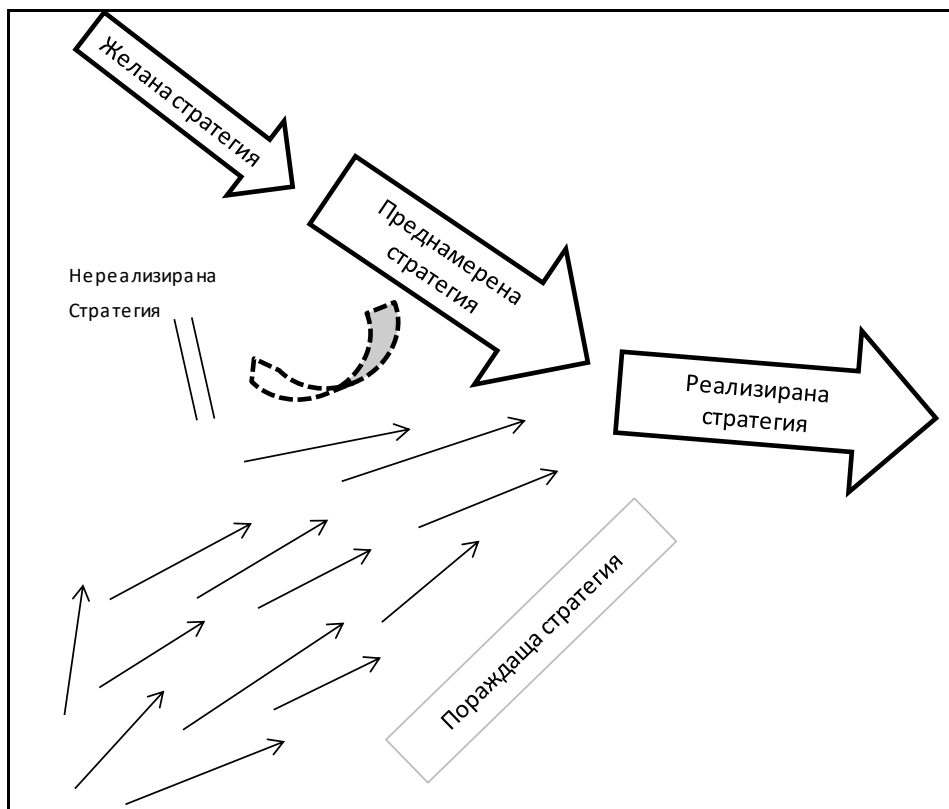
- Установяване на производствената задача – изявление за целите и средствата за тяхното постигане.
- Изравняване на политиките и действията на производствената инфраструктура със задачата от предходния елемент.
- Включване на производствените мениджъри в стратегическия процес за вземане на решения.

Изследвайки процеса „отгоре - надолу“ от по-широка бизнес перспектива, се открояват следните етапи (Суомидъс и други, 2001, стр. 1289-1304):

- (1) *Определяне на корпоративните цели.* Корпоративните цели могат да включват такива направления като често представяне на нови продукти, ниски разходи или продуктово производство по поръчка, които имат дълбоко влияние върху организацията на производството.
- (2) *Подбиране на продуктови серии.* Групиране на продуктите по сходство в техните конкурентни изисквания и установяване на стратегическите производствени приоритети по отношение на продуктово разграничение, цена, качество, доставка и гъвкавост.
- (3) *Проверка на външните условия.* Тази проверка засяга пазарните изисквания и конкуренция за всяка определена група. В случая се изисква включване на маркетинговата функция на компанията. Изследването на най-добри практики може да подпомогне познаването на конкурентите и естеството на конкуренцията като цяло.
- (4) *Проверка на вътрешните способности.* Оценяване на производствените способности на фирмата в контекста на приоритетите на производствената стратегия, установени на етап 2, по-горе. Тук се оценява състоянието на производствените съоръжения, технологията и инфраструктурата по отношение на тези приоритети.
- (5) *Разликата между действителното и желаното представяне (анализ на разликите).* Оценяване на производствените способности на фирмата в контекста на стратегическите производствени приоритети.

- (6) *Приоритизиране и поставяне на цели за производството.* Използване на резултатите от анализа на разликите за преодоляване на несъответствията на производствената система чрез набор от междинни цели.
- (7) *Избиране на производствена стратегия.* Целите от предишното ниво се превръщат в специфични планове за действие (т. нар. екшън планове).

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. Идеята на този подход се нарича *концепция за пораздащите се стратегии*, оригинално описана от Х. Минтцберг. Според него, стратегията е „образец на поток от преднамерени и пораздащи се действия“ (1985, стр. 257-272), както е изобразено на следващата фигура:



Фиг. 15 Процес на стратегическото формиране

Източник: MINTZBERG H., WATERS J.; Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 6, 1985

Така илюстрираното допускане засяга тезата, че обикновено всяка организация би следвало да има някаква желана стратегия. Част от нея би могла да бъде реализирана посредством определена обмислена стратегия. Със сигурност са налице някои неосъзнати взаимодействия в рамките на организацията, които или остават като набор от намерения, или прерастват допълнително в стратегическия процес. В крайна сметка, дали са планирани или не, операциите на организацията са свързани с факта, че имат важно влияние върху формирането на организационната стратегия.

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 изгледят 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).

В исторически план съществуват различни „правилни схващания“ относно „верните перспективи“. През различните десетилетия надделяващите възприятия между подходите „отдолу - нагоре“ и „отгоре - надолу“ са се променяли. Вероятно, най-доброто обяснение е предоставено от У. Скинър: „Условно, индустрията е била управлявана „отдолу - нагоре“. Класическият

процес от ерата на масовото производство е избирал определена операция, разбивал я е на отделните ѝ съставни части, анализирал ги е и е подобрявал всеки съставен елемент и отново ги е сглобявал обратно. Този подход е допринасял за прогреса преди десетки години от Фредерик Тейлър и други индустриални инженери, които са следвали тази логика. Това, което предлагам обаче, представлява един изцяло различен подход, който е приспособим към сегашната ера от разнообразни продукти, кратки цикли на производство, ускорени продуктови промени и увеличена маркетингова конкуренция. Това е един вид производство „отгоре - надолу“, което започва с компанията и нейната конкурентна стратегия, чиято цел е да определи производствената ѝ политика“ (1969, стр. 145).

Достигайки останалите две перспективи – на оперативните ресурси и на пазарните изисквания, и изясняване на тяхната същност през призмата на оперативния мениджмънт, следва да се взаимстват други две основни теоретични направления, които са характерни за дисциплината *стратегическо управление* – подход, основан на пазара и подход, основан на ресурсите.

Според перспективата на пазарните изисквания (или теория, основана на пазара – MBV), за да се постигне правилният приоритет измежду всичките цели на представянето, е необходимо да бъде налице добро разбиране за пазарните реалности. От гледна точка на оперативния мениджмънт, специално внимание изисква да се обясни потенциалът на понятията – факторите „определящи поръчки“ и „печелещи поръчки“ (представени на стр. 28-32). Другото наименование на тази перспектива е известно като „отвън - навътре“ – външна ориентация на оперативната стратегия. Нейни главни привърженици са М. Портър (1980, 1985), А. Адам и П. Суомидас (1989), Д. Андерсън, Г. Кливланд и Р. Шрьодер (1989), К. Патс и М. Грегъри (1990) и други.

Съвременният бизнес изисква цялостна ориентация към клиента, вместо ориентация, насочена към продукта. Сентенцията на Хенри Форд „Клиентът би могъл да има всеки цвят автомобил, който си пожелае, стига той да бъде черен“ отдавна е отстъпила място на обратната философия: „Трябва да престанем да търсим пазар на произведени продукти и да се научим да правим продукти, от които пазара се нуждае“ (Хейс и Абернати, 1980, стр. 71). Очевидно е, че времето когато клиентите настройваха своите нужди към съществуващите продукти и услуги от определен процес, безвъзвратно е отминало. Перспективата

(теорията), основана на пазара (MBV) се прилага когато една компания развива своята стратегия, стремейки се да постигне устойчиво конкурентно предимство посредством оценка на пазарното си позициониране. Фокусът е поставен върху клиента, пазара или индустрията и основните въпроси, на които следва да се отговори са: „Какво трябва да предложи, за да бъде успешен?“, „От какви конкурентни предимства се нуждае, за да го направи?“ В този случай, като определящ фактор за успеха ресурсите и компетенциите на фирмата, не се вземат в предвид. Другото наименование, с което е известно направлението MBV е „Индустриален организационен подход“, според който представянето на организацията основно се определя от конкурентните сили, действащи в индустрията. Тогава конкурентно предимство ще бъде постигнато посредством успешно конкурентно позициониране в рамките на една индустрия.

Ресурсната перспектива (или теорията, основана на ресурсите – RBV) постановява, че конкурентното предимство на фирмата се постига чрез основните компетенции и чрез конкурирането според възможностите на нейните ресурси. Това означава, че начина, по който организацията наследява, придобива или развива своите оперативни ресурси, в дългосрочен план ще има съществено значение върху собствения ѝ стратегически успех (Слак и други, 2012, стр. 82). Следователно, въздействието, което фирмените компетенции и способности оказват, имат подобно значение както фирмената пазарна позиция от предходната перспектива. Подходът е известен и като подход „отвътре - навън“ (вътрешна ориентация към оперативната стратегия), с основни привърженици Б. Вернерфелт (1984), Р. Хейс (1985), С. Вайкъри (1991), Р. Румелт (1984) и други. Тази перспектива всъщност е противоположна на перспективата, основана на пазара и е възникнала приблизително цяло десетилетие, след като модела на Петте пазарни сили на М. Портър е добил своята популярност. Въпреки това, първите теоретични корени биха могли да бъдат открити през 60-те години на миналия век. Счита се, че през 1959 г. за първи път, Едит Пенроуз изразява предположението, че успехът на една фирма зависи от качеството на нейните вътрешни ресурси. Според нея, разнообразието на ресурсите прави всяка фирма уникална; мениджърите следва да са наясно със специфичното естество на фирмените ресурси, и само с това знание те могат да ги развият в конкурентно предимство (Пенроуз, 1959). Въпреки това, при създаването на ресурсно - основания подход, не се осигурява теоретична или

систематична рамка за анализиране на бизнес стратегиите. Едва в края на миналото десетилетие нов тласък се дава с появата на теоретични и емпирични разработки в организационния икономикс и в теорията за стратегията, които подчертават важността на специфичните фактори на една фирма при обяснение на нейното представяне (Тийс и други, 1997, стр. 514).

Очевидно в последните няколко години, приносът на стратегическото управление като научна дисциплина, по отношение на фирмените ресурси и пазарни изисквания започва да играе съществена роля в очертаването на перспективите пред оперативния мениджмънт. Както Н. Слак обяснява: „Не трябва да изправяме вертикалната теза „отгоре - надолу“ или „отдолу - нагоре“ срещу хоризонталната „отвътре - навън“ или „отвън - навътре“ (перспективата на пазарните изисквания и тази на оперативните ресурси от фиг. 14). Много автори възприемат, че подходът „отгоре - надолу“ е еднозначен на този „отвън - навътре“, което не получава потвърждение от практиката. Доминиращата парадигма на пазарните изисквания определя естеството на оперативните ресурси, които са в състояние да работят едновременно и на стратегическо, и на оперативно ниво. Ежедневният контакт с клиентите, на практика, оказва основно влияние при оформянето на стратегическия начин, по който бизнесът дава израз при посрещане на тези „пазарни изисквания“ (Слак, 2005, стр. 323-332). Според Стинг и Лох, вертикалното делегиране си взаимодейства с хоризонталното координиране в прилагането на оперативната стратегия. Двамата автори изследват баланса между двата вертикални подхода и установяват, че стратегическите инициативи са разпределени между множество роли в рамките на организационната структура и могат да възникнат на различни йерархически нива като функция, в зависимост от мястото, където е концентрирана необходимата експертиза (Стинг и Лох, 2016). И накрая може да се заключи, че динамиката на тези четири направления (вертикални: отгоре – надолу / отдолу - нагоре и хоризонтални: оперативни ресурси/пазарни изисквания) произлиза от общото описание на оперативната стратегия.

Необходимо е да се отбележи, че ефективните оперативни стратегии следва да са съвместими и да допринасят за постигане на конкурентно предимство, като удовлетворяват следните критерии (Хейс и други, 2005):

Съвместимост

- Между оперативната стратегия и бизнес стратегията;

- Между оперативната стратегия и останалите функционални стратегии;
- Между различните области на вземане на решения и оперативната стратегия;

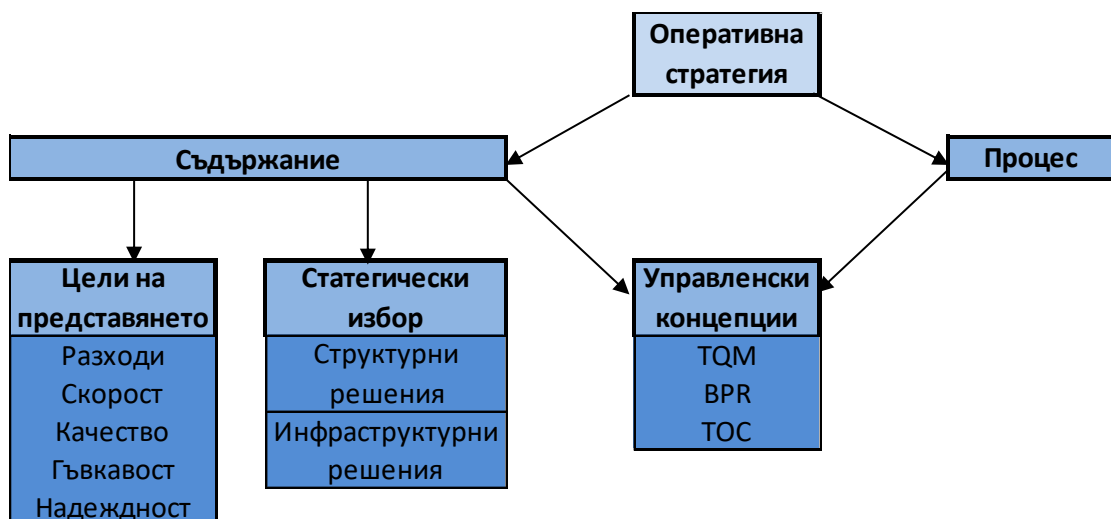
Принос за постигане на конкурентно предимство

- Дава възможност на операциите да определят приоритети, които повишават конкурентното предимство;
- Изтъква възможностите пред операциите да допълнят бизнес стратегията;
- Прави оперативната стратегия ясна за останалите членове на организацията;
- Осигурява оперативните способности, които ще бъдат необходими в бъдеще време.

Четири важни въпроса могат да бъдат очертани при определяне на оперативната стратегия (Андерсън и други, 1989, стр. 133):

1. Стратегически, срещу тактически поглед на операциите.
2. Синтезът между интегрирането на бизнеса и стратегическите оперативни въпроси.
3. Как оперативните решения доказват стратегическите възможности.
4. Как концептуалните структури определят оперативната стратегия.

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



Фиг. 16 Класификация на оперативната стратегия

Основни цели на представянето

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



Фиг. 17 Измерителите на съдържанието на производствената стратегия с подкрепящите го променливи

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 по принцип изразяват най-голямо

систематично влияние върху производствения процес (Милър и Рот, 1994, стр. 289):

- Ниска цена – конкурентоспособност по отношение на цената;
- Гъвкавост на дизайна – способността да се правят бързи промени по дизайна и/или бързо да се внедряват нови продукти;
- Гъвкавост на обема – способността да се реагира на ритмичните движения в обема на продукцията;
- Съответствие – способността да се предлагат продукти с постоянно качество;
- Представяне – способността за подобрене на продуктите с цел добро представяне;
- Скорост – способността за бързо доставяне на продуктите;
- Надеждност – способността за доставка навреме (както е обещано предварително);
- Следпродажбено обслужване – способността да се предоставят услуги след извършване на продажбата.

Съществуват няколко основни цели на представянето, които оперативният мениджмънт се стреми да постигне: *качество, скорост, надеждност, гъвкавост и разходи*. Обект на представянето може да бъде идентифициран като метрика, използвана за измерване ефективността и/ или ефикасността от определена дейност. Всяка една от тези оперативни цели на практика е многоизмерима, като конкретните измерения стратегически могат да бъдат използвани за спечелване или подпомагане на дадено конкурентно предимство. Като примери за разнообразната природа на тези метрики, автори като С. Вайкъри, К. Дроуг, Р. Марклънд и П. Уорд оценяват качеството като *съответствие* или качество на *изпълнението*; Г. Уайт, С. Вайкъри, К. Дроуг, и Р. Марклънд оценяват доставката като *скорост* за доставка и *надеждност* при доставка; Л. Коуст и М. Малхорта разглеждат гъвкавостта като *обхват* и гъвкавост на *мобилността*. Твърди се, че производствените способности могат да бъдат достигнати посредством изравняване на тези конкурентни приоритети с изискванията на пазара (Кер и Грийнхалгх, 1991). Следващата фигура обобщава различните подходи при измерване на представянето, както и

сравнение на понятията, използвани съответно в стратегическия мениджмънт и в оперативния мениджмънт.

Стратегическо управление		Оперативно управление	
Понятие	Определение	Понятие	Определение
Способности	<p>Организационните характеристики, които позволяват на една организация да изработи, избере и прилага стратегии (Барни 1991).</p> <p>Набор от бизнес процеси, стратегически осъзнати (Столк и други 1992).</p> <p>Дейности, които една фирма може да прави по-добре от своите конкуренти (Портър 1996).</p> <p>Комбинация от ресурси, която създава компетентности от висок порядък (Мадхок 1997).</p> <p>Способностите са в голямата си степен рутинни или сбор от установена практика (Уинтър 2003).</p> <p>Способност за изпълнение на координирана задача, използваща организационни ресурси (Хелфат и Патераф 2003).</p> <p>Способността за изпълнение на задача или дейност по интегриран начин (Хоскисън и други 2004).</p>	<p>Производствен и способности</p> <p>Натрупващи се способности</p> <p>Основни производствени способности</p> <p>Конкурентни приоритети</p> <p>Конкурентни способности</p>	<p>Сила в основните измерители на представянето като разходи, качество и време (Скинър 1969, 1974, Хейс и Уилрайт 1984, Уайт 1996).</p> <p>Способност за едновременно подобряване на производственото изпълнение в разнообразни измерения (Накейн 1986, Фердоус и Де Мейр 1990).</p> <p>Едновременно желано представяне в многобройни производствени измерения (Флин и Флин 2004).</p> <p>Фундаментално умение в производството (Суинг и Хегарти 1998).</p> <p>Необходимост от избор между много и постигане на едно или повече ключови производствени способности (Ноубъл 1995, Уорд и други 1998, Бойер и Люис 2002).</p> <p>Действителни или реализирани конкурентни сили, съответстващи към основните си конкуренти (Розенцвайк и Рот 2004).</p>
(Основна) Компетентност	<p>Способността да координира разнообразни производствени умения и да интегрира многобройни технологични направления (Прахлад и Хамел 1990).</p> <p>Местните способности и знания, които са основоположни при ежедневното разрешаване на проблеми (Хендерсн и Кокбърн 1994).</p> <p>Набор от умения за дефиниране на проблеми и тяхното разрешаване, които се грижат за развитието на характерни алтернативи за стратегически ръст (Лей и Хит 1996).</p> <p>Различни дейности, опосредствани от интегрирани групи на фирмено-специфични активи (Тийс и други 1997).</p>	<p>Компетентност</p> <p>Продуктова компетентност</p> <p>Производствен о/оперативно представяне</p>	<p>Набор от способности, умения и технологии, които компанията владее повече от своите конкуренти, които е трудно да бъдат имитирани и предоставят предимство на пазара (Коейтс и Макдермот 2002).</p> <p>Измерител на комбинирани ефекти от производствени силни и слаби страни в определени области на ключово представяне (Кливланд и други 1989).</p> <p>Степента, до която производственото представяне подкрепя стратегическите приоритети на фирмата (Вайкър и други 1994).</p> <p>Често заменяемо използвано с производствените способности да изрази силата в ключовите производствени измерители на представянето като разходи, качество и време (Фердоус и Де Мейр 1990).</p>

Фиг. 18 Преглед на понятията, асоциирани със способностите, компетентностите и представянето

Източник: SCHROEDER R., SHAH R., PENG D.: The cumulative capability 'sand cone' model revisited: a new perspective for manufacturing strategy, International Journal of Production Research, 2010

Качеството представлява постоянна субстанция за съответствие на клиентските очаквания. Приема се, че това е най-важната цел на всички операции, най-видимата част на това, което операциите извършват. То представлява отличителната характеристика, по която всеки клиент би могъл относително лесно да оцени целия изходящ процес. Очевидно е, че качеството в най-голяма степен въздейства върху клиентската удовлетвореност или съответно неудовлетвореност. 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*. То означава и по-малко грешки, по-малко дефектни детайли, извършването на дейността по правилен начин от самото начало и води до стабилен и ефективен процес. На следващата фигура са представени някои характерни определения за качеството от изтъкнати представители на академичната общност:

Определение за КАЧЕСТВО	Автор	Година	Източник
"способност за използване или предназначение", означаваща уменията на определен продукт или услуга да посрещнат предназначението, за което са произведени или доставени"	Джуран и Гупта	1982	Quality Planning and Analysis; McGraw-Hill Book Company
"общо съчетание от продуктови и сервизни характеристики на маркетинга, инженеринга, производството и поддръжката, посредством което продуктите и услугите са в състояние да посрещнат очакванията на клиента"	Файгенбаум	1988	Total Quality Developments in the 1990s - An international perspective
"не става въпрос за удовлетворяване на стандартите, а за надминаването им при удовлетворяване на клиентите"	Джуран	1980	Upper Management and Quality; New York

Фиг. 19 Определения за качеството

Източник: автора

Първоначално качеството е било отъждествявано предимно по отношение на разходите: такива, които могат да бъдат избегнати и такива, които не могат. Първите са свързани с появили се впоследствие дефекти или „откровени продуктови провали“ като производствен брак или допълнителни часове труд, необходим за преправяне на продукта, ремонти и справяне с клиентски възражения; вторите се свързват с превенция (инспекции, случайно подбиране, сортиране и други инициативи, свързани с контрол на качеството). На по-късен етап, концепцията за качество е била допълнително развита от А. Файгенбаум като идея за Тотален качествен контрол (TQC). Той е установил, че всички нови продукти преминават през три етапа на дейност: контрол на дизайна, контрол на

в

х

о

д

я

щ

и

т

е

м

а

т

е

р

и

а

л

и

и

к

о

н

т

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. Превенцията следва да се изрази в по-малко т. нар. вътрешни и външни разходи, свързани с един бъдещ провал, заради по-малко дефектни продукти, които биха били произведени. От стратегическа гледна точка, увеличените нива на качество неминуемо биха се изразили в увеличен пазарен дял. Твърди се, че направените разходи, които не са в съответствие с нормалното производство на продуктите или услугите, карат производителите да увеличат крайната цена с цели 25%, а при компании, занимаващи се с оказване на услуги, те формират до 40% от всички оперативни разходи (Кросби, 1979). Въз основа на евентуални качествени подобрения, потенциално увеличеното търсене на продукти и услуги, предлагащи се с по-ниски разходи, позволява да се направи намаление на крайните цени и така генерирания допълнителен обем ще позволи реализирането на нови печалби. Стратегическото използване на качеството произтича от разбирането за наличие на тази причинно-следствена връзка, която формира стойността на това конкурентно качество (Адам и Суомидас, 1989, стр. 197).

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. Тъй като „времето е пари“, скоростта оказва влияние върху разходите и рисковете. Колкото по-бързо се развиват процесите, толкова по-бързо наличните запаси започват да се стопяват и много скоро целият изходящ ресурс става наличен за реализация. Намаляването на производствено-оперативния цикъл, намалява вероятността от поява на непредвидени обстоятелства. 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). Скоростта следва да се съобразява чрез (Крайевски и други, 2016, стр. 32):

- *Скорост на доставката* – бързо изпълнение на клиентските заявки и поръчки.
- *Навременна доставка* – винаги да се изпълняват обещанията за време на извършване на доставката.
- *Скорост на разработване* – бързо да се внедри и представи нова услуга или продукт.

Гъвкавостта, или адаптивността, бидейки една от най-трудно осъществимите цели на представянето за една компания, показва способността на една организация да се променя. Обикновено това означава да се променя това каквото, когато и както операциите извършват. Производствената гъвкавост представлява многоизмерима 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). И по-конкретно, клиентите ще изпитат необходимост от промяна на оперативната функция, за да може тя да е в състояние да предостави (Слак и други, 2012, стр. 52):

- продуктова/сервизна гъвкавост – способността на оперативната функция да въведе нови или модифицирани продукти и услуги;
- смесена гъвкавост – способността на оперативната функция да произведе широка гама или портфолио от продукти и услуги;
- гъвкавост на обема – способността на оперативната функция да променя своето ниво на изходящи продукти или дейност, за да произведе различни количества или обеми от продукти или услуги за определено време;
- гъвкавост при доставка – способността на оперативната функция за промяна на времето за доставка на своите продукти или услуги.

Гъвкавостта се определя като способност за реакция или приспособяване към нови ситуации, обикновено свързани с процес, продукт или инфраструктура (Нури и Радфорд, 1995). Във връзка с променящата се глобална икономическа среда, гъвкавостта се превръща в един от конкурентните приоритети, с който повечето съвременни корпорации трябва да се справят.

Гъвкавостта осигурява компанията да постигне конкурентно предимство, без оглед на производствения процес, който прилага (Суомидас и Нюъл, 1987, стр. 521). Гъвкавостта е много съществена за бъдещото задоволяване на дългосрочните клиентските предпочитания и затова производствената система трябва да може да удовлетворява това пазарно изискване (Суини, 1991, стр. 22). М. Ъптън изследва гъвкавостта като „неуловимо качество в производството и операциите (1992). Подобренията в гъвкавостта често са сред най-важните съображения на производствените мениджъри и нейното значение постоянно нараства (Гади, 1993). Това внушение допълнително е развито от Хейс и Писано, които изтъкват: „В една стабилна обстановка, конкурентната стратегия преследва заемането на определена пазарна позиция, а производствената стратегия се фокусира върху подобрието на оперативните процеси, необходимо за защита на тази позиция. В нестабилна глобална среда целта на стратегията се променя към придобиване на стратегическа гъвкавост” (1994, стр. 78). Специфична особеност на гъвкавостта е, че тя не може да се закупи или придобие, тя по-скоро трябва да се планира или управлява (Густавсон, 1984, стр. 802).

Гъвкавостта представлява важна вътрешна способност на организацията. Организационната гъвкавост също се основава и на способността на производителя да се справя с промените. Въпреки, че тя не следва да се ограничава само до вътрешната гъвкавост, гъвкавостта на доставчиците е фундаментална за постигане на конкурентно време за реакция към клиента (Суини, 1990, стр. 9). От друга страна, мениджърите се фокусират повече към гъвкавост на производственото оборудване, вместо към цялостната гъвкавост на системата. Твърди се, че когато гъвкавостта е фокусирана само към технологичното внедряване, тя не води до развиване на конкурентно предимство (Гупта и Зомърс, 2009, стр. 204-231). Следователно, постигането на гъвкавост на цялата система, посредством създаване на подходяща производствена инфраструктура, се явява повратна точка за всеки производствен бизнес. И накрая, съществува парадокс на гъвкавостта – бидейки съставна част на оперативната стратегия, фирмената гъвкавост би могла сериозно да бъде нарушена, заради съвременния стратегически планов процес, който Р. Хейс нарича „първия закон на бюрокрацията“ (1985, стр. 114).

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 Люис определят надеждността като недвусмислена концепция: *Тя 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. В случай, че услугата е доставена навреме и с очаквано качество, вероятността клиентът да се появи отново, е голяма. Надеждността представлява важен фактор за самата организация. Допускайки, че всичките съставни части на организацията са нейни вътрешни клиенти, надеждността повишава пропускливостта на системата, намалява разходите и подобрява качеството. За разлика от качеството обаче, скоростта и надеждността са лесно измерими и подлежащи на остойностяване метрики. 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).

От производствена гледна точка, надеждността е заложена в същността на гъвкавата производствена система (FMS), която се определя „като компютърно контролирана група от полу-независими работни станции, свързана с автоматични материално-транспортни системи, с предназначение да произвеждат ефективно различни видове елементи в малки или средни обеми“ (Джейкумар, 1986, стр. 76). Авторът предлага индикация за връзката между гъвкавост и надеждност, като изтъква: „Мениджърите разглеждат FMS технологията като достатъчно гъвкава и задават оперативни цели и протоколи, които извличат изгода от тази специална способност. Без да се ограничават от предпоставките за масово производство, като предизвикателство на гъвкавото производство, те го разглеждат по-скоро като цялостен автоматизиран процес, отколкото като възможност за адаптиране на отделните връзки в него. Разликата в резултатите е огромна, но визията, която води до това, е във възможностите на човешкия разум. Не съществува вълшебство – само интелигентен процес на

мислене: какво означава новата технология и как работата следва да бъде организирана.“ (1986, стр. 76).

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. Поддържането на ниски разходи означава продуктите и услугите да се продават на достъпни цени, които съответно да генерират обем и да осигуряват определена печалба. Разходите са важен фактор дори за тези компании, които не се конкурират по цена. Не е изненадващо твърдението, че ниските разходи представляват универсална и привлекателна цел – всички операции са заинтересовани да поддържат своите разходи на нива, съизмерими със съответните нива на качество, скорост, надеждност и гъвкавост, както техните клиенти изискват (Слак и други, 2012, стр. 55). Въпреки това, У. Скинър предупреждава: „Предприятие, концентрирано в поддържането на ниски разходи, може да се окаже пред катастрофа, в случай че компанията е пожертвала твърде много нивото на качеството, доставките, гъвкавостта си и т.н. по пътя си към намаление на разходите“ (1974, стр. 116).

Съществуват различни класификации на разходите. За нуждите на оперативния мениджмънт обаче, съществена важност придобива разделението им между постоянни и променливи, където размерът на първите не се влияе от изходящото ниво на благата, както това се случва за променливите разходи. Особен интерес представляват начините за увеличаване обема на произвежданите продукти и реализираните услуги, за да може да се увеличи базата, върху която да се разпределят постоянните разходи, извършени за определен период. С други думи, целта е да се постигне икономия от мащаба, където стандартната дефиниция (www.investopedia.com) обяснява, че „това представлява преимущество на разходите, което предприятията добиват с оглед на обема, изходящия поток и размера на операциите, с намаление на единичния разход за единица генерирана продукция, с увеличение на размера, върху който се разпределят постоянните разходи.“ Икономията от мащаба зависи от

производствения обем, капацитета на предприятието и технологичния процес, които могат да влияят по различен начин.

Допълнителни цели на оперативния мениджмънт

Подвижността (agility) представлява онзи отличителен белег на всички операции, който обединява всички цели на представянето, особено гъвкавостта и времето. Подвижността на системата става популярно направление за всяко модерно предприятие или организация от сферата на услугите. Това качество означава да се отговори на пазарните изисквания чрез производство на нови и вече съществуващи продукти и услуги, по бърз и достатъчно гъвкав начин. Особено важно е за организации, които се борят за да останат конкурентни, да се справят с нарастващата тенденция за скъсяване на жизнения цикъл на продукта и се стараят да постигнат намаление на времето за развитие на нови или подобрени продукти респ. услуги.

Продуктивността е широко разпространен индикатор, който измерва размера, до който операциите са успешни. Американската статистическа служба за труд определя продуктивността като „стойността на произведените блага, разделена на размера на вложения труд“. Всъщност тя се явява като резултат от това, какво действително е произведено посредством определена операция, спрямо това, което е трябвало да бъде произведено със същата тази операция. С други думи, производителността показва взаимоотношението между изходящите и входящите материални потоци. Основна цел за всяка операция представлява подобрието на производителността. Това е възможно да се случи чрез намаляване на разходите, при запазване на нивото на всички изходящи продукти и услуги. Казано по друг начин, запазване на разходите на определено ниво, но подобряване изпълнението на изходящото ниво – ускорено производство, увеличаване на гъвкавостта и надеждността и постигане на по-високо качество. Относно продуктивността, четири направления трябва да се имат в пред вид (Скинър, 1986, стр. 56):

1. Тя най-често засяга ефикасността на прекия труд.
2. В значителна степен тя е фокусирана върху ефикасността на производствените работници.

3. Тя не приема други начини за конкуриране, използващи производството като стратегически ресурс.

4. Тя е чужда за една прекалено последователна производствена стратегия.

Последните две направления възприемат въздействието от инициативите, свързани с намаление на разходите, които са наследени като перманентно изискване да се поддържат на максимално ниско възможно ниво, без значение от вида на приложената стратегия. Приема се, че съотношението на продуктивността (изходящите продукти, разделени на входящите блага), се превръща в ефективност когато с течение на времето се прибави възможната изменчивост на процесите.

Ефикасността и ефективността представляват индикатори за представянето, пряко свързани с оперативната стратегия. Те биха могли да бъдат разглеждани като резултат от различни инициативи, свързани с оптимизацията. Оптимизацията от своя страна, означава максимизиране или минимизиране на определена функция (като печалба, разходи и т.н.) и трябва да включва баланс от разнообразни независими или взаимнозависими функции. Концепцията за ефективност произлиза от Харвардския университет пред 50-те години. Тя представлява надграждане на предприемаческата концепция, където рационалното поведение на предприемачите, преследвайки други цели, различни от максимизирането на печалбата се е предполагало, че създава неефективност. В същото време, ефективността би могла да бъде намалена в следствие на липса на знание и неподходяща организационна структура, който би могла да доведе до загуба на ефективен контрол над подчинените (Харбисън, 1956, стр. 364-379). Анализът на оперативната ефективност се свързва с производствения икономикс, който се фокусира върху оценка и използва общо описание на технологията, за да отговори на следните въпроси (Хакмън, 2008):

- Колко ефективна е фирмата по отношение на оползотворяването на своите входящи потоци за производството на изходящите блага?
- Използва ли фирмата правилния микс от входящи ресурси или производството на правилния микс от изходящи блага при дадено ценово равнище?
- Как фирмата би отговорила на потенциално повишение на някой важен входящ ресурс?

- Колко ефективна е фирмата в процеса на увеличаване на своите операции?
- Подобрила ли е фирмата своите производствени способности в рамките на определен период от време?
- Как фирмата се сравнява със своите конкуренти?

По отношение на ефективността, следва да се изтъкне, че ефективните производствени контролни системи не могат да съществуват при наличие на неефективни производствени контролни процеси за вземане на решения. Ефективни процеси са тези, които са съвместими с целите на компанията и с нейните организационни механизми.

Влиянието на целите на представянето

Както е показано на *Фиг. 20*, 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. 20 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.

Професионалните представители на оперативния мениджмънт ежедневно са ангажирани с вземането на ключови решения, които оказват въздействие на цялата организация (Стивънсън, 2015, стр. 17):

Какво: Какви ресурси ще бъдат необходими и в какъв размер?

Кога: Кога ще бъде необходим всеки един ресурс? Как трябва да бъде планирана работата? Кога трябва да бъдат поръчани материалите и другите доставки? Кога е необходимо да се извърши корективно действие?

Къде: Къде ще се извършва работата?

Как: Как ще бъдат оформени продуктът или услугата? Как ще бъде извършена работата (организация, методи, оборудване)? Как ще бъдат разпределени ресурсите?

Кой: Кой ще извърши работата?

При положение, че екстраполираме фиг. 20 с фиг. 6 (процесът на трансформация) и фиг. 14 (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. 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. 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. Двете категории със съответните елементи, наред с кореспондиращите им политики са изобразени на следващата фигура:

Категории на производствените решения	Области на политики, възприети от Уилрайт (1984) и Халгрен & Олхагер (2006)
СТРУКТУРНИ	
Технология на процеса	Избор на процес, технология, интеграция
Съоръжения	Размер, местоположение, фокус
Капацитет	Сума, време, вид
Вертикална интеграция	Направление, обхват, баланс
ИНФРАСТРУКТУРНИ	
Планиране и контрол на производството	Структура, нива на рапортуване, обслужващи групи
Качество	Дизайн на системата, поддръжка на решенията, интеграция на системите
Въвеждане на нов продукт	Ниво на иновации, продуктово дизайн, индустриализация
Човешки ресурси	Развнище на способности, възнаграждение, сигурност

Фиг. 21 Производствени категории за вземане на решения

Източник: Ocampo and Clark, A sustainable manufacturing strategy framework: the convergence of two fields, Asian Academy of Management Journal, 2015, vol. 20, (2), p. 29-57

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 подобрене на всички свързани елементи. 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. Сложността на инфраструктурните решения също произлиза от факта, че те се основават на субективна преценка, която често е трудно да бъде доказана своевременно. В оперативния мениджмънт съществува консенсус между представителите на академичната мисъл за нуждата от съгласуваност на структурните и инфраструктурните решения от една страна и конкурентните цели

на представянето, от друга. Дизайнът на инфраструктурните решения представлява важна предпоставка за постигането на устойчиво конкурентно предимство, след като той трудно се поддава на имитиране (Дангаяч и Дешмугх, 2001, стр. 911). От гледна точка на икономическото познание, въпросите, свързани с културата и способността за акумулиране на знания, следва да бъдат отнесени към второстепенните инфраструктурни решения (Гагън, 1999, стр. 126).

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).

Балансът в изследването на набора от производствени области в процеса на вземане на решения постепенно бива преместен от неговата концентрация през 70-те и началото на 80-те години – от така наречените структурни или „твърди“ аспекти на стратегията, като например местоположение на предприятието, неговия размер и избор на производствения процес, към инфраструктурни или „меки“ аспекти, като организация, измерители на представянето, управленски стил и т.н. (Милс и други, 1995, стр. 17-49). Следва да се изтъкне, че У. Скинър пръв повдига идеята за важността на т. нар „меки“ аспекти на стратегията: „Накратко, нашите методи за вземане на решенията, комуникацията, изработването на графици и обслужването оформят инфраструктурата на нашите предприятия; и тези вътрешни елементи се оказват

по-устойчиви на промяна, в сравнение с чисто технологичните съставни части, към които производствените мениджъри и инженери са склонни да се фокусират“ (Скинър, 1971). Обобщение на всички структурни и инфраструктурни области за решения, според авторите на изследванията, са представени на следната фигура:

Области на решения	Хейс, Уилрайт и				
	К. Платс	С. Шрьодер	Т. Хил	Кларк	Файн и Хакс
Структурни	Капацитет Съоръжения Процес и технология Обхват на процеса	Капацитет Местоположение Процес и технология Да произведеш или да купиш	Капацитет Процес Позициониране на процеса	Капацитет Съоръжения Технология Вертикална интеграция	Капацитет Съоръжения Технология и процеси Вертикална интеграция
Инфраструктурни	Качество Контролни политики Нови продукти Човешки ресурси Доставчици	Уверение за качество Контрол на продукцията и запасите "Точно-на-време" Въвеждане на нов продукт Управление на хора Доставчици Производствена организация Информационни системи	Уверение за качество и контрол Производствени системи за планиране и контрол на запасите Производствено структуриране, Платежни системи, Административни процедури Организационна структура Производствени системи Подкрепа на инженеринговата функция	Качество Планиране на продукцията Развитие на нов продукт Работна сила, измерване на изпълнението и възнаграждение Организация Измерване на изпълнението	Управление на качеството Производствена инфраструктура Обхват на новите продукти Човешки ресурси Взаимо-отношения с доставчиците

Фиг. 22 Производствени области за вземане на решения

Източник: MILLS J., PLATTS K. & GREGORY M.: A Framework for the Design of Manufacturing Strategy Process: A Contingency Approach, IJOPM, Vol. 15 No. 4, 1995, p. 17-49.

По време на изброявания времеви диапазон, повечето от изследователите изоставят холистичната перспектива на У. Скинър, като се концентрират към индивидуалните области от съдържанието. През 80-те години е било отчетено,

че успешното приложение на модерните производствени технологии не представлява само инженерна задача. Изтъкнати автори като С. Хакс (1992), Р. Робърт, У. Джоунс и Д. Греъри (1993), налагат в своите изследвания многоизмерима перспектива на вертикалната интеграция, покриваща производствените технологии и процеси, основани на по-горе представените области за вземане на решения. Ф. Милс заключава, че обхватът на вертикалната интеграция вероятно представлява фундамент за други области на решения, когато „...се определи, какво предприятието следва само да произвежда и защо“ (1993).

Следва да бъде подчертано, че двете направления (процес и съдържание) са пряко взаимосвързани. Следващата фигура представя пресечните точки между изискванията на оперативната функция и начина, по който операциите ги постигат посредством набор от различен вид избор, който е направен за съответното решение:



Фиг. 23 Матрица на оперативната стратегия

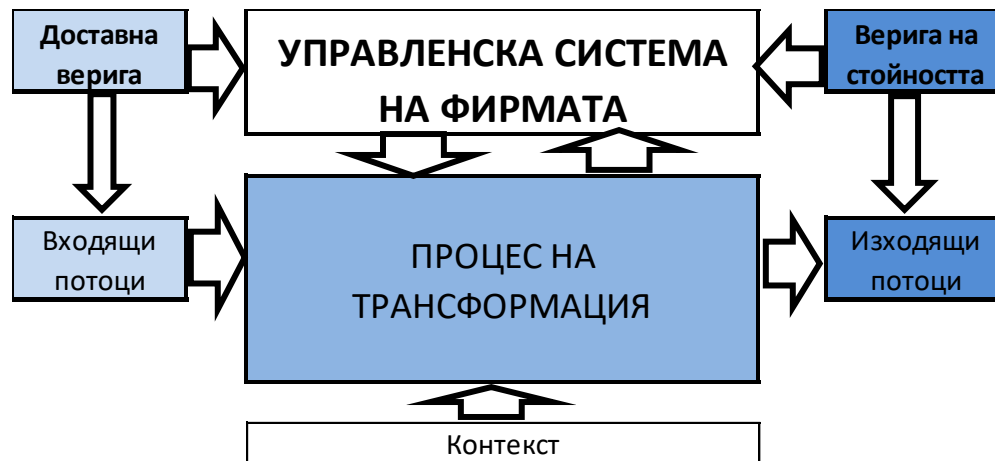
Източник: SLACK N., LEWIS M., Operations Strategy, Third Edition, Pearson Education Limited, 2011, p. 30

Матрицата на оперативната стратегия обяснява как всяка една област за вземане на решение влияе върху качеството, скоростта, надеждността, гъвкавостта и разходите. Или казано по друг начин, всяка цел на представянето е повлияна от капацитета, мрежата на доставки, технологичния процес и развитието и организацията. Взаимодействията на двете области са с различна степен на важност, която зависи от съответната компания и естеството на нейните операции.

Приложни подходи в оперативния мениджмънт

Прспектива за подобрене на качеството

Разширявайки предствата си за трансформационния процес, който следва да бъде доразвит, 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 стойността. Двете вериги съставляват цялостната управленска система на фирмата.



Фиг. 24 Управленски модел на процеса

Източник: Holweg et al.; Process Theory: The principles of Operations Management, Oxford University Press, Oxford, 2018.

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 полезрението 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. Както е изобразено на следващата фигура, 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):



Фиг. 25 Време на възникване на най-популярните управленски концепции

Източник: автора

Заради наличието на изобилие от понятия и тяхната разнопосочност при използването им, си струва да заемем от Соуса и Вос (2002) техния набор от определения и съответни приложения за оперативния мениджмънт. Под понятието “философия” те разбират “управленски подход”, практиките представляват “изследователски въпрос на философията”, чрез който мениджмънта се стреми да постигне определени организационни подобрения, докато средствата и техниките всъщност формират основните елементи на контролния процес (2002, стр. 91-109).

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 важността 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.

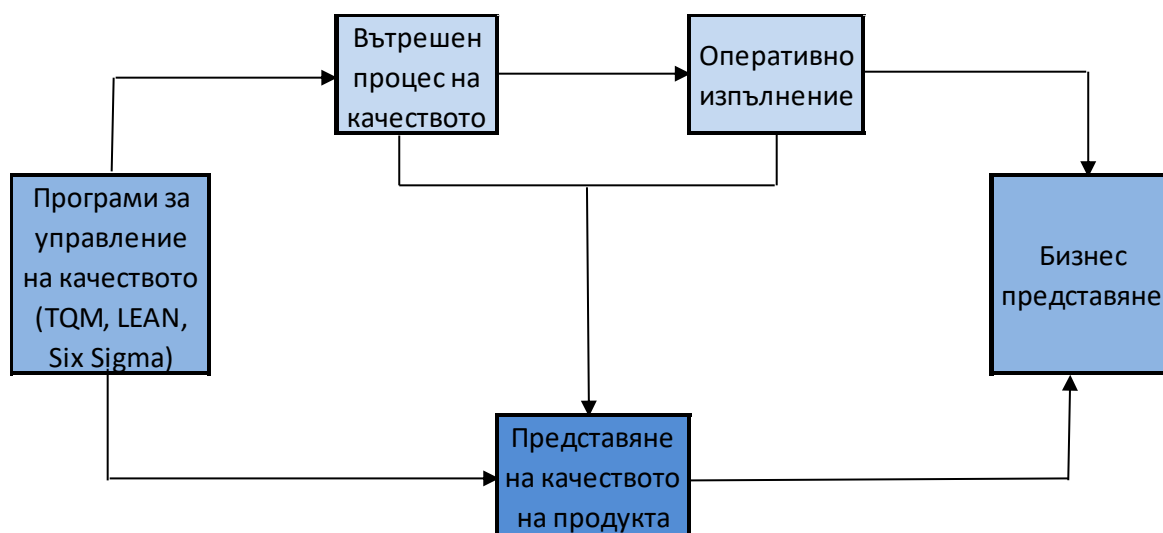
Управленски концепции	Основна цел	Допълнителна цел	Цели, които не се вземат под внимание
Тотално управление на качеството	Качество	Разходи	Гъвкавост, скорост, надеждност
Реинженеринг на бизнес процеса	Разходи	Качество	Скорост, надеждност, гъвкавост
Теория на ограниченията	Скорост	Гъвкавост	Разходи, надеждност,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

Фиг. 26 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.

Перспективата за качествено подобрене на рационалните системи е управлявана от знания и мотивация (Скот, 1987). Без систематично знание, подобренията в най-добрия случай се реализират инцидентно, където появата на всякакво познание от тези проявления е по-скоро с косвен ефект (Линдерман и други, 2003, стр. 193). При подходите, целящи подобрене на качеството като TQM, Сигма шест, Lean производство, JIT и т.н., акумулираното познание се основава на ясно формулиран и продължителен обучителен процес, при който се прилагат формални методи за едно такова подобрене. Програмите за усъвършенстване на качеството за били разработени за да развият определени характеристики на процесите при постигане на по-високи нива на оперативна ефективност по отношение на клиентските предпочитания (Параст, 2011, стр. 52). Управлението на качеството се възприема като набор от практики, свързан основно с три елемента: клиентски фокус, участие на служителите и фокус на процеса (Дийн и Боуън, 1994, стр. 392). Основният поток на усъвършенстващият се процес е представен на следващата фигура:



Фиг. 27 Модел на изпълнение на философията за качеството

Източник: Garvin (1988)

Управление на тоталното качество

Управление на тоталното качество (TQM) представлява управленска концепция, която преследва удовлетворяването на клиентските нужди и очаквания в рамките на съответната организация, посредством постоянно и последователно подобрене на качеството на продуктите и услугите и чрез интегриране на всички функции и процеси в същата тази организация (Прадждо и МакДермот, 2005). TQM се възприема не само като нова техника, характерна за оперативния мениджмънт, а като нова концептуализация на производствената система (Кларк, 1996, стр. 47). Твърди се, че качеството и продуктивността се увеличават когато се намали склоността на процесите към изменчивост (Деминг, 1986). Всъщност стратегическото направление на TQM е предшествано от концепцията за Контрол на тоталното качество (TQC). Теоретичните и практически корени на TQC биха могли да бъдат намерени през 30-те години с появата на книгата "Икономически контрол на качеството на произведеният продукт" (Economic Control of Quality of Manufactured Product), където Уолтър Шухарт предлага различни техники за контролиране, проследяване и оценяване на качеството на продуктите и в същото време предлага различни начини за неговото подобрене. Контролната таблица на Шухарт се превръща във фундаментален инструмент за статистически техники за контрол на процеса при

разграничаване между причините за отклонение с различните нива на колебание. По отношение на неговата променливост, производствените процеси са били оценявани с помощта на принципите на теорията на вероятностите и статистиката (Шухарт, 1931.) Друг изключителен последовател на TQC е Каору Ишикава, който твърди, че качественият контрол се изразява в развиване, проектиране, производство, маркетинг и обслужване на продуктите и услугите с максимална разходна ефективност и резултатност, които клиентите ще потребят с максимална доза удовлетворение (1990). Концепцията на TQC означава, че във всяка една организация ефективното и качествено управление трябва да бъде всеобхватно, усилието в рамките на компанията трябва да цели избягването на проблеми, които неминуемо ще възникнат (Адам и Суомидас, 1989, стр. 198). Евентуалните корекции, свързани с тези проблеми биха довели до постоянно подобрене на качеството (Ишикава, 1985). Арманд Файгенбаум, също считан за един от първите представители на академичната мисъл, които са използвали понятието TQC, го определя като “ефективна система за интегриране на развитие на качеството, неговата поддръжка и усилия, свързани с подобрене на качеството на различни групи в една организация, както и да създаде условия за производство и услуги при максимално изгодни икономически условия, позволяващи пълно клиентско удовлетворение” (1961). Предложени са следващите шест стъпки, които трябва да бъдат следвани в процеса на прилагане на програмата TQC (Файгенбаум, 1956, стр. 98-99):

1. Подобряване качеството на продукта.
2. Намаляване на негодните изделия, оплакванията, инспекциите и други разходи, свързани с качеството.
3. Подобряване на дизайна на продукта.
4. Елиминиране на производствените ограничения.
5. Подобряване методите, използвани в процеса.
6. Развиване на дух за качествено самосъзнание сред персонала, намиращ се на първа (производствена) линия.

През 80-те години TQC започва да придобива по-стратегически функции и постепенно еволюира в TQM. Всъщност, корените на TQM биха могли да бъдат открити в далечната 1949, когато Съюза на японските инженери и научни работници създават комитет от учени, инженери и представители на официалната власт, посветен на подобрене на японската продуктивност и

повишаване на следвоенното качество на живот (Поуъл, 1995). Най-известните привърженици на TQM, т. нар. “гурута по качеството” са Кросби, Деминг, Файгенбаум, Ишикава и Джуран, които създават свои собствени концепции, основаващи се по-скоро на техния личен опит, отколкото на прилагане на някаква ясно формулирана теория. Както Е. Деминг твърди, фокусът към качеството допринася за реалния ефект от мениджмънта и след като всъщност се е превърнал в стратегически фокус, цялостният бизнес модел трябва да бъде адаптиран в подкрепа на тази ориентация (1986). В тази връзка, практическото изследване на Джозеф Джуран доказва, че над 80% от дефектите, дължащи се на качеството биха могли да бъдат контролирани от мениджмънта на компанията. Според него, “мениджмънтът е този, който трябва да се промени, не служителите или работниците” (Джуран, 1951). Съществуват множество определения за TQM. Като цяло те разширяват концепцията за качеството и я свързват с управлението на същото това качество за по-стратегически нужди. Такава връзка е най-ясно изразена в работата на Гарвин, който разграничава четири различни области на качеството: инспекция, статистически контрол над качеството, осигуряване на качество и стратегическо управление на качеството (1988). Следващата фигура обобщава най-изтъкнатите гледни точки относно TQM:

Определение за TQM	Автор	Година	Източник
"систематичен начин за гарантиране, че организираниите дейности се случват по начина, по който те са били планирани"	Кросби	1980	Quality is Free - The Art of Making Quality Certain; McGraw-Hill Book Company
"философия, целяща постигане на бизнес превъзходство чрез използване на средства и техники, както и управление на т. нар "меки" аспекти, като човешка мотивация на работното място"	Джеран и Грина	1982	Quality Planning and Analysis; McGraw-Hill Book Company
"Компаниите посветени на качеството притежават ясна бизнес стратегия около принципа, че качеството е оръжие за постигане на едновременно клиентско удовлетворение с ниски разходи"	Файгенбаум	1988	Total Quality Developments in the 1990s - An international perspective
"начинът на живот на една организация, посветена на клиентско удовлетворение чрез постоянно подобрене. Този начин на живот варира от една организация (държава) на друга, но притежава определени принципи, които могат да бъдат приложени за запазване на пазарния дял, увеличение на печалбите и намаляване на разходите."	Канджи	1990	Total Quality Management: The Second Industrial Revolution, TQM Vol.1
" всеобщ корпоративен фокус за посрещане и надхвърляне на клиентските очаквания и чувствително намаляване на разходите заради лошо качество, чрез прилагане на нова управленска система и корпоративна култура"	Бери	1991	Managing the Total Quality Transformation; McGraw-Hill Book Company
"подход за подобряване на конкурентността, ефективността и гъвкавостта на цялата организация"	Оуклънд	1993	Total Quality Management; Heinemann Butterworth
"участие на всеки член от организацията и от съответните бизнес процеси в произвеждането на продукти и оказването на услуги, които посрещат нуждите и очакванията на клиентите"	Дейл	1994	Managing Quality; Prentice Hall

Фиг. 28 Определения на TQM

Източник: автора

Първият, който разработва последователна система за подобрене на качеството с помощта на статистическо мислене е Е. Деминг, в началото на 50те години, с неговите 14 ключови принципа, които първоначално са били предложени на висшия японски мениджмънт (1986, стр. 23-24). Десетилетие

след Деминг, Филип Кросби формулира своята 14 степенна програма за подобрене на качеството, изградена върху четири независими елемента за качеството (1979): На първо място, качеството означава спазване на изискванията. На второ място, превенция на дефектните продукти, а не инспекция на процеса на тяхното производство, е правилният начин за постигане на истинско качество. На трето място, единственият приемлив стандарт, отразяващ желаното изпълнение е нулеви дефекти. И на четвърто място, разходите за качество представляват разходите, направени вследствие на неспазени стандарти, т.е. за дейности, които не кореспондират със спазване на основните правила. Подобно на Деминг и Кросби, Д. Джуран (1982) също идентифицира своите 16 стъпки за статистически контрол на качеството, като полезно средство за програмата си за подобряване на качеството.

Обобщавайки принципите на Деминг и добавяйки приноса на другите автори, биха могли да бъдат открити няколко характерни области на TQM:

1. Ангажимент на мениджмънта (Джуран, 1982; Файгенбаум, 1986; Гарвин, 1988) – лидерите са отговорни за внедряването на системи, осигуряващи ангажимент на целия персонал за постигане на качествен производствен процес.
2. Участие на служителите (Джордж и Ваймерскирх, 1994; Уикинсън и други, 1992; Бинни, 1992) – въвличане на служителите на всички нива и във всички функции е съществено важна предпоставка за постигане на успех на TQM.
3. Осигуряване на качествени доставки (Каратсу, 1988) – възможното конфронтиране с някой потенциален доставчик трябва да бъде заместено с дългосрочно партньорство.
4. Образование и обучение (Бинни, 1992) – на всеки един член на организацията трябва да се предоставят възможности за обучение.
5. Фокус към клиента (Оукланд, 1993; Кано и други, 1984) – способността да се посрещат клиентските изисквания е от съществено значение за всеки член на организацията.

TQM представлява първият изцяло насочен към клиента подход, където отговарянето на клиентските очаквания означава много повече от това само да се изпълнят изискванията на клиентите. Самите клиенти се разглеждат не като външни за организацията, а по скоро като съставни части на същата тази

организация. Всеки отдел от тази организация също е разглеждан/възприет като вътрешен клиент/доставчик. Следователно всеки потребява съответните продукти или услуги, предоставени от други вътрешни доставчици. Далеч преди да са попаднали в ръцете на външни клиенти, тези продукти и услуги не следва да бъдат дефектни или с ниско качество. Затова всеки един член на организацията трябва да е отговорен за предоставянето на качествени продукти и услуги, а не само отдела по качество да се грижи за покриване на съответните стандарти по качеството в рамките на същата тази организация.

Въпреки, че не попадат в основния фокус на обхвата на TQM, разходите биха могли да бъдат категоризирани в следните четири широкообхватни области:

1. Разходи, свързани с превенцията – такива, които са очаквани и които предотвратяват възникването на потенциални проблеми.
2. Разходи, свързани с преценката – разходи, които се асоциират с контрола на качеството, целящи да открият потенциални проблеми в рамките на производствения процес или такива, свързани с готовата продукция.
3. Разходи, свързани с вътрешен провал – разходи, извършени по време на производствения процес на продуктите с неприемливо качество, изискващи допълнителна преработка или дори предполагащи бракуване.
4. Разходи, свързани с външен „провал“ – разходи, извършени за отстраняване на скрити дефекти на продуктите, след тяхното доставяне на клиентите. Обикновено типичен пример за такива разходи са тези, свързани с поетата предварително гаранция за качество.

Вярва се, че инвестирайки повече средства и внимание за извършване на разходи, свързани с превенцията, ще възникне необходимост от извършване на далеч по-малко разходи, свързани с вътрешен или външен „провал“.

Реинженеринг на бизнес процеса

Реинженеринг на бизнес процеса (BPR) представлява управленски подход, който допуска, че в една организация би могло да се случи възможно най-радикалната промяна. Именно технологията представлява основния носител за постигане на т. нар. грандиозни подобрения в представянето на бизнес процесите. В края на двадесети век се е вярвало, че информационните

технологии представляват най-мощното средство за намаляване разходите при координиране на дейностите в процеса на превръщане на една организация в по-гъвкава и екипно ориентирана. Въпреки, че не е достатъчно автоматизирането на стария начин на правене на бизнес и използването на компютри за неговото ускоряване, а именно “реинженеринг” на целия бизнес с помощта на модерните информационни технологии (Хамър, 1990). От друга страна, както твърди Т. Девънпорт, ефективния информационен мениджмънт трябва да започне с мисленето за това как хората да използват информацията, а не как хората да използват машините, генериращи тази информация (1994). Допускало се е, че традиционният начин на правене на бизнес е изчерпал своите способности и за да се постигне желаният напредък в представянето, е необходима ясна перспектива и радикално нов подход. Правейки това, означава всички процеси в рамките на организацията да се препоредят и оптимизират за да са в състояние да доставят удовлетворение на клиентите. Твърди се, че по-скоро се цели не максимизиране на представянето на отделни индивиди или бизнес функции, а компаниите следва да целят подобряване на представянето на независимите дейности в рамките на цялата организация (Девънпорт и Шорт, 1990). Терминът BPR се асоциира като приравнен на иновация на процеса и пренареждане на бизнеса процесите. Според Т. Девънпорт (1993), бизнесът трябва да се разглежда не като отделни функции, отдели или продукти, а като ключови процеси. Нивото на подобрене на тези процеси зависи от наличните иновативни технологии и организационни ресурси. Всъщност основната възможност за приложението на информационните технологии се явява именно препоредването на бизнес процесите (Девънпорт, 1993). BPR представлява фундаментално преосмисляне, съчетано с радикално ново настройване на бизнес процесите за генериране на значителни подобрения в редица важни показатели на представянето, като разходи, качество, обслужване и скорост (Хамър и Чампи, 1993). Настоящата концепция игнорира историческите постижения на теорията и практиката, насаждайки внушение за ново начало, на чисто, посредством фокусиране на базата на перспективата на бизнес процесите и радикална промяна на нейните основни елементи, с очакване за посигане на изключителни резултати.



Фиг. 29 Реинженеринг на бизнес процеса

Източник: Hammer M., Champy J.; Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, New York: Harper Business, 1993

Приложението на BPR предлага промяна на гледната точка на бизнес процеса (Девънпорт, 1993). Той се фокусира върху хоризонталната структура на процеса, което е различно от йерархическата подредба на корпоративната структура. Последната представлява вертикална перспектива на отговорностите и направления на отчитане в рамките на организацията, където липсва подобрене в абсолютна измерение. Противоположно на това, динамичната гледна точка на структурата на процеса предлага, че след като процесите биха могли да се измерват посредством разходи, време, качество и клиентско удовлетворение, е налице възможност за тяхното подобрене. Процесният подход възприема и още една перспектива – дуалната страна на границата на компанията. От една страна, вниманието е фокусирано върху изследването и развитието, инженеринга и производството на продукти, и в много по-малка степен от маркетинг, продажби и следпродажбена дейност, от друга страна. Създаването на баланс между дейностите, свързани с продукта и съответните процеси, е свързано с очакването за реализиране на значително подобрене. За това следва да се прави разлика между иновация на продукта и иновация на процеса. Обикновено първата привлича много повече внимание, докато втората е далеч по-малко видима, но предлага почти неограничен потенциал за подобрене на представянето. Основните разлики между иновацията на продукта и иновацията на процеса са представени на фиг. 30:

	Подобрение на процеса	Иновация на процеса
Ниво на промяна	Допълнително (постоянно)	Радикално
Начална точка	Съществуващо ниво	Всичко от начало
Честота на промяна	Много често	Веднъж
Направление на приложение	Отдолу-нагоре	Отгоре-надолу
Област на дейност	В рамките на отдела/функцията	Многофункционалност
Риск	Малък	Голям
Основна предпоставка	Статистически контрол	Информационни технологии
Краен резултат	Подобрена ефективност	Драстично подобрение/провал

Фиг. 30 Подобрение на процеса срещу иновация на процеса

Източник: Davenport T.; Process Innovation: Reengineering Work through Information technology, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1993

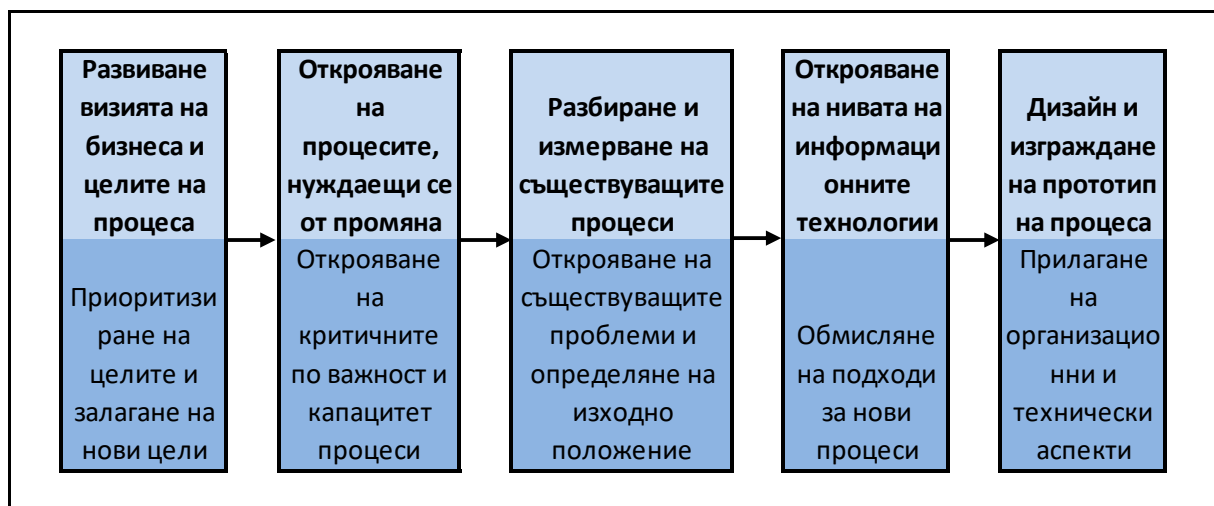
Подобрение в оперативното изпълнение би могло да бъде достигнато посредством два противоположни подхода, които обикновено зависят от нивото на скорост и обхвата на приложените промени – или чрез иновация на процеса (радикално подобрение), или чрез подобрение на процеса (постоянно подобрение). В случай, че иновацията на процеса означава определена дейност да се представи по съвършено нов начин, подобрението на процеса включва представянето на същия този процес, но с леко подобрена ефективност и ефикасност (Девънпорт, 1993). Прилагането на BPR изисква спазването на следните няколко принципа (Хамър, 1990):

1. *Организиране на бизнеса около финалния продукт, не около основните задачи.* Това означава, че един човек трябва да изпълнява всички необходими стъпки за един цялостен процес, а не самият процес да бъде изпълняван от различни хора, вършейки отделни задачи.
2. *Нека тези, които използват изходящия продукт от процеса, участват в самия процес.* Индивидите, които се нуждаят от резултата от процеса трябва сами да са въввлечени в него, а не различни “специализирани” отдели да администрат “специализираните” процеси.
3. *Включване на работата, свързана с информационния процес, в истинска работа, която създава информацията.* Отделите, които съществуват само за да събират информация, създадена от други отдели, са ненужни.
4. *Третиране на ресурсите, които са географски разпределени, като такива, които са централизирани.* Телекомуникационните мрежи, информационните канали и стандартизираните процесни системи би

следвало да бъдат използвани за постигане икономия от мащаба и по-добра координация за повишаване гъвкавостта в процеса на подобрене на услугите.

5. *Свързване на паралелните дейности вместо интегриране на техните резултати.* За целия процес е много по-изгодно всички успоредни дейности да бъдат интегрирани по време на създаването на истинската стойност, отколкото след това.
6. *Създаване на място за вземане на решения, там където се извършва работата, наред със съответния контрол над процеса.* Мястото за вземане на решения трябва да бъде там и от когото работата се изпълнява, след като е налице директна информация и непосредствен контрол.
7. *Улавяне на информацията наведнъж и то от първоизточника.* По време и по пътя на процеса по препредаване на информация, тя може да бъде изкривена, а ценна е само информацията, която е върна.

На следващата фигура са показани петте стъпки за редизайна на процеса, предложени първоначално от Девънпорт:



Фиг. 31 Процес на редизайн в пет стъпки

Източник: Davenport T., Short J.; The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, Sloan Management Review, Summer, 1990

Редизайнът на процеса започва със създаване на визия и съответно цели за процеса. Обикновено тези цели са свързани с намаление на разходите и времето, докато качеството на изходящите продукти и на работния процес се

запазва и поддържа на високо ниво. Основният въпрос, когато се определят кои процеси трябва драстично да се променят, са начините, по които това да стане. Девънпорт предлага два възможни подхода – единият е да се открият всички възможни процеси, които следва да се преработят и след това да се определи ред за приоритизиране, и вторият - да се открият само най-важните процеси, или тези които не съответстват на новосъздадената визия и цели на процеса. Съществуват две причини, поради които процесите първо следва да се изследват, преди да бъдат коренно променени – трябва да се разберат съществуващите проблеми, за да могат те да бъдат избегнати и трябва да се създаде прецизен начин на измерване, за да може да се регистрира лесно всяко потенциално подобрение. Открояване на подходяща информационно-технологична архитектура способства приложението на технологията не само за създаване на нови дизайнерски опции за процеса, но и за да ги подпомогнат. И накрая, трябва да се вземат в предвид няколко ключови фактора когато се създава нов процес, със съответния прототип – информационните технологии следва да се използват като средство за изработване на дизайна и да се открият общи критерии за този дизайн, в рамките на организационните прототипи.

Теория на ограниченията

Теорията на ограниченията (ТОС) предлага различна перспектива за начина, по който може да се постигне ефективност в сферата на оперативния мениджмънт, където всяка компания е разглеждана като система. Отивайки по-далеч, организацията се представя като верига или като еко-система от вериги от взаимосвързани функции и процеси. Силата на цялата верига се определя от силата на свързаност на нейното най-слабо звено. ТОС се характеризира като набор от концепции, принципи и измерения, които фокусират своето внимание към оптимизация на работния поток посредством открояване на основните проблеми (ограничения), очертават се и се тестват различни решения и се структурират съответните планове за приложение (Детмер, 1998, стр.3). Вероятно тук е мястото да се припомни предупреждението на Трибус: “Ако се опитат да подобрят представянето на система от хора, машини или процедури, чрез залагането на числови цели за подобрение на индивидуалните

части на системата, тя ще пречупи вашите усилия и ще ви се наложи да платите цената, която най-малко очаквате” (1992). Принципната догма на ТОС се изразява в това, че във всяка една система, съществува поне едно ограничение, което възпрепятства нейната способност за постигане на желаното ниво на представяне. Следователно максималното използване (разширение) на това ограничение би следвало да води да максимизиране на изходящия поток от системата (Уотсън и други, 2007, стр. 390). Основната цел на ТОС е да създаде стойност, която в случая на търговска организация е да прави пари, а при организация с идеална цел, да подобри качеството на живот (Еден и Ронен, 2007, стр. 59-90). Въпреки името си, ТОС е много повече възприемана като управленска философия или методология, отколкото като създадена теория.

Произходът на ТОС би могъл да бъде открит през 1979 с въвеждането на Производствените графици за оптимизация (OPT) – софтуерна програма на израелския физик Елиау Голдрат. Първоначално, тази електронна програма е обхващала набор от интегрирани управленски средства, включващи три взаимносвързани области: логистика/производство, измерител на представянето и средства за решаване на проблеми (Спенсър и Кокс, 1995, стр. 299-308). Предполагало се е, че тези техники ще са в състояние да доведат до увеличаване на изходящите ресурси, за сметка на намаление както на запаса от незавършено производство и готова продукция, така и времето за тяхното създаване. По-късно, принципите на ТОС биват прилагани в редица американски компании, обединени в класацията „Fortune 500“ като Amazon, 3M, General Electric, Boeing, General Motors, Ford Motor Company, Lucent Technologies, Delta Airlines и т.н., отчитайки постигане на значително подобрене на своите финансови резултати.

Съществуват три основни елемента в рамките на обхвата на ТОС (Голдрат и Кокс, 1984, стр. 60-61):

1. Оперативен поток (Throughput) – дефиниран като скорост, с която системата генерира финансов ресурс чрез продажба на стоки и услуги.
2. Готова продукция – целия финансов ресурс, който е инвестиран в системата за покупка на входящи суровини (с цел преработка), с перспектива те да бъдат продадени.
3. Оперативни разходи – целия финансов ресурс, който системата потребява за да превърне готовата продукция в оперативен поток.

Механизмът за решаване на проблеми в обхвата на ТОС се състои от т. нар. пет фокусни стъпки, които трябва да се следват в последователен ред (Голдрат и Кокс, 1984):

1. Идентифициране на ограничението на системата.
2. Вземане на решение за начина, по който ще се пристъпи към разширение на ограничението на системата.
3. Подчиняване на всяко действие, съобразно горното решение.
4. Оценяване отново на ограничението на системата.
5. В случай, че въз основа на предишните стъпки ограничението е премахнато, се връща обратно в стъпка 1 (открояване на следващото ограничение), но без да се позволява инерцията да се превърне в ограничение на системата.

Lean операции/производство

Lean концепцията е свързана с акцента за отзивчивост по отношение на търсенето на клиента посредством намаление на некачествената или негодна за употреба продукция (в случая на производство), на възможно най-ниската цена и да бъде доставена в точното време според желанието на клиента. Феноменът на lean производството представлява област, съставена от множество управленски концепции (основно от оперативния мениджмънт), изследващи възможността за увеличаване на продуктивността (Вос, 2015, стр. 1235). Тези оптимални икономически изисквания са възникнали в Япония в периода след втората световна война, заради факта, че японските производители не са били в позиция да отговорят на нормалните производствени изисквания за необходимите инвестиции в оборотен капитал на предприятията. Бидейки отзивчиви към изпълнението на подобна сложна задача, е логично да се допусне, че lean подхода следва да покрие достатъчно широк периметър на многобройни изисквания. Вероятно това е причината в съвременната научна литература да не съществува необходимия консенсус сред авторите нито относно общо определение за lean, нито до съответните елементи/характеристики на подхода. Дори това, какво всъщност понятието lean би следвало да представлява – дали да е процес, набор от принципи (Уомък и други, 1990), набор от средства и техники (Бичено, 2004), система (Купър, 1996), концепция (Нейлър и други, 1999),

подход (Таж и други, 2011), философия (Кокс и други, 1998) и т.н. Различни автори възприемат разнообразни практически цели, които lean подхода следва да покрива: да свърза производственото развитие с оперативния мениджмънт (Уомък и други, 1990), да намалява разходите (Хейс и Писано, 1994), да намалява времето за доставка (Ликър, 1996), да повишава качеството (Ликър и други, 2000), да елиминира негодната продукция (Уорли, 2004), да оптимизира капацитета (Де Тревиле и други, 2006), или да достигне подвижност (agility) (Алвес и други, 2012). И накрая би могло да се обобщи, че съществува разлика между схващането на подхода lean на стратегическо ниво и lean производството на оперативно ниво, което кореспондира с различни средства за неговото приложение в процеса на доставяне на стойност за клиента (Хинес и други, 2004).

Произходът на оригиналната lean концепция винаги е бил свързан с японската автомобилна компания Toyota и с нейния начин на производство – т. нар. Производствена система на Toyota (TPS), разработена от Тайичи Оно и Шигио Шинго. Понятието “lean” за първи път е било използвано от Джон Крафцик в статия в MIT Sloan Management Review, озаглавена “Триумфът на производствената система Lean”, отличавайки разликата между традиционния начин на производство, целящо първо да се произведе, а после да се продаде, от съвременните гъвкави производствени системи, които са в състояние лесно да се адаптират според променящите се изисквания на клиентите. Авторът подчертава: “Обемите от готова продукция бяха големи в стремежа да се подсигурят количества в случай на неочаквани проблеми, свързани с качеството, докато в условията на lean операциите, нивата на материални запаси се поддържаха на абсолютния минимум за да се пестят разходи и същите тези евентуални проблеми, свързани с качеството, лесно да бъдат откривани и съответно решавани” (1988). Концепцията lean е била популяризирана от Джеймс Уомък в началото на 90-те години чрез неговия бестселър (отново свързан с компанията Toyota) “Машината, която промени света“ (The Machine that Changed the World). Критично важен компонент на производствената система на Toyota представлява концепцията „Точно навреме“ (JIT) – производство на малки партии, различни модели, мултифункционални работници, предварителни профилактики и регулярни доставки към клиентите (Монден, 1983).

Това, което отличава подхода lean от всички останали подходи на оперативния мениджмънт, е че всички те са в синхрон със стратегията lean, след като те доставят стойност на клиента и целят постоянно подобрене на организационните операции – Теорията на ограниченията, Тотално управление на качеството, Точно навреме, Сигма шест и т.н. Например, Lean sigma комбинира подходите за намалението на склонността към изменчивост от Сигма шест с дейностите за премахване на негодната продукция от Lean производството за подобрене на ефикасността (Кумар и други, 2006). Lean-agile (подвижност) производствения подход е също подобен на стремежа за постоянно подобрене, подпомогнат от система, целяща да бъде по-гъвкава и адаптивна към промените на заобиколната икономическа среда (Кристофър и други, 2000). В рамките на набора от lean елементи, други представители на академичната мисъл открояват четири групи – Точно навреме, Тотално управление на качеството, Тотална производствена поддръжка и Управление на човешките ресурси (Шах и Уорд, 2003). Следователно, би могло да се обобщи, че lean производството обхваща широка концептуална област на операции за постоянно подобрене, които дори понякога е трудно да бъдат открити или измерени.

Сигма шест

Сигма шест представлява подход за подобрене на бизнес процеса, който цели да открие и премахне случаите на некачествена продукция, да намали времето за пренастройка на производствените линии и процеси, както и да намали разходите, извършвани при съответните операции, да повиши рентабилността, да повиши постигането на клиентските очаквания и да постигне високо ниво на натоварване на активите с цел по-добра възвръщаемост (Еванс и Линдсей, 2005). Първоначално, Сигма шест е възникнала като разширение и продължение на подхода Тотално управление на качеството, но постепенно е еволюирала като бизнес стратегия, фокусираща се в повишаване на продуктивността. Тя предлага общи измерители за изравняване и оценка на представянето на всички функции в рамките на организацията, както и методология за прилагане на теоретичната философия на TQM в реалността (Тияхджоно и други, 2010, стр. 226). В този смисъл, Сигма шест представлява

структурна методология в рамките на общата рамка на TQM, представяйки редица концепции и средства в негова подкрепа (Андерсън и други, 2006, стр. 282-296).

Произходът на концепцията Сигма шест се свързва с нейното приложение за пръв път през 80-те години в Motorola, а след това и в General Electric. По това време американските производители са били изложени на ожесточена конкуренция от страна на японските компании по отношение на висококачествени продукти, предлагани на приемливи цени. Поради тази причина, американските компании са изпитвали крайна нужда да приложат някакъв радикално нов подход, който да им помогне да постигнат драстично подобрене по отношение качеството на предлаганите от тях продукти. Първоначално, Motorola поставя своята цел склонността към изменчивост на оперативния ѝ процес да не надхвърля повече от ± 6 стандартни отклонения от медианата (Брейфолдж и други, 2001, стр. 39). В следствие изискванията се повишават, след като новата цел е зададена да не се надхвърля с повече от 1.5 стандартни отклонения, като в абсолютно измерение това означава максимално допустими 3.4 дефектни продукта на един милион или 99.99966% устойчивост на процеса (Монтгомъри, 2001, стр. 40). По подобие на други подходи, характерни за оперативния мениджмънт, съществуват множество определения за Сигма шест, предложени от двете направления – представители на теоретичната мисъл и практики. Предполага се, че най-подходящото определение е следното: Сигма шест представлява добре организиран и систематичен метод както за стратегическо усъвършенстване на процеса, така и за подобрене на продуктите и услугите, който разчита на статистически методи и научен подход за постигане на чувствително намаление на нивата на дефектни продукти (Линдерман и други, 2003, стр. 195). Отчитайки факта, че Сигма шест е създадена главно от хора от реалния бизнес (практици), не се предполага да се очаква прекалено голям академичен принос. По тази причина, повечето представителни на научната мисъл (Линдерман, 2003, стр. 195; Дийн и Боуен, стр. 392-418, Соуса и Вос, 2002, стр. 91-109) описват Сигма шест като метод или набор от принципи и практики, отколкото като управленска философия.

Точно навреме

Както вече беше изтъкнато, концепцията Точно навреме (JIT) представлява съставна част от lean производството. Същността на управленския подход JIT би могла да бъде разделена на два области (Флин и други, 1995):

1. Същинските JIT принципи като използването на системата, свързана с т. нар. изтегляне от пазара и намаление времето за пренастройка на производствените линии и процеси.
2. Практиките, обхващащи инфраструктурата за подкрепа приложението на тези принципи, като включване на наличната работна сила в изработването на производствените графици и подобряването на оперативния процес.

От гледна точка на теорията, JIT не е документално систематизиран. Конкурентното предимство на подхода се явява основно в намалението на разходите и подобряване качеството на произвежданите продукти. Избягване натрупването на готова продукция на склад позволява на компанията да бъде по-гъвкава и надеждна във връзка с посрещането на клиентските нужди. Въпреки безспорния си принос, литературата в областта на устратегическото управление все още не е отредила полагащото се място на JIT за своята стратегическа стойност (Адам и Суомидас, 1989, стр. 196).

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.

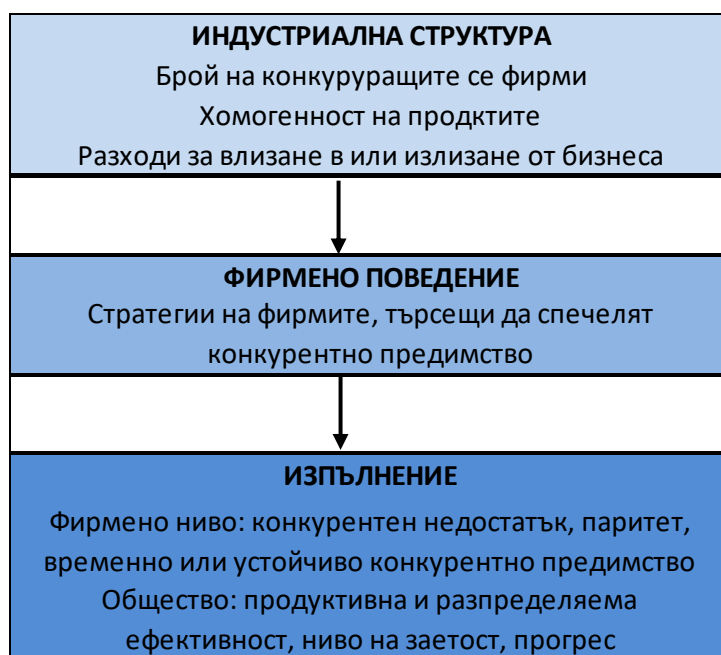
3. Теоретичната същност на оперативната стратегия следва да се разглежда не само по отношение на нейния процес, както това правят представителите на стратегическия мениджмънт, а и в нейната съдържателна форма, където могат да бъдат открити следните елементи: конкурентни цели на представянето, структурни 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. Казано по друг начин, фокусът на теорията за индустриалната организация по-скоро е поставен върху пазарната рамка, в която функционира една компания, от колкото самата компания като цяло. Както е изобразено на следващата фигура, моделът (S-C-P) се състои от три взаимосвързани компонента:



Фиг. 32 Моделът „Структура-поведение-изпълнение“

Източник: BARNEY J., HESTERLY W.: Strategic Management and Competitive Advantage, 4th edition 2012, p.35

- Понятието “структура” се отнася до индустриалната структура, измерена посредством различни фактори, като броя на конкурентите, разнородността на продуктите, разходите за влизане в и излизане от индустрията. Като концепция, пазарната структура се състои от пазарния дял на съставлящите я фирми и в по-малка степен от съществуващите бариери срещу възникване на нови конкуренти (Бейн, 1956). Всяка пазарна структура обхваща диапазона между монопола (голям пазарен дял и високи бариери за влизане) и перфектната конкуренция (малък пазарен дял и почни никакви входни бариери) (Шепърд, 1972, стр. 25-37).
- Понятието “поведение” се отнася до стратегиите, които компаниите прилагат в индустрията. Пазарното поведение засяга примера за такова поведение, следвано от фирмите, в процеса им към приспособяване към пазарните условия, в които те функционират или по начина, по който купувачи и продавачи се отнасят помежду си или един срещу друг (Бейн, 1968).
- Понятието “изпълнение” се възприема в двойствена форма: изпълнението на отделните компании и изпълнението на цялата икономика. Обикновено пазарното изпълнение касае икономическите резултати, които се появяват като функция на цялата система по отношение на ценова ефективност и гъвкавост при адаптиране към променящата се ситуация и в крайна сметка опосредстват икономическите резултати като проявление на структурата и поведението (Бейн, 1968). Като цяло, изпълнението представлява нетен резултат от поведението и се измерва под формата на нетна печалба, норма на вървърщаемост от собствения капитал и т.н.

Разяснявайки същността на ИО ще бъдат представени разнообразни определения, започвайки от по-общи и постепенно стеснявайки фокуса. ИО се възприема като приложение на микроикономическата теория по отношение анализа на фирмите, пазарите и индустриите (Щиглер, 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. От друга страна, ИО се определя като изследване на дейностите и представянето на несъвършно конкурентните пазари и отношението на фирмите в тях (Чънч и Уеър, 2000, стр.

7). Въз основа на представените определения, би могло да се обобщи, че рамката на ИО е разработена от микроикономикса, засягайки икономическите аспекти на фирмите и индустриите, стремейки се да анализира тяхното поведение и да предначертае нормативни заключения (Бартуал, 2010, стр. 15). 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. 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).

Счита се, че основите на модерната теория на ИО са били поставени през 30-те години с работата на Едуард Мейсън от Харвардския университет, който пръв е установил, че размерът на една фирма оказва влияние върху нейното конкурентно поведение на пазара. “В резюме, относителният размер на една фирма, без съмнение е един важен елемент от нейната пазарна структура. Като такъв, той упражнява влияние върху политиката и практиката на фирмата. Но в същото време, фирми с определен размер, в зависимост от техните пазари, биха

следвали много различна ценова и производствена политика при различни пазарни положения” (Мейсън, 1939, стр. 37). Джо Бейн е другият изтъкнат представител на научната мисъл, свързан с развитието на теорията на ИО, който е акумулирал определен набор от данни от сходни индустрии и ги е обвързал с анализа на рентабилността. Той е установил, че в рамките на определени индустрии, малка част от фирмите, формиращи над 70% пазарен дял реализират изключително високи норми на рентабилност, в сравнение с останалите участници на пазара (1951, стр. 293-324). В своята книга, озаглавена “Индустриална организация” (1956), Бейн за първи път е използвал понятието “структура – поведение - изпълнения” като аналитична рамка, в която индустриалната пазарна структура определя фирменото поведение, което от своя страна влияе на нейното изпълнение. Както вече беше отбелязано, основното допускане в тази парадигма е, че изследваните структурни характеристики на пазара определят поведението на фирмите в него, а тяхното поведение оказва влияние върху представянето на пазарите като цяло. Повече от десетилетие по-късно, пазарната мощ е била призната като важен фактор за възникването на връзка между нивото на концентрация на фирми и техния разрушителен ефект върху социалното благосъстояние (Уайс, 1971, стр. 362-403). Въпреки, че в същото време, директната свързаност между концентрацията в индустриите и фирмената рентабилност е била обяснявана с ефекта на икономията от размера (Голдшмид и други, 1974). Извършените емпирични изследвания, основани на допусканията на парадигмата (S-C-P) са доказали, че връзката между структурата на пазара и представянето на фирмите в него, е отражение предимно на ефикасността от действията на големите компании (Смирлок, 1985, стр. 69-83).

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* (МВТ), 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. 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.

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). “Ресурс представлява всичко, което би могло да се възприеме като средство за изграждане на сила или слабост за определена фирма. Поформално, като фирмени ресурси за определен период от време биха могли да бъдат определени онези (осезаеми или неосезаеми) активи, които почти постоянно са свързани с фирмата” (Вернерфелд, 1984, стр. 172). В този случай, създаденото конкурентно предимство не е облагодетелствано от пазарната позиция, а заради характерни, ценни ресурси и компетентности, които конкурентите са неспособни да възпроизведат (Макхия, 2003, стр. 53-69). 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. RBT допуска, че тенденцията на всяка една стратегическа бизнес единица да достигне своята цел, а именно максимизиране на печалбата, представлява функция на своето умение да събере и разгърне подходящи ресурси, способни да доставят устойчиво конкурентно преимущество на пазара, в който функционира (Барни, 1986, стр. 791-800). 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. Както Б. Вернерфелт подчертава: “За фирмата, ресурсите и продуктите представляват две страни от една и съща монета. Повечето продукти изискват услугите на няколко ресурси и повечето ресурси могат да се използват за няколко продукти” (1984, стр. 171).

Както вече беше отбелязано в Глава 1, основите на RBT са били поставени от Едит Пенроуз, посредством развитието на теорията за растежа на фирмата. За първи път тя предлага фирмата да се разглежда като “широк набор от ресурси”, както и че “оптималният корпоративен растеж изисква баланс между използването на съществуващи ресурси и развитието на нови такива” (1959). Пенроуз е изследвала връзката между стратегическото управление и организационният икономикс, и по-конкретно как вътрешния управленски процес е в състояние да окаже влияние върху поведението на компанията. Авторът е установил, че компанията е в позиция да създаде икономическа стойност, не заради наличието на по-добри ресурси, а заради наличието на специално умение в управлението на тези ресурси (1959, стр. 54). Обучителният процес играе важна роля в RBT, тъй като той създава ново познание, което съчетано с наличните ресурси, допринася за растежа на организацията. Теорията за растежа на фирмата по-късно е доразвита от Вернерфелт (1984), Румелт (1984), Барни (1990) и Прахалад и Хамел (1990). Вернерфелт е предположила, че компанията притежава и контролира цяло портфолио от ресурси, позволяващо да се постигне дълготрайно конкурентно предимство (1984, стр. 179). Подобно допускане противоречи на постулатите на MBV, които твърдят, че такова предимство би могло да се развие единствено благодарение на подходящо продуктово пазарно позициониране. По същото време, към фирменото портфолио от производствени ресурси, Румелт е добавил значението на икономическата стойност на тези ресурси (1984, стр. 132). Барни е предложил концепцията за стратегическия пазарен фактор, който всъщност представлява процес на развитие на стратегическите ресурси, благодарение на които компанията е в състояние да приложи своята конкурентна стратегия (1986, стр. 792). В процеса на създаването на стратегия, основана на ресурсите, Вернерфелт е предложила следната последователност от действия, която

измества фокуса на стратегическия анализ от индустрията към самата компания (1989, стр. 4-6): първо, да се определят съществените ресурси на компанията; второ, да се вземе решение на кои пазари тя ще се конкурира; и трето, да се изясни как компанията ще се конкурира с останалите такива на избраните пазари. Основната част от анализа е била свързана и идентифицирането на онези уникални ресурси, които различават компанията от съответните конкуренти. По-късно, Барни е обяснил, че тези стратегически ресурси трябва да са разнородни и трудни за поддръжане и съответно да не е възможно тези ресурси да бъдат преместени от една компания на друга (1991, стр. 112). Прахалад и Хамел са въвели техния конкурентен подход, който е определен като комбинация от способности и производствена технология, правейки възможно компанията да постигне необходимото ѝ конкурентно предимство (1990, стр. 79-91). Така наречената “основна компетентност” представлява цялостното познание в организацията, например как успешно да се направляват разнородни производствени умения и как да се интегрират многобройни технологични потоци, по начин по който тяхната стойност да не намалява с времето на използване. В процеса на изследването е било установено наличие на връзка между фирмените способности и конкурентното предимство, която всъщност се корени в оперативния мениджмънт (Вастаг, 2000, стр. 358). Въпреки това, теорията, основана на ресурсите, доразвива това разсъждение като добавя следващата стъпка чрез твърдението, че конкурентното предимство може да бъде устойчиво, само ако способностите, които го изграждат, са подкрепени от уникални ресурси. Те могат да варират от машини с фиксиран дългосрочен капацитет, през утвърдени брандове, на практика с безграничен потенциал, до разнородни корпоративни култури, основаващи се на ресурси с дългосрочно неограничен капацитет (Вернерфелт, 1989, стр. 7). Най-разпространената класификация на критериите за различните видове ресурси, принадлежи на Джей Барни (2001, стр. 625-641), които следва да са ценни, редки, неподдръжаеми и незаменими, въпреки, че различни автори предлагат своя класификация. Така например, като критерии Грант (1991, стр. 114-135) е предложил издръжливост, прозрачност, прехвърляемост и приложимост, Еймит (1993, стр. 33-46) – допълващи, оскъдни, нетъргуеми, неподдръжаеми, ограничени по отношение на заместване, достъпни, трайни и препокриващи се със стратегическите индустриални фактори, докато Колис и Монтгомъри (1995, стр. 118-128) наблягат

на непоздръжаемост, издържливост, присвояемост, заменимост и конкурентно превъзходство. За да бъде определен един ресурс дали да послужи като основа за ефективна стратегия, той трябва да премине през пет пазарни теста за неговата стойност (Колис и Монтгомъри, 1995, стр. 120-123):

1. *Тест за неподдръжаемост*: Дали съответният ресурс е труден за имитиране?
2. *Тест за издържливост*: Колко бързо се амортизира въпросният ресурс?
3. *Тест за присвояемост*: Кой владее стойността, която ресурсът създава?
4. *Тест за заместване*: В състояние ли е един уникален ресурс да бъде успешно подменен от друг, различен ресурс?
5. *Тест за конкурентно превъзходство*: Чий ресурс действително е по-добър?

С настъпване на новото хилядолетие, теорията, основана на ресурсите се появява като съществена тема в оперативния мениджмънт (Пилкингтън и Фитджералд, 2006, стр. 1255). Дори оперативната теория 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). Същото схващане се споделя и от Дангаяч и Дешмух (2001, стр. 914). Теорията, основана на ресурсите, подкрепя оперативната стратегия посредством осигуряване на благоприятна икономическа обстановка, предлагаща съзидателна дейност, с възможност за приспособяване към изграждане на нови стратегически предимства чрез усвояване на знания и оперативно възстановяване (Транфийлд и Смит, 1998, стр. 128). Прилагайки RBT в оперативната стратегия, биха могли да се изведат три важни закономерности (Гангън, 1999, стр. 134): На първо място, операциите подпомагат изграждането на лидерство в стратегията, осигурявайки, че фирмените ресурси, способности и компетентности са подходящо използвани като конкурентно оръжие. На второ място, налице е голям обем от знания по отношение управлението на способностите при съвременните конкурентни условия,

осигуряващи правила за развитие, запазване и използване на ресурсите в определен динамичен ред. И на трето място, по отношение на правилното приложение на широко разпространените управленски подходи като TQM, BPR, TOS, и т.н., оперативната стратегия се предлага като опция за подобряване интеграцията на източниците на стратегическо предимство в рамките на едно последователно порфолио от възможни способности. Първостепенната задача на ресурсно основания подход при формулирането на стратегията е максимизирането на възвръщаемостта от инвестицията, основавайки се на две предпоставки (Грант, 1991, стр. 116): Първата е, че вътрешните ресурси и способности осигуряват основното направление във фирмената ориентация; втората е, че именно те са основния източник за печалбата на фирмата. От диаметрална гледна точка, теорията, основана на пазара определя своята първостепенна задача да осигури възможност за фирмата да реализира норма на печалба далеч над разходите за набавяне на инвестиционен капитал. Подобно изискване зависи от два фактора: привлекателността на индустрията, в която фирмата функционира и наличието на конкурентно предимство над останалите конкуренти в бизнеса.

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 подобри, 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).

Това, което със сигурност би могло да се изтъкне е, че съответстващата теория на оперативния мениджмънт, по подобие на стратегическото управление, е възникнала в началото на миналия век от действителното поведение на индустриалните компании и отработените навици на техния персонал. Отчитайки факта, че няма готова рецепта за начина, по който емпиричните данни следва да бъдат отразени в теорията, всяка една подобна дейност всъщност представлява продукт на съзидателно въображение. Дори се твърди, че различните видове научни теории не са възникнали в следствие на продължително време от наблюдавани факти, а напротив те са съчинени именно за да ги отчитат (Хемпел, 1966, стр. 15). От друга гледна точка, теорията на оперативния мениджмънт борави с хипотези, тествани в емпирична среда. Евентуално потвърдени, същите тези хипотези прерастват в принципи или закони. Сами по себе си, законите представляват детайлно описание в подкрепа на изследвани регулярни действия, които биха могли да съществуват независимо от наличните теории

(Шменер и Суинк, 1998, стр. 98). Твърди се, че законите в социалната наука често се отнасят към т. нар “модел на субективни явления”, придавайки неправдоподобност, което обикновено е допустимо (Литъл, 1992).

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 подобрене 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 подобрене в други. Обикновено по-висока гъвкавост, надеждност, скорост и качество, в краткосрочна перспектива се свързват с по-високи разходи. Въпреки, че

концепцията за размяна твърди, че нито едно предприятие не е в състояние да покаже изключително представяне едновременно във всички направления (Фердоус и Де Мейр, 1990, стр. 110). В действителност съществуват няколко перспективи пред *концепцията за размяна*.

Концепцията за размяна е наложена още през далечната 1969 г. от У. Скинър със следното обяснение: „По подобие на сграда, автомобил или кораб, една производствена система може да бъде създадена да прави някои неща добре, но винаги за сметка на други възможности. Изглежда съществува липса на разбиране за подобна размяна и нейното въздействие върху корпоративното умение за конкуренция, което кара висшият мениджмънт да делегира често важните решения към по-ниски, технически ориентирани нива от управленската структура и да позволява да се създават условия за вземане на „очевидно несъществени“ оперативни решения“ (1969, стр. 138). Десетилетие по-късно, концепцията за размяна е подкрепена от Хейс и Шменър: “За една компания е едновременно трудно и потенциално опасно да се опитва да се конкурира, предлагайки успешно изпълнение на целите в няколко измерения. Вместо това компанията трябва да приложи определени приоритети към всяка цел, описващи как тя е избрала да се позиционира по отношение на своите конкуренти” (1978, стр. 108). Основни привърженици на концепцията за размяна са Хейс и Уилпрайт (1984), Хил (1989), Андерсън и други (1989), Хейс и Писано (1994), Рот и Милър (1994), Кларк (1996) и т.н. Пет години по-късно, У. Скинър намира причината за съществуването на концепцията за размяна: „С определени задачи трябва да бъде направен компромис за да бъдат изпълнени други, всичките те не могат да бъдат извършени прекалено добре, доколкото са налице неизбежни ограничения в производственото оборудване или технологичния процес. Такава размяна като разходи срещу качество или кратък цикъл на доставка срещу инвестиция в ограничени нива на запаси, представлява очевиден избор, въпреки, че и други, по-малко очевидни размени също съществуват. Последните включват неограничени варианти за създаване на производствени процедури.“ (1974, стр. 115). Конкурентните приоритети са определени като начини, по които една фирма избира да се конкурира за определено пазарно пространство, както и видовете пазари, които преследва (Хейс и Уилпрайт, 1984). По отношение на концепцията за размяна, двамата автори подчертават: “Изключително е трудно (и дори невъзможно) и същевременно много рисково ако определена компания

реши да се конкурира, предлагайки едновременно отлично изпълнение по отношение на всички цели на представянето, след като тя вероятно ще се нареди на второ място след всяка една от онези компании, които са посветили своите усилия към развитие на някое конкретно направление” (Хейс и Шменър, 1984, стр. 41)

Друга причина за съществуването на възможността за размяна е обяснена от Хейс и Писано: „Производствените стратегии отдавна спорят върху обстоятелството, че различните индустриални системи проявяват различни оперативни характеристики: някои от тях са добри в ниските разходи, други във високото качество, трети в краткото време за реакция и т. н. Следователно, при разработването на една производствена система, мениджърите трябва да решат кое е по-важно. И ако има някакви конфликти, трябва да се вземат трудни решения за размяна на тези характеристики“ (1994, стр. 80). В заключение, 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).

Няколко десетилетия по-късно, гледната точка за възможностите на концепцията за размяна еволюира. Както е представено на следващата фигура, в някои ситуации научното направление запазва своята валидност, в други следва да се търси ново решение. С други думи, технологичният напредък позволява изпълнението на определени комбинации, смятани в близкото минало за невъзможни.

РАЗМЯНА?	Традиционно схващане (1980те)	Прогресивно схващане (1990те)	Съвременно схващане (2000те)
ВРЕМЕ ЗА ИЗРАБОТКА срещу НАДЕЖДНОСТ НА ДОСТАВКАТА	ДА	НЕ	НЕ
СПОСОБНОСТ НА КАЧЕСТВОТО срещу ПОСЛЕДОВАТЕЛНОСТ НА КАЧЕСТВОТО	ДА	НЕ	НЕ
ПОСЛЕДОВАТЕЛНОСТ НА КАЧЕСТВОТО срещу ЦЕНА	ДА	НЕ	НЕ
СПОСОБНОСТ НА КАЧЕСТВОТО срещу ЦЕНА	ДА	ДА	НАМАЛЕНО НИВО
ГЪВКАВОСТ НА ДИЗАЙНА срещу ВРЕМЕ ЗА ИЗРАБОТКА	ДА	ДА	НАМАЛЕНО НИВО
ГЪВКАВОСТ НА ДИЗАЙНА срещу ЦЕНА	ДА	ДА	НАМАЛЕНО НИВО
ВРЕМЕ ЗА ИЗРАБОТКА срещу ГЪВКАВОСТ НА ОБЕМА	ДА	НАМАЛЕНО НИВО	НЕ

Фиг. 33 Традиционни, прогресивни и съвременни схващания за размяната

Източник: NEW C.; World Class Manufacturing Versus Strategic Trade offs, 6th International Conference of the Operations Management Association of the UK, University of Aston, June 1991

Новите реалности отразяват концепцията за производство от световна класа, която е обяснена в следните ситуации (Ню, 1991):

1. Период за изработване срещу надеждна доставка.

Традиционно схващане: При изработване по поръчка, планирането на кратко време за производство поставя под риск постигането на това време.

Прогресивно схващане: Процесът на честа повтаряемост и ниската степен на материални запаси са в състояние да доведат до кратко и същевременно надеждно време за изработка.

2. Способност за качество срещу постоянство в качеството

Традиционно схващане: Висококачествените продукти (висока спецификация) са по-трудни за изработка, следователно тяхното постоянно качество (по спецификация) съответно ще пострада.

Прогресивно схващане: Поддържането на високи нива на качеството е по-трудно, но постоянството в качеството се е превърнало в ключов фактор в по-конкументните пазари (но виж също т. 3 и т. 4 по-долу).

3. Постоянство в качеството срещу цена.

Традиционно схващане: Постоянното добро качество изисква повече разходи за производство и затова заслужава по-висока цена.

Прогресивно схващане: Постоянството в качеството представлява ключов фактор на по-конкументните пазари и всъщност като цяло струва по-малко.

4. Способност за качество срещу цена.

Традиционно схващане: Висококачествените отличителни белези (висока спецификация) на един продукт струват по-скъпо да бъдат произведени. Реалността доказва, че луксозните автомобили с марка Мерцедес, Порше и Ауди винаги ще се различават като цена в сравнение с колите, произведени в Китай и Индия. Въпреки това, благодарение на широкото разпространение на многообразни продукти и реализираната икономия от мащаба, в днешно време, те се предлагат на далеч по-достъпа цена, в сравнение с близкото минало.

5. Гъвкавост на дизайна срещу период за изработване.

Традиционно схващане: Произведените по поръчка продукти изискват по-дълъг период за изработка.

Прогресивно схващане: Модулните продукти позволяват много кратко време за реакция, но истинските поръчкови продукти изискват по-дълго време за доставка, отколкото еквивалентните стандартни такива.

Съвременно схващане: Модерните (lean) принципи на оперативния мениджмънт осигуряват необходимата гъвкавост в продължение на цялата верига на стойността.

6. Гъвкавост на дизайна срещу цена.

Традиционно схващане: Произведените по поръчка продукти струват повече в сравнение със стандартните продукти от подобна спецификация.

Прогресивно схващане: Модерният обособен (cell) производствен процес е в състояние да предложи висока гъвкавост, но уникалното поръчково производство е все още по-скъпо за осъществяване, освен ако спецификацията е незначителна.

7. Период за изработване срещу гъвкавост в обема.

Традиционно схващане: Ако гъвкавостта в обема е ниска, то тогава периода за изработка трябва да варира за да балансира натоварването и капацитета на системата.

Прогресивно схващане: Производствените предприятия от световна класа предлагат по-голяма гъвкавост на обема, което като цяло намалява чувствително ефекта на тази размяна.

Съвременно схващане: Модерното (lean) производство, основано на новите технологии са в състояние да превъзможат проблемите, свързани с капацитета.

Като финално заключение, К. Ню изтъква следното: „Докато няколко от традиционните схващания за размяна вече са елиминирани, съществуват много други, чиято валидност остава, докато някои от тях действат в определена степен, но не и по своята същност. По-специално, тези показатели за размяна, свързани със „способност на качеството“ и „гъвкавост на дизайна“ са все още от високо практическо значение за избора, който компаниите правят във връзка с най-подходящия *производствен микс* за своите *върхови конкурентни критерии*. Спорният въпрос на ключовата производствена стратегия е: „Можеш ли да бъдеш най-добрият в света едновременно по всичките седем критерии от един и същ производствен микс?“ Ние считаме, че отговорът на този въпрос е все още НЕ” (Ню, 1991). Съвременните перспективи обаче допускат възможност и за друг отговор.

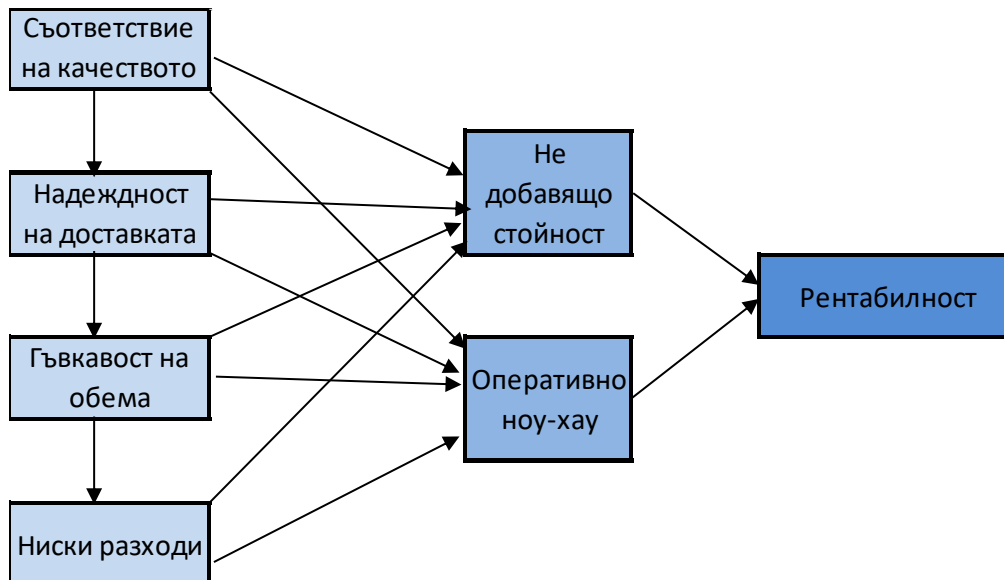
С промяна на естеството и повишаване на комплексността на концепцията за размяна (особено по отношение на ефективността спрямо гъвкавостта) решенията, свързани с производствената стратегия превръщат традиционния избор “или-или” в незавършен и несъвършен (Корбет и Вессенхоф, 1995, стр. 107-122). Другата съществуваща опция, предложена от Хейс и Шменър гласи: „в случай, че „размяната“ с течение на времето се извършва непоследователно, компанията постепенно ще изгуби своята конкурентна идентичност“ (1987, стр. 108). Въпреки това, концепцията за размяна все още попада в сърцевината на производствената стратегия, но

същевременно отчитайки, че новите производствени технологии все повече намаляват нуждата от размяна между разходи и разнообразие (Кларк, 1995, стр. 42-58). С оглед на факта, че съвременните реалности на променено потребителско поведение и скорост за реакция към пазарите, намаляват значението на концепцията за размяна, нейното влияние все още не следва да бъде пренебрегнато. От друга страна се създава стремеж за постигане на определено оперативно съвършенство, което позволява създаването на възможни комбинации от конкретни измерители на представянето: скорост, качество, надеждност и гъвкавост при определено ниво на разходите.

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 при извършване на доставянето, 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 на 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). Теорията на конкурентната прогресия предлага начин за подобрене на способностите за създаване на конкурентно предимство посредством ускоряване на организационното познание, от гледна точка на разглежданата компания (Агроте, 1999; Грант, 1996, стр. 375-387). Въз основа на тази теория, в процеса на придобиване на тези способности, съответните производствени компании имат възможност едновременно да увеличат своето оперативно ноу-хау и да намалят нежеланите промени, свързани със съответните процеси, които от своя страна се отъждествяват с наличието на дефектни продукти и дейности, недобавящи стойност в рамките на иновативния

цикъл. Съгласно това взаимодействие, изпълнението на тези компании би следвало да бъде повлияно в положителна посока, както е показано на следващата фигура:



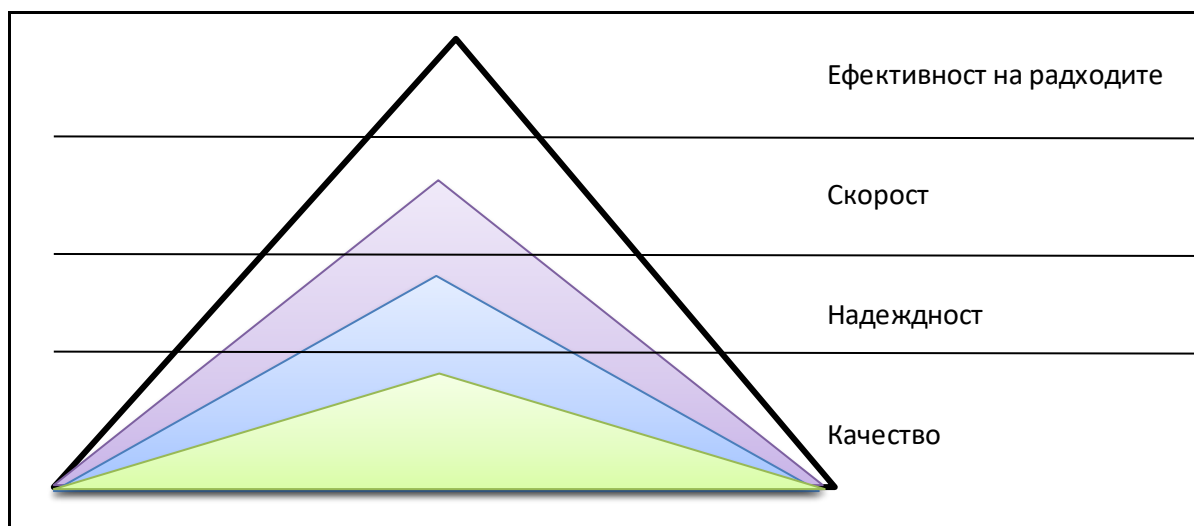
Фиг. 34 Модел на теорията за конкурентната прогресия

Източник: Rosenzweig E., Roth A.; Towards a Theory of Competitive Progression: Evidence from High-Tech Manufacturing, Production and Operations Management, 2004, vol.13, n.4, p.362

Според теорията на конкурентната прогресия, задачата за достигане на съответното качество се превръща в първостепенна, поради факта, че желания резултат се явявава в следствие на ефективен и ефикасен процес на намаляване отклоненията от производствените стандарти (Рот, 1996, стр. 15). Друга важна променлива величина представлява надеждния производствен график, заради възможността му от намаление на несигурността във връзка с клиентските изисквания и планиране времето за доставка на входящите ресурси (Уакър, 1996). Увеличаването на капацитета по отношение надеждността на доставките обикновено е свързана със степента на съответната специфика на процесите. Подобренито на дейностите по време на втората фаза на действие на теорията на конкурентната прогресия е свързана не само с надеждността на доставките, но влияе и върху подобренито на гъвкавостта (Гупта и Зомърс, 1996, стр. 204). При положение, че фирмата не е в състояние да изпълни поетите ангажименти в срок при обичайни обстоятелства, от нея не би следвало да се

очаква да бъде гъвкава по отношение на непредвидени изменения в клиентското търсене (Корбет и Васенхов, 1995, стр. 107-122). Една фирма е по-гъвкава, в случай, че е в състояние да отговори на промените в съвкупното търсене по същия начин, както биха го направили нейните конкуренти, само че на по-ниска цена в сравнение с тях (Косте и Малхорта, 1999, стр. 75-93). Възприема се, че потенциала за постигане на способност за устойчиво поддържане на ниски разходи, се подобрява след преминаването на първоначалните три етапа от прогресията.

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 трябва 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, както е показано на следващата фигура:



Фиг. 35 Моделът на „пясъчния конус“

Източник: Wikipedia

Концепцията за подобрене на четирите общи производствени способности, е известна като „модел на пясъчния конус“. За да се изгради т. нар. „пясъчен конус“, първо трябва да се създаде стабилна основа (качество). Добавяйки допълнителен пясък, неизбежно качеството на основата се увеличава и разширява, в допълнение на което се появяват и някои наченки на следваща характеристика (способност) – в случая, надеждността на производствената система. Изграждането на по-висок пясъчен конус е свързано с добавянето на още пясък, което допълнително разширява основите на качеството и надеждността, докато не се появи подобрене в скоростта на производствената система. И накрая, ново количество пясък ще даде отражение в допълнителното подобрене на качеството, надеждността и скоростта, което от своя страна би се изразило в оптимизация на разходите. Основополагащата логика на тази концепция е, че след като подобренето на разходите представлява последна цел на повечето производители, тя се явява в резултат на инвестираните ресурси и усилия за подобряване представянето на останалите три елемента – качество, надеждност и скорост на реакция на производствената система. Фердоус и Де Мейр твърдят: „Аналогията с пясъчния конус ни помага да обясним една важна характеристика на нашия модел: изкачването на всяко едно ниво по пътя на подобрене на производствените способности, изисква все повече и повече усилия, в сравнение с предишните нива. Например, за да се подобри

ефективността на разходите с 10%, е необходимо да се подобри скоростта с по-голям процент, да кажем с 15%, надеждността с още по-голям процент, да кажем 25%, и качеството с най-голям процент, примерно с 40%“ (1990, стр. 168-184). Очевидната връзка между продуктивността и качеството се подкрепя и от един известен американски експерт – Робърт Линас, вицепрезидент на групата TRW, който отбелязва, че „2% намаление в дефектната продукция обикновено е свързано с около 10% увеличение на продуктивността.“ (Хейс, 1981, стр. 63). Фердоус и Де Мейр са предоставили някои емпирични доказателства, за това, че различните общи цели на представянето се подобряват в кумулативен порядък и не се явяват като резултат от компромис или размяна (1990, стр. 169).

Конфликтна точка – теорията на конкурентната прогресия срещу концепцията за размяна

По същество, валидността на концепцията за размяна е опровергана от практиката на водещи японски производители като Toyota Motor Corporation, Sony Corporation, Seiko Watch, Matsushita Electric Industrial, Nippon Electric, Mitsubishi Electric Corp., Hitachi, Fujitsu и т.н. Базирайки се на обширно изследване на големи японски корпорации, Д. Накейн заключава, че е налице логическа последователност в подобрението на определени цели на представянето, започвайки с качеството, което се увеличава с подобряване на надеждността (1986). Двете способности се явяват предпоставки за повишаване на ефективността на разходите. Авторът изтъква: „Ако японските компании искат да предложат *гъвкавост* като конкурентен приоритет, е необходимо те поне вече да са определили минимално приемливо ниво на компетентност по отношение на качеството, надеждността и подобрението на разходите. В случай, че такова ниво не е определено, компанията ще изпадна в условие на хаос и ще приключат трагично.“ (Накейн, 1986). Японското поведение е свързано с философията за постоянно подобрене. Както Р. Шонбергер твърди: „Стратегиите от световна класа считат концепцията за размяна за невалидна – правилната стратегия не познава оптимално ниво, тя признава постоянно подобрене във всички направления“ (1990, стр. 21). Друго проучване, посветено на сравнението на няколко големи японски и американски корпорации, извършено от А. Уайс, детронира съществуващите митове, че японската продуктивност

се дължи на ниските нива на отсъствие от работа, високата корпоративна лоялност и високо мотивираните служители. Откритията на автора са класифицирани в пет основни направления (1984, стр. 121-124):

Реалност 1: По-голям брой инженери на един работник. Съществено е да се вземе предвид инженерната подкрепа, която производствените работници получават. При това инженерните усилия са съсредоточени в производствените помещения, а не са разположени в административните офиси.

Реалност 2: Селективен подбор на персонал. Успешните японски производители отделят голямо внимание на наемането на персонал и избират само „елита“ на трудовия пазар.

Реалност 3: Ползи от различните нива на възнаграждение. Японските компании заплащат ниски надници на новите работници и високи възнаграждения на опитните такива.

Реалност 4: Съществена разлика в заплащането. Голямата разлика в заплащането на работници с равен опит и образование, което те получават по време на целия си трудов стаж, се явява мотивиращ фактор.

Реалност 5: Уникална капиталова структура. Основните акционери на японските компании обикновено са други компании, а не индивидуални инвеститори.

Перспективата за размяна е критикувана заради нейната статична гледна точка относно производствения процес, представяйки “чисто счетоводно отражение на нещата, от където идват печалбите” (Д’Авени, 1994, стр. 3).

Обобщавайки двата теоретични модела – концепцията за размяна и тази за натрупването на „пясъчния конус“, следва да се изтъкне, че конвенционалната производствена парадигма (на размяната), поставя в основата ефикасността на разходите като предпоставка при разпределение на инвестициите за подобрене на качеството, надеждността и гъвкавостта. Противоположният възглед е предложен от „модела на пясъчния конус“, според който ефикасността на разходите се явява като резултат от натрупаните подобрения във всички останали области. В тази връзка, концепцията за размяна се изразява в своята статична същност (постиженията в една област се явяват като отрицателен резултат за друга), докато „моделът на пясъчния конус“ представлява естествена динамична перспектива – той се фокусира към постоянно подобрене на представянето, но не и като базова стойност. Дори една компания

да е постигнала определено ниво на качество, за да продължи да повишава своите производствени способности, тя допълнително трябва да подобрява този свой показател (Фердоус и Де Мейр, 1990, стр. 168-184).

След представянето на двете диаметрални по своята същност гледни точки за подобряване производственото представяне – по кумулативен начин или търгувайки един измерител за сметка на друг, следва да се изтъкне, че все още не е постигнат консенсус сред академичните автори във връзка с валидността на аргументите на тези концепции. Следващата фигура обобщава изводите от тестването на двете направления, показвайки смесени резултати от оценяване естеството на размяна и натрупващите показатели в производствения процес:

Автор	Размер на извадката	Тестван модел	Резултати
Фердоус и Де Мейр 1990	167 бизнес единици	Модел на натрупване	За първи път в това изследване е предложен модела на пясъчния конус.
Нобъл 1995	561 предприятия	Модел на натрупване	Предварителна подкрепа за модела на натрупване с различия според държавите.
Шменер и Суинк 1998	NA/ Теория	Модел на натрупване	Като изходящ резултат от изследването се предлага "интегриран модел".
Нарейзимхан и Джаярам 1998	215 производствени бизнеса	Модел на натрупване	Нищо конкретно не е установено за връзката между производствените цели.
Бойер и Люис 2002	110 предприятия	Размяна	Налице са някои доказателства, че размяната съществува в различни нива на фирмата. Липсва подкрепа за модела на пясъчния конус.
Флин и Флин 2004	165 предприятия	Размяна	Не намира подкрепа за последваща прогресия; налице са вариации между страните, но без индустриални ефекти.
Розенцвайк и Рот 2004	81 бизнес единици	Интегриран модел	Доказателство в подкрепа на модела на пясъчния конус.

Фиг. 36 Преглед на изследванията, които очертават конфликтите в операционализирането на модела на „пясъчния конус“

Източник: SCHROEDER R., SHAH R., PENG D.: The cumulative capability 'sand cone' model revisited: a new perspective for manufacturing strategy, International Journal of Production Research, 2010

Автори като К. Кларк (1996), Хейс и Писано (1996), Шменер и Суинк (1998), Флин и Шрьодер (1999) изглаждат очевидните различия между двата

модела посредством общ интегриран модел. Те твърдят, че крайният резултат се явява функция на позиционирането на компанията според границата на максималния потенциал на представянето. Следователно, след като компаниите стават по-ефикасни, все по-трудно е да се правят подобрения едновременно в различните измерения на представянето, без негативно да се повлияят останалите такива. Затова компаниите трябва да изберат между различните конкурентни приоритети, намирайки се на кривата на границата на ефикасност (Шрьодер и други, 2010).

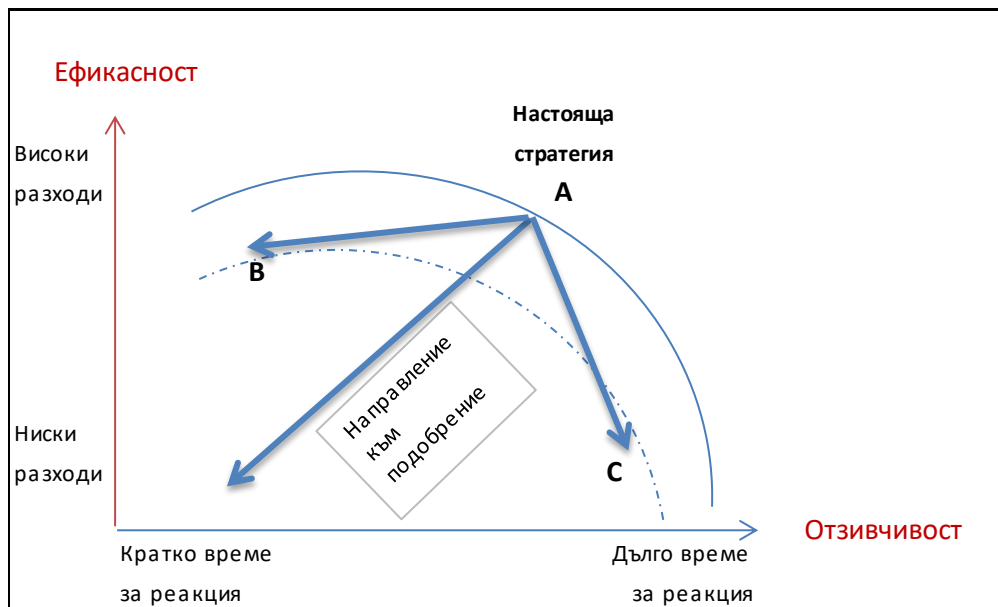
Фиг. 36 показва широка разнопосочност на финалните резултати – от пълна подкрепа, частична подкрепа или липса на такава за „модела на пясъчния конус“. Вероятно, най-точното обобщение е предоставено от Р. Шрьодер, според който: „Повечето изследвания намират положителна корелация или положителна регресия, които се явяват като краен резултат, че са налице необходимите условия, но те не изследват пряко последователността на модела на *пясъчния конус*” (2010). Хейс и Писано разграничават модела на размяна между статичен и динамичен вариант. Към първия те изтъкват аргументите, които вече бяха отбелязани няколкократно, докато към втория те поставят възможността за изместване на границата на ефикасността. В крайна сметка, за една компания е възможно да подобри своето представяне в повече от едно направление (например разходи и гъвкавост), но в същото време, не е възможно всички измерители на представянето да бъдат подобрени в една и съща степен (Хейс и Писано, 1996, стр. 37).

Теория за границата на ефикасност

Аргументите за съществуването на концепцията за размяна биха могли да бъдат обяснени и с наличието на теорията за ефикасната граница. Всъщност, понятието *граница на ефикасността* (граница на портфолиото) представлява концепция от съвременната теория за портфолиото, въведена за пръв път от Х. Марковиц през 1952 г. и се отнася за портфолио от различни инвестиции, които са разположени върху „ефикасните места от спектралната крива за риск и възвръщаемост“³. В полето на оперативния мениджмънт, нейното приложение е

³ https://en.wikipedia.org/wiki/Efficient_frontier

свързано с относителното представяне на компаниите по отношение на тяхната ефикасност (на разходите) и многообразието (отзивчивостта) на предлаганите продукти или оказваните услуги. Както е показано на следващата фигура, изпъкналата непрекъсната линия, където компанията се намира в точка А, е известна като „Граница на ефикасността“.

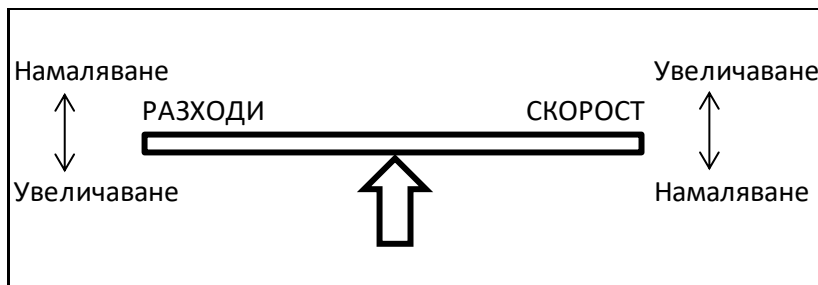


Фиг. 37 Граница на ефикасността

Източник: Wikipedia

Счита се, че позицията в точка А отразява състоянието на компанията, управлявана по най-оптимизирания начин и нейното представяне се изразява чрез преместване по тази крива, разменяйки ефективност срещу отзивчивост, но не и подобряване на двата показателя. Според тази концепция, при настоящото положение (без допълнителен капацитет, без допълнителни инвестиции в ресурси или подобрение в процесите), правилният баланс е намерен и само представянето по различните показатели би могло да бъде разменяно. Въпреки, че в случай на проява на други подобрения, кривата на ефикасната граница следва да се премести наляво, към центъра на графиката, т.е. към пунктираната линия, където се появява новата ефикасна граница и компанията, съгласно своята стратегия се позиционира или в точка В, или точка С. Както У. Скинър предлага: „Производственият опит редовно съблюдава правилото „40-40-20“.“ Приблизително 40% от всяко конкурентно предимство, основано върху производството, произлиза от дългосрочни промени в производствената

структура (решения, засягащи броя, размера, местоположението и капацитета на производствените единици) и основни начини на действие по отношение на материалите и управлението на работната сила; други 40% произтичат от значителни промени в оборудването на технологичния процес; и накрая, не повече от 20% се основават на традиционните подходи за подобрене на продуктивността (Скинър, 1986, стр. 5). След като процеса на подобрене измества предприятието по-близо до своята ефективна граница, за постигане на всяка една допълнителна полза, следва да се изразходват повече ресурси (Шменер и Суинг, 1998, стр. 109). В теорията, това явление е известно като принцип на намаляващата възвръщаемост.



Фиг. 38 Опорна точка на размяна

Източник: Slack, N., Institute of Manufacturing, University of Cambridge; www.ifm.eng.cam.ac.uk

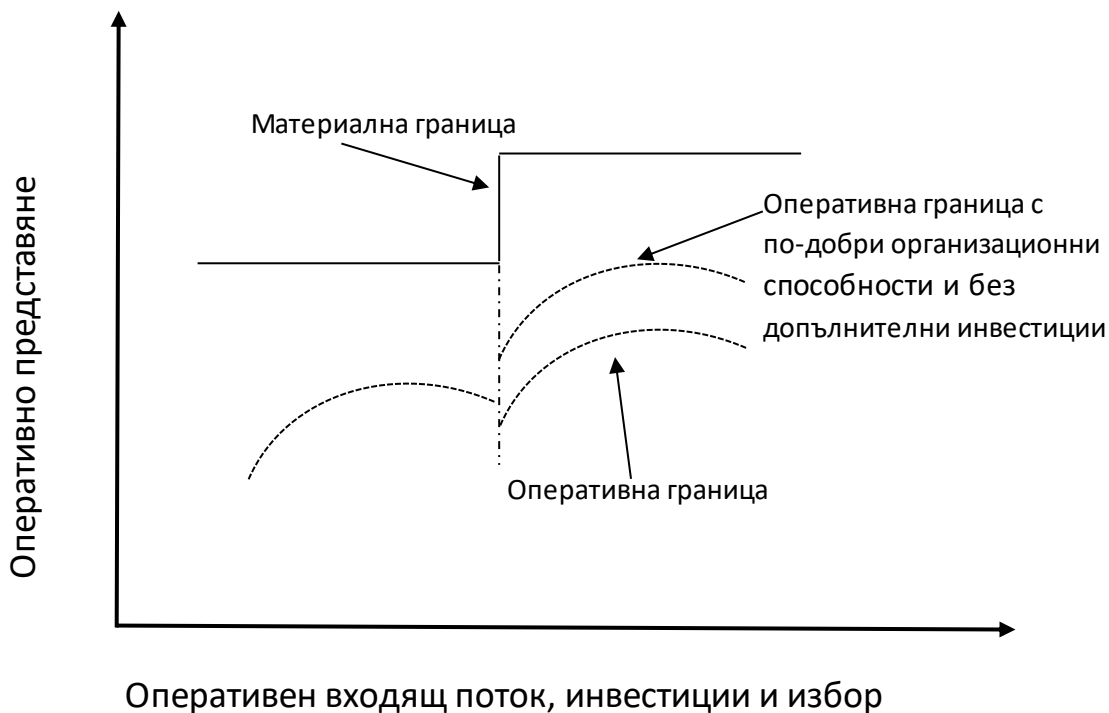
Н. Слак, обяснява своята алтернативна гледна точка относно разпределението на баланса, според който издигайки нивото на опорната точка (от примера от Фиг. 38) едновременно се намаляват разходите и се увеличава скоростта. В случая, опорната точка, би могла да представлява *качеството*, *гъвкавостта* или *надеждността*.⁴ За да се разбере в цялата си същност концепцията за размяна, е важно да се разграничи позиционирането по ефикасната граница и подобренето в оперативната ефективност, отразяващо се в преместването на тази граница (пунктираната линия от фиг. 37). Всеки бизнес трябва ясно да разбира докъде е в състояние да репозиционира своята дейност по отношение на целите си и степента, до която се очаква дейността едновременно да подобри своята ефикасност по няколко различни начина (Слак и други, 2012, стр. 62). С други думи, при определени обстоятелства и

⁴ Institute of Manufacturing, University of Cambridge; www.ifm.eng.cam.ac.uk.

допускания, подобрения във всички цели биха могли да бъдат постигнати – основно при кумулативния „модел на пясъчния конус“ на Фердоус и Де Мейр.

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). Разширявайки представата от “производствена граница” към “граница на ефикасност”, наличието на входящи ресурси би следвало да се замести с всички измерения на управление на представянето на фирмата (разходи, качество, гъвкавост, надеждност и т.н.) (Чарнес, 1994). От гледна точка на оперативния мениджмънт, “технологичните съображения” следва да са функция от рационален избор, който оказва влияние върху производствения дизайн и съответните операции, както и източниците и естеството на входящите ресурси. Прилагайки тези съображения, 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).

Вземайки назаем от Хейс и Уилрайт определенията 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. 39 Материална и оперативна граница

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

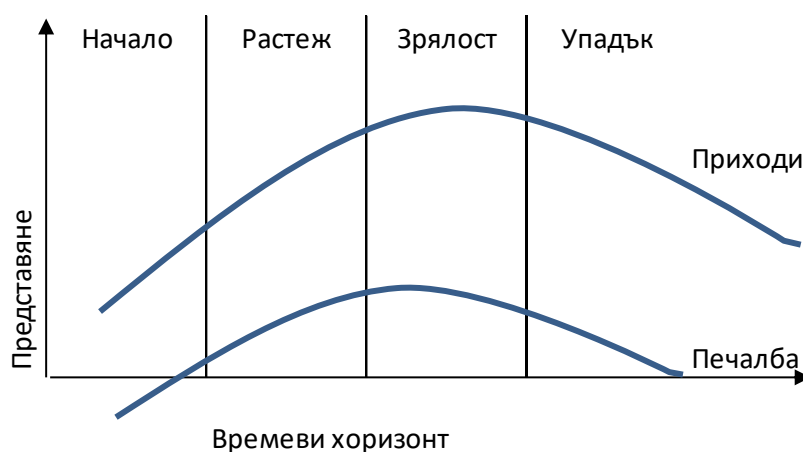
Характеристиките на материалната граница се образуват въз основата на различен вид инвестиции (структурни решения) в рамките на предприятието, докато характера на оперативната граница зависи от избора на наличния набор от активи (инфраструктурни решения), наред със съответната им възможна подредба. Казано 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 (Фердоуз 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 на Скинър 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. Икономическата теория заема концепцията за жизнения цикъл от биологията. Томас Малтус е един от първите учени, които прилагат биологичните принципи на популацията върху човешкия жизнен път (1978). По-късно, Чарлс Дарвин отбелязва, че за определен период валидността за геометричната тенденция за увеличаване на популацията трябва да бъде проверена (1859). През деветнадесети век идеите на двамата автори постепенно се разпространяват в социалната наука. Густав Лебон подчертава, че елемент от цивилизацията е свързан с четиристепенен процес на размножаване и упадък (1898). По време на първия етап се приемат идеите на малък брой новатори, благодарение на техния престиж или авторитет. През втория етап посланията се възприемат все по-бързо и се радват на широко разпространение. При третия етап новаторските идеи проникват навсякъде. В крайна сметка обаче, настъпва период, в който висшите класи започват да губят вяра и постепенно посланията престават да са валидни. В началото на двадесети век Чапман и Аштон (1914), както и Алфред Маршал (1920) проповядват, че икономическата сила на фирмата проявява тенденция да

запада с развитие на времето. Джоел Дийн за пръв път използва термина “жизнен цикъл на продукта”, обяснявайки своя модел за “цикъл на конкурентно изграждане”, концептуално наблягайки на нетрайните особености на продуктите с увеличаване на конкуренцията (1950, стр. 53). Джей Форестър за пръв път предлага графично описание на класическия жизнен цикъл на продукта, с характерната еС-образна крива на продажбите и печалбите, появявайки се като функция, изразена във времето в четири етапа: начало, растеж, зрялост и упадък (Форестър, 1959), както е изобразено на следващата фигура:



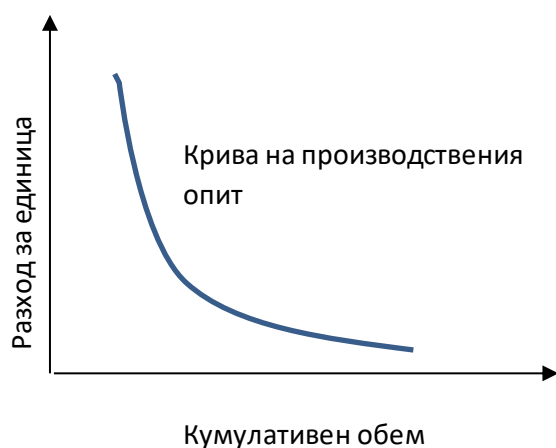
Фиг. 40 Етапи на жизнения цикъл на продукта

Източник: Wikipedia

Според неговата графика, продажбите достигат своя връх във фазата на съзряване, докато печалбите бележат най-високото си равнище в края на етапа на растежа. Краят на еволюцията на жизнения цикъл на продукта е положен от Теодор Левит, описвайки взаимодействието между продуктите и пазарите (1965). Според него, жизнения цикъл на продукта би могъл да бъде използван като средство за планиране с възможно управленско приложение за печалбите и продажбите въз основа на преминаването на продуктите през различните етапи на своето развитие. В днешно време, концепцията за продуктовия жизнен цикъл служи като основно средство на мениджмънта за развитие на различни пазарни стратегии, изискващи подходящи мениджърски дейности във всяка една фаза на развитие на съответния продукт.

Концепция за кривата на производствения опит

Концепцията за кривата на производствения опит или крива на знанието, за първи път е била представена през 1925 г. от Райт-Патерсън, командващ базата на Американските военновъздушни сили в Охайо, при изследването на определени производствени операции. През следващите години, няколко наблюдения на производствения процес от авиационната индустрия синтезират зависимостта, че при сглобяването на всеки четвърти самолет са необходими 80% от прекия труд, вложен при същата дейност за втория самолет. Съответно за осмия самолет се влага 80% от труда, който е бил необходим за производството на четвъртия самолет и т.н. Допускайки, че производствената дейност се състои от три четвърти труд и една четвърт машинна дейност, степента на натрупване на знания при сглобяването на един самолет позволява да се изразходва 80% труд между удвояването на обема (Хиршмън, 1964, стр. 125). Базирайки се на допълнителни практически наблюдения е било изчислено, че ако съотношението между вложения труд и машинната работа е равно (едно към едно), наклонът на линията на знанието е приблизително 85%. В случай, че това съотношение се намали до една четвърт труд и три четвърти машинна дейност, наклонът на линията ще бъде около 90%. Основната теория на знанието твърди следното: един работник се учи докато работи и колкото повече повтаря една операция, толкова по-ефикасен става той, до степен, до която вложеният пряк труд за единица намалява (Андрес, 1954, стр. 87). Това намаление се нарича *увеличаваща се продуктивност*, както е изобразено на следващата фигура:



Фиг. 41 Крива на производствения опит

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). От друга страна, трябва ясно да бъде заявено, че кривата на знанието има своя теоретичен предел върху ефекта, който оказва. Това означава, че разходите не могат да бъдат намалявани до безкрайност. И пределът обикновено първо следва да бъде достигнат от производителя, тоест, теоретичният предел всъщност се превръща във фактически. Според Абърнати и Уейн, именно фактическият предел не е достигнат не защото са изчерпани начините за намаляване на разходите, а по-скоро защото те са продиктувани от търсенето на пазара по отношение промяна на продукта, нивото на технологична иновация в индустрията и способността на конкурентите да използват представянето на продукта като основа за конкуриране. Авторите съветват мениджмънта на всяка компания да осъзнае риска от неточно преценяване на предела, който се увеличава в зависимост от успешното продължение на стратегията, основаваща се на теорията за кривата на производствения опит заради следните две причини (1974, стр. 119):

1. Пазарите стават все по-уязвими към поведението на конкуренцията. Причината е, че компанията трябва да се стреми към увеличаване на пазарния си дял, като запазва постоянно нивото на намаляване на разходите, което означава, че търсенето трябва да се удвои всеки път при същото пропорционално намаление на разходите. Дори да се допусне, че пазарът се развива и нараства с желания темп, е трудно да се повярва, че конкуренцията ще остане безучастна.
2. Опитите за продължително намаляване на разходите ограничават възможността на организацията да отговори на този вид конкуренция. Некоректното приложение на кривата на производствения опит се състои в твърдението, че продуктова иновация се счита за враг на ефективността на разходите и обратно. В същото време стремежът към ограничаване на конкуренцията следва да е насочен и към иновации, не само към ниските цени.

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 Уилрайт, 1979, стр. 133):

1. Намаление на продуктите разходи може да бъде постигнато чрез промяна на дизайна на продукта, опростяване на продуктово-техническата линия, влагане 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). С други думи, компаниите, които са фокусирани около ограничен набор от задачи (продукти или услуги) биха били много по-продуктивни (конкурентни) от други, с по-широка ориентация на производствената дейност. Допускането в концепцията за фокусираното предприятие се дължи на факта, че продуктите, услугите или процесите са обединени в групи, за да може тяхното отклонение от стандарта да бъде сведено до минимум. Предполага се, че по този начин материалните потоци биха се открили по-ясно и по този начин става възможно откриването на евентуални ограничения в системата, както и че се улеснява премахването на дейности, които не добавят стойност (Шменер и Суинк, 1998, стр. 103). Концепцията за фокусираното предприятие е продължена от Хейс и Шменер посредством твърдението им за преобладаващата ориентация, при която определени

компании следва или да са ясно ориентирани към своите пазари, към своите продукти, или да са посветени на технологичната си насоченост (1987, стр. 106). В първия случай основната експертиза на компанията би следвало да бъде ориентирана към възможността за разбиране и ефективна реакция към конкретните нужди на пазара. При втория случай се предполага, че може да се пристъпи към многофункционално използване на произведените продукти, които да бъдат приложени на различни пазари. И третата възможност допуска, че технологично ориентирани компании биха внедрили технологичната си насоченост на различни пазари и за различни продукти. Друга перспектива на фокусната концепция, отново предложена от Хейс и Шменер, е свързана с избора на производствените организации, които следва да бъдат концентрирани върху продукта или процеса. Подобна диаметрална ориентация на компаниите поставя нуждата от фундаментално различно търсене и очертаващи се възможности, в следствие на което производственият избор би следвало да бъде ограничен до избора между тях (1987, стр. 113). Компаниите с насочен фокус към процеса предполагат наличие на инфраструктура, изискваща огромен капиталов ресурс, съчетана със сложна административна мрежа, където въпроса с капацитета е от съществено значение. В случая гъвкавостта не е основен приоритет за нуждите на представянето, въпреки че тя позволява развитието на преимущество от гледна точка на разходите, постигнато посредством икономия от мащаба и технология на процеса. Противоположно на това, компаниите с фокус към продукта, преставяват структури, не толкова сложни, не изискващи огромни инвестиции, но същевременно много гъвкави и иновативни, от колкото подчинени на контрол и планиране. Организация, насочена към продукта, е подходяща за бизнеси с подчертано разнообразно портфолио от продукти и доминираща ориентация към пазарите.

Четиристепенен модел

Оценявайки стратегическата роля и приноса на оперативната функция в рамките на фирмата, Хейс и Уилрайт 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.

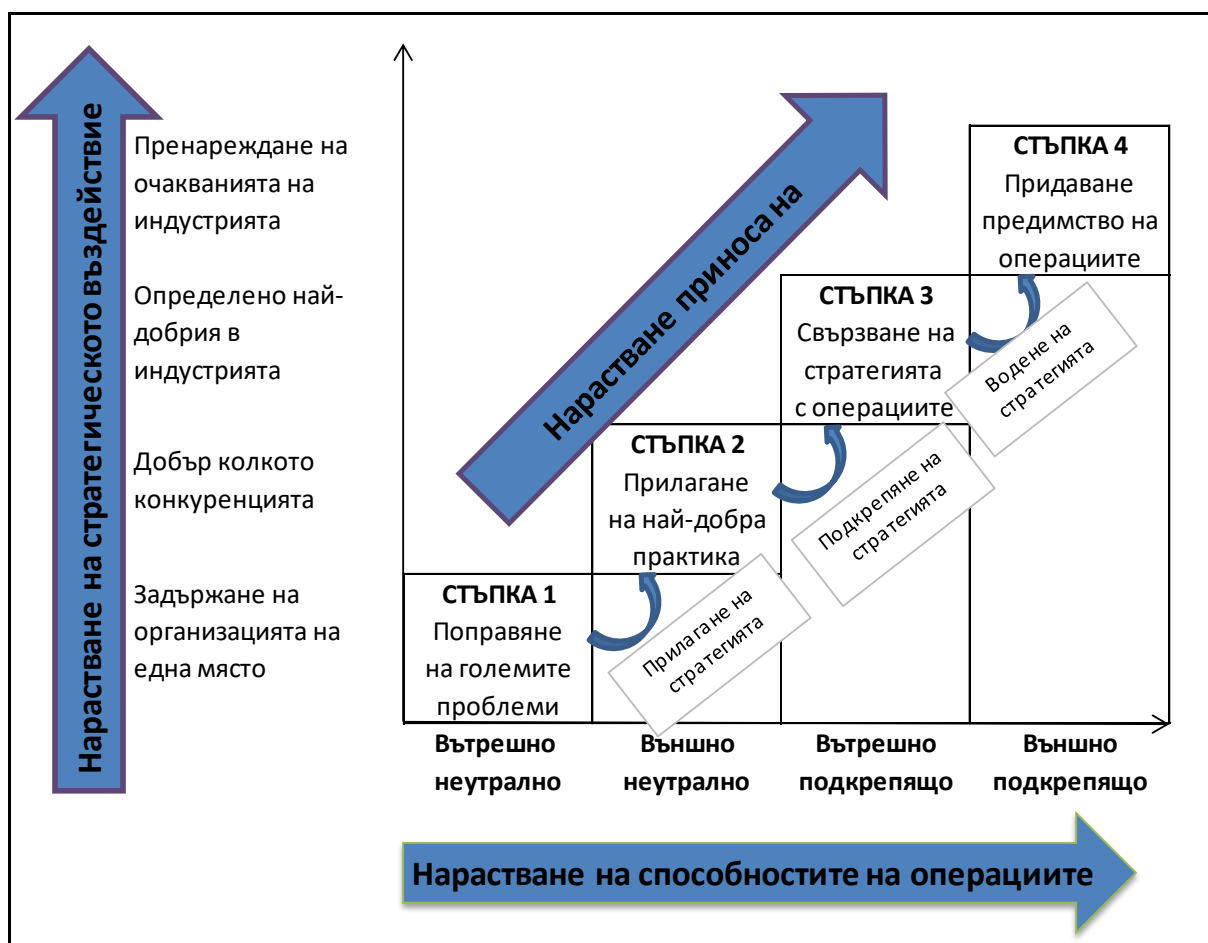
Стъпка 1: Вътрешно неутрален – минимизиране негативния потенциал на производството. Това ниво не позволява на компанията да се конкурира ефективно. Процесът е вътрешно фокусиран и предполага компанията да се подобри единствено в сферата на „избягване допускането на грешки“. Решенията, свързани със стратегически производствени въпроси се вземат от външни за компанията експерти. Производството е по-скоро гъвкаво, докато вътрешните управленски контролни системи се използват за проследяване на изпълнението.

Стъпка 2: Външно неутрален – постигане паритет с конкурентите. Това представлява момент на първоначално подобрене след първата стъпка, в опита си компанията да се сравни с подобни организации (бидейки „външно неутрални“). На този етап организацията се опитва да въведе подхода „най-добра практика“. Плановият хоризонт е разширен да обхване един цял бизнес цикъл. Постигането на конкурентно съвършенство или наваксване на предимството, постигнато от други конкуренти, е възможно само с цената на големи капитални вложения.

Стъпка 3: Вътрешно подкрепящ – предоставяйки заслужаваща доверие подкрепа на бизнес стратегията. Бидейки между най-добрите на пазара, осъзнавайки своите стратегическите цели и опитвайки се да достигне конкурентно предимство, компанията развива подходящите оперативни ресурси. Целият процес е съсредоточен в превръщането му във „вътрешно подкрепящ“, чрез предоставяне на заслужаваща доверие оперативна стратегия. Инвестициите в производството целят постигането на избраната стратегия. Прилага се дългосрочната перспектива на бизнес стратегията, както и систематично сверяване на предназначаната посока със съществуващите пазарни тенденции.

Стъпка 4: Външно подкрепящ – преследвайки достигане на конкурентно предимство въз основа на производството. На този етап вече е поставен фундаментът на компанията за достигане на така желаното конкурентно предимство. Операциите са настроени дългосрочно, опитвайки се

да предвидят всякакво бъдещо развитие на пазарите. Те са „външно подкрепящи“, след като „изтикват“ стратегията на компанията да бъде една стъпка пред своите конкуренти. Набляга се върху новите производствени практики и технологии. Всякакви важни маркетингови или инженерни решения, се вземат въз основа на нуждата и способността на производствените възможности. Придобиването на нови способности, предшестваци предполагаемите променени нужди, се основават на широкоспектърни и дългосрочни инициативи.



Фиг. 42 Четиристепенният модел за приноса на операциите

Източник: WEELWRIGHT S., HAYES R.; Competing Through Manufacturing, HBR, January-February 1985

Анализирайки предложения четиристепенен модел, следва да бъдат направени три заключения (Уилрайт и Хейс, 1985, стр. 100):

1. Стъпките не са взаимоизключващи се. Всяка производствена операция съдържа в себе си определен набор от възможни комбинации относно фактори като капацитет, вертикална интеграция, политика за човешките ресурси и т.н. Определена операция често е съставена от фактори, които се намират в различни нива на развитие.

2. Обикновено е трудно, ако не невъзможно, за една компания да пропусне някоя последователна стъпка. Един нов бизнес, разбира се, може да се опита да започне своите операции от всяко ниво, което избере, но производствената функция, която вече е стартирана, предлага далеч по-малко свобода за избор.

3. Въпреки, че в теорията се препоръчва компанията да се развива като цялостна структурна единица в рамките на тези стъпки, реалните процеси на развитие се проявяват на ниво бизнес единица.

В практическото приложение на четиристепенния модел, Хейс и Уилрайт допускат, че повечето компании започват своя бизнес с уникален продукт или в неразработена пазарна ниша, с основен фокус към маркетинга, продуктивния дизайн или други непроизводствени функции. Докато външният натиск не ги принуди да се променят, тези компании остават в своето първоначално ниво. В момента, в който определен пряк конкурент успешно развие своите производствени способности в стъпки 3 и 4, компаниите биха осъзнали, че стъпки 1 и 2 вече не осигуряват необходимия им комфорт, не им предоставят необходимата сигурност и следователно вече не са ефективни. Обикновено трансформацията към стъпка 3 започва с появата на съмнения сред висшия мениджмънт относно ефективността на техните традиционни подходи и първоначална загриженост за прилагането на нови производствени технологии. Четири са признаците, които разкриват насоката на компанията в стремежа ѝ да издигне своята производствена организация на желаното равнище (Уилрайт и Хейс, 1985, стр.105):

- *Размерът на постоянно обновяващата се вътрешнофирмена иновация.* Компаниите, намиращи се в стъпка 4 продължително инвестират в подобрене на процесите, не само защото те печелят от съществуващите продукти, но и заради факта, че биха реализирали финансова изгода и от новите продукти.
- *Степента, до която една компания развива своето собствено производствено оборудване.* Тя може да продължи да купува голяма част

от производственото си оборудване, но и ще започне да произвежда вътрешнофирмено такова, за да се подsigури в стремежа си да притежава най-съвременната производствена технология.

- *Вниманието, насочено към производствената инфраструктура.* В стъпка 4 мениджърите се грижат в своите структурни решения, свързани с капацитета, вертикалната интеграция и т.н., да внедрят измервателни системи, производствено планиране и контролни процедури и политики за производствения персонал. Те не е необходимо да придават една и съща тежест на структурните и инфраструктурни елементи, но ги разглеждат като еднакво важни и допълващи се източници на конкурентна устойчивост.
- *Връзката между продуктивния дизайн и дизайна на производствения процес.* Компаниите в стъпка 3 се фокусират към подобрене на хаотичния продуктив дизайн посредством производствения процес; в стъпка 4 усилието е насочено към успоредно развитие едновременно на продуктите и процесите.

И накрая, моделът засяга съществената роля на човешките ресурси в компанията. По време на първите три етапа се очертава традиционният стил „отчитане и контрол“. През третия и четвъртия етап, производствената функция или произтича от бизнес стратегията, или съществено се използва за изграждане на корпоративни компетенции, основаващи се на висши производствени стратегии (Де Мейр, 1992, стр. 2). Стигайки до финалното четвърто ниво обаче, се предполага, че преобладават екипното изпълнение, изобретателното експериментиране и организираното набавяне на знания, както е обобщено на *Фиг. 43:*

Нива 1,2 и 3 са традиционни, статични	Ниво 4 с широк потенциал, динамично
Командване и контрол	Учене
Управление на усилието	Управление на вниманието
Координиране на информацията	Информация при решаване на проблеми
Пряк (надзорнически) контрол	Непряк (системи и ценности) контрол
Процес на стабилност/ работническа независимост	Еволюционен процес/ работническа зависимост

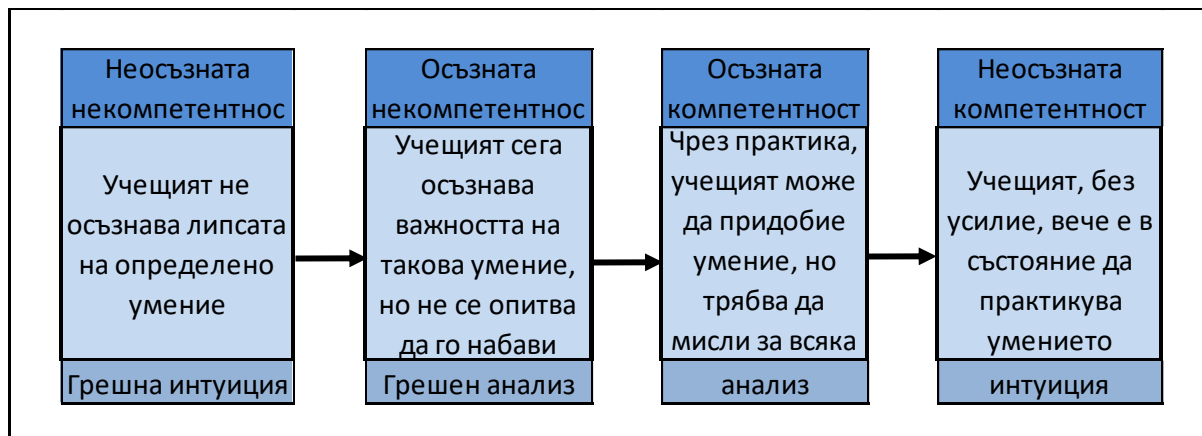
Фиг. 43 Алтернативни перспективи към управлението на работната сила

Източник: WHEELWRIGHT C., HAYES R.; *Competing through manufacturing*, HBR, January-February 1985, p. 104

На финалния етап, следвайки утвърдените практики от т. нар. „световна класа“, се предполага, че организациите стават все по-агресивни. Самата инициативност представлява онази специфична характеристика, която разграничава производствената функция, предлагаща стратегическа полза на фирмата, от онези производители, които са принудени да догонят пазарния лидер, чиито инженерен отдел е отреагирал навреме на конкурентните предизвикателства (Дангаяч и Дешмугх, 2003, стр. 281). Друга гледна точка на четиристепенния модел е предложена от Гагъм (1999, стр. 129), който твърди, че първите три етапа налагат насоката оперативните дейности да се приравени с тези, свързани с маркетинга, докато четвъртият етап прилага съвършено друга перспектива за ролята на операциите – стратегия от “догонващ” към стратегия “лидер”.

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. 44 Модел на знанието за осъзнатата компетентност

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

Теорията на модела е била разработена през 70-те години от Ноел Бурх, служител в Gordon Training International. По време на първата фаза – *неосъзната некомпетентност*, човекът не знае как да направи нещо или не осъзнава дефицита на знание. Въпреки това се предполага, че за да прогресира, той трябва да си даде сметка за своята собствена некомпетентност. Често липсата на знание се дължи на факта, че не са възникнали необходимите ситуации, които да изискват умението и да подадат сигнал за този дефицит. Човек трябва да изпита засилена мотивация, за да добави нови знания. През втората фаза – *осъзната некомпетентност*, индивидът все още не притежава необходимото знание, въпреки това започва да разпознава своя собствен дефицит – стойността на едно ново умение. На това ниво допускането на грешки може да бъде съставна част на обучителния процес, докато обучаващият се усъвършенства своите умения чрез практика. По време на третата фаза – *осъзната компетентност*, индивидът чувства, че е натрупал необходимите знания и умения, но все още се нуждае от концентрация. На това ниво, той осъзнато желае да демонстрира притежанието на това ново умение, както и да го прилага. Честотата от грешки обаче започва да намалява. На финалната фаза – *неосъзната компетентност*, човек се усъвършенства с натрупване на знанията и дори е в състояние да учи другите. Индивидът е способен да демонстрира знания дори по време на изпълнението на друга задача. На това

ниво, той е преминал през толкова практически занятия за изчистване на своите умения, че когато извършва определен процес, не е необходимо да се замисля какво всъщност прави.

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. 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 формирания; разпределяне на ресурси между различните бизнес направления във фирмата и дори излизане от бизнеса (Грант и Джордан, 2012, стр. 12).

Съществуват четири основни концепции за корпоративна стратегия – първите две не изискват наличие на връзки между отделните бизнес единици, докато вторите две зависят от тях (Портър, 1987, стр. 46):

- Управление на портфолиото – основава се предимно върху диверсификация чрез сливания и придобивания. Корпорацията придобива стабилни и привлекателни компании, чиито мениджъри се съгласяват да продължат да работят.

- Преструктуриране – преследва недоразвити или застрашени организации, намиращи се на прага на значителни предстоящи промени. Инвеститорските намеси често са свързани с подмяна на управителното тяло, промяна на стратегиите или внедряване на нови технологии в компаниите. Обичайно следва продажба на ненужните или несвързани бизнес направления,

като по този начин се намаляват ефективните разходи по първоначалното придобиване.

- Трансфериране на умения – това води до конкурентно предимство само ако сходствата между бизнесите изпълняват три условия: (1) Дейностите, използвани в бизнесите, са достатъчно сходни, за да има смисъл в споделянето на опита. (2) Прехвърлянето на уменията е свързано с дейности, важни за достигане на конкурентно предимство. (3) Трансферираните умения представляват значителен източник на конкурентно предимство за приемащата бизнес единица.

- Споделяне на дейности във верижно-стойностния процес между бизнес единиците. Способността за споделяне на дейности представлява потенциална база за корпоративната стратегия, тъй като това често увеличава конкурентното предимство посредством намаляване на разходната структура или увеличаване на продуктовото разграничение.

Във връзка с представените основните концепции, условно се разграничават 12 вида корпоративни стратегии, които са приложими в съвременния корпоративен свят: прогресивна интеграция, обратна интеграция, хоризонтална интеграция, пазарно навлизане, пазарно развитие, продуктово развитие, продуктово разпространение, свързана диверсификация, несвързана диверсификация, съкращаване, прекратяване и ликвидация. Тези 12 вида могат да се групират в 4 групи: Стратегии за интеграция (първите три), Агресивни стратегии (следващите четири), Стратегии за диверсификация (следващите две) и Защитни стратегии (последните три).

Теоретични принципи и видове бизнес стратегии

Бизнес стратегията представлява конкурентното поведение на компанията на един единствен пазар или индустрия. Бизнес стратегията, известна още с наименованието си „конкурентна стратегия“, в една диверсифицирана фирма се определя за всеки конкретен вид бизнес. Следователно, бизнес стратегията се концентрира върху следната материя (Стрикълънд и Томпсън, 2003, стр. 48-49):

1. Оформя реакциите по отношение на евентуалната промяната в индустрията, икономиката като цяло, регулационната рамка, политическата сцена и т. н.

2. Изработва конкурентни движения и пазарни подходи, които следва да доведат до дългосрочно конкурентно предимство.

3. Формира значими конкурентни умения и способности.

4. Обединява стратегическите инициативи на различните функционални отдели.

5. Обръща внимание на специфични стратегически проблеми, с които бизнесът на фирмата се сблъсква.

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;

– 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. Компаниите, възприели тази стратегия, следва да са изключително добри в намирането на начини за намаляване на техните 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. Най-интересните подходи за разграничаване са тези, при които имитирането е трудно или скъпо за конкурентите. Конкурентите, които притежават необходимите ресурси, с течение на времето са в състояние да изкопират почти всеки продукт със съответстващите му отличителни черти.

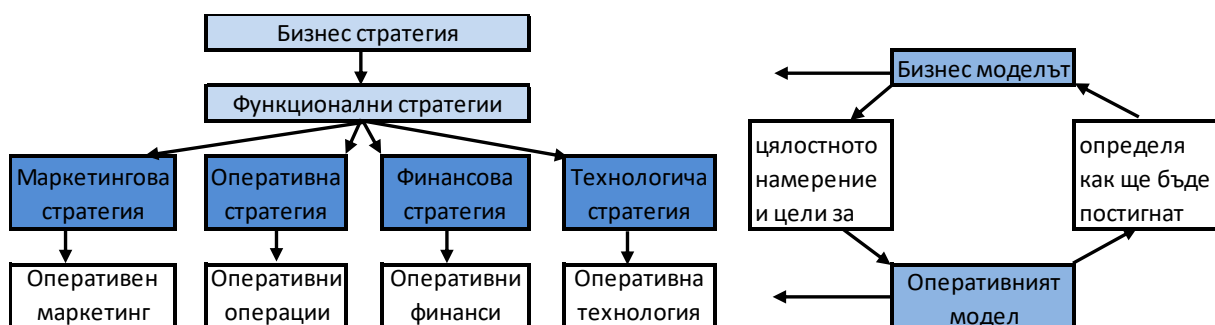
3. Стратегията, основана на оптималното отношение цена-качество предлага на клиентите повече стойност за съответната цена, чрез внедряване на качествени съставки, на цена по-ниска от тези на конкуренцията; целта е да се получи оптималната комбинация от най-ниски разходи на най-добра цена, в сравнение 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. 45 Връзката между концепциите за "бизнес модел" и "оперативен модел"

Източник: SLACK N., LEWIS M., Operations Strategy, Third Edition, Pearson Education Limited, 2011, р.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 (Кавадас и други, 2016, стр. 92).

В единна система бизнес моделите описват как отделните съставни части на бизнеса взаимодействат помежду си, но те изпускат от своя фокус един съществен фактор от представянето на организацията – поведението на конкуренцията, което всъщност е една от основните задачи от работата на стратегията (Магрета, 2002, стр. 91). В същото време, конкурентната стратегия очертава възможния път организациите да се представят по-добре от конкурентите – така че начинът, по който следва да се случи това, означава да се прави нещо различно. Защото от стратегическа гледна точка да бъдеш различен означава да си уникален и заради това да бъде невъзможно да бъдеш заимстван от конкурентните компании. Това е същината на стратегията – да се представяш по-добре, правейки го по различен начин, те прави различен от другите (Магрета, 2002, стр. 91). След като конкуренцията изглежда е единствената не характерна съставна част между стратегията и бизнес модела, следва да се допусне, че успехът или провалът на съответните модели зависят от степента, до която те могат да си взаимодействат с тези на конкурентите. Един бизнес модел може да изглежда, че превъзхожда другите, ако се разглежда като изолиран случай, но след като взаимодействията се вземат под внимание, може да се окаже, че създава по-малко стойност от другите. Ако моделите се оценяват самостоятелно, съществува риск да се съставят погрешни преценки по отношение на техните силни и слаби страни и съответно да се вземе погрешно решение. Това е важна причина толкова много бизнес модели да се провалят (Касадесус-Масанел и Ричард, 2011). Обикновено един цялостен бизнес модел се състои от следните основни елементи (Остервалдър, 2005):

1. Стойностното предложение, което се предлага на пазара.
2. Клиентските целеви сегменти, определени от стойностното предложение.
3. Комуникацията и дистрибуторските канали, чрез които клиентите се достигат и се предлага стойностното предложение.
4. Установените взаимоотношения с клиентите.
5. Основните умения, необходими за съставянето на бизнес модела.
6. Конфигурацията от дейности за прилагането на бизнес модела.
7. Участниците и техните мотиватори, които правят възможно съставянето на бизнес модела.
8. Потоците на приходите, генерирани от бизнес модела и съставлящи модела на приходите.
9. Разходната структура, произтичаща от бизнес модела.

Стратегията, бизнес моделите и оперативните модели не са синонимни концепции, въпреки, че са взаимосвързани. Докато бизнес моделът засяга логиката на компанията – как тя функционира и създава стойност за своите заинтересовани страни в конкурентното пазарно пространство, стратегията представлява план за създаване на уникална и ценна позиция, включваща използването на различен набор от дейности. Системата на избор и последствия представлява отражение на стратегията, но това не е стратегия; това е бизнес моделът; стратегията се занимава с вероятния план, който бизнес моделът да използва (Касадесус-Масанел и Ричард, 2011).

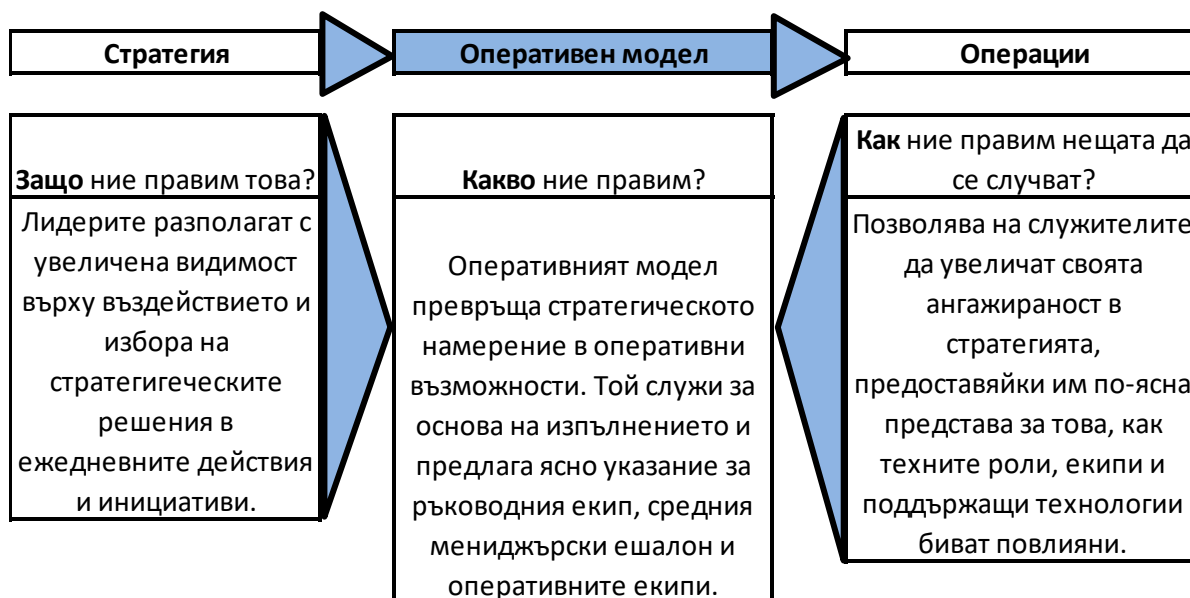
Оперативен модел

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. Авторите откриват три стойностни направления (1993, стр. 85):

- Оперативно превъзходство – предлагане на клиентите на надеждни продукти и услуги на конкурентни цени, доставяни с минимални затруднения и неудобства.
- Клиентска близост – комбиниране на подробни клиентски знания, съчетани с оперативна гъвкавост за бърза реакция към всяка нужда, от изработване по поръчка до изпълнение на специални заявки.
- Продуктово лидерство – предлагане на клиентите на водещи в технологично отношение продукти и услуги, които постоянно повишават степента на използването им от тях или приложението на съответния продукт, правейки аналогичните продукти на конкурентите морално остарели.

След като корпоративната и бизнес стратегия като практическо приложение на своите концепции имат своя бизнес модел, оперативната стратегия също притежава своя оперативен модел, който се явява своеобразен мост между стратегията и операциите, както е показано на следващата фигура:



Фиг. 46 Стратегия, оперативен модел и операции

Източник: MURPHY A., KIRWIN J. & RAZAK K.; Operating Models/Delivering on strategy and optimizing processes, 2016 Ernst & Young LLP/ey.com/ca

Оперативният модел представлява „организационен дизайн на високо ниво, който определя структурата и стила, способстващи изпълнението на бизнес целите на компанията“ (Слак и Люис, 2011, стр. 8). Според Н. Слак, той трябва да предостави ясно описание на голямата цел, която компанията се стреми да изпълни, наред със своите бизнес и технологични постижения, начини на бизнес поведение по отношение на основните взаимоотношения между бизнес функциите, процесите и структурите, необходими на организацията да завърши своята мисия. Оперативният модел определя (Кампбел, 2014):

- основните работни процеси, необходими за създаване и доставяне на стойност към всяка група от заинтересованата страна на всяка компания;
- оборудването и технологията, необходими за изпълнението на тези основни процеси;
- информационните системи, необходими за поддържане на тези основни процеси;
- други процеси, необходими за поддържане на основните процеси, като финансови или такива, свързани с човешките ресурси;
- доставчиците и споразуменията с доставчици, необходими за поддържане на процесите;
- хората, необходими за изпълнение на работата;
- организационната структура, правата за вземане на решения и отговорностите за управление и подкрепа на хората;
- културния контекст, в който работят хората;
- местоположението, сградите и атмосферата, в които се изпълняват основните и съпътстващите процеси.

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

Оперативните модели притежават елемент на подразбираща се промяна или трансформация на ресурсите и процесите в организацията. Слак и Люис допускат, че оперативният модел следва да включва повечето или всички от следните елементи:

- ключови измерители на представянето (KPIs) – с индикация за относителната важност на целите на представянето;
- основна финансова структура – отчет за приходите и разходите (P&L), нови инвестиции и паричен поток;
- естеството на отговорност за продуктите, географските пазари, активите и т.н.;
- структура на организацията – често изразена като области на компетентност, отколкото като функционални роли;
- системи и технологии;
- процеси, отговорности и взаимодействия;
- основни познания и компетентности.

Други автори изследват мястото на оперативния модел като важна връзка между стратегията и детайлния операционен дизайн, както е представено на следващата фигура и допускат, че оперативният модел притежава шест елемента, които си взаимодействат (Купър и други, 2012):

Стратегия и наследство	Оперативен модел	Подробен организационен дизайн
<ul style="list-style-type: none"> • Къде да действаме, включващо категория, бранд и географски приоритети 	<ul style="list-style-type: none"> • Къде и как е извършена най-важната работа 	<ul style="list-style-type: none"> • Подробна структура и конкретни роли за вземане на решения
<ul style="list-style-type: none"> • Как да спечелим, включващо повтаряеми практики, неподлежащи на промяна 		<ul style="list-style-type: none"> • Вътрешно-фирмено разбиране за приоритетите и принципите
<ul style="list-style-type: none"> • Фирмена култура и ценности да бъдат запазени и развивани 		<ul style="list-style-type: none"> • Процеси, информационни потоци, технология, инструменти
		<ul style="list-style-type: none"> • Конкретни измерения и обратна връзка
		<ul style="list-style-type: none"> • Системи за развиване на талантите и поощрения
		<ul style="list-style-type: none"> • Засилване на културните ценности

Източник: Bain & Company

Суперструктура, която обхваща фирмените първостепенни бизнес единици и как отчетът за приходи и разходи отразява тяхното влияние. Тя също следва да включва и общите (споделените) отдели, отразявайки определящата роля на централата и нейните оперативни последствия върху съответните поделения.

Принципите на отговорност за това къде и как се вземат съответните решения и как те се изпълняват.

Управленски принципи и мениджърски ритъм, които осъществяват приоритет в междугруповите процеси и интерфейси за поддържане на стратегическите и оперативните решения.

Изисквания за талант, необходим за функционирането на оперативния модел.

Ключови стратегически измерители на представянето, които подреждат в една линия управленския екип и останалия персонал около изпълнението на ясните стратегически цели и приоритети.

Поведенчески очаквания, които се създават за съвместна дейност, откроявайки уникалното културно наследство на компанията, но и също какви промени са необходими да бъдат направени, за да може екипната работа да бъде по-ефективна по своето естество.

Обикновено сложността на оперативния модел зависи от размера на организацията, нейната зрялост и комплексност и естествено от крайния резултат, който следва да бъде постигнат. Подобно на оперативните процеси, разделени между основни и допълнителни, авторите от одиторската компания Ernst & Young предлагат оперативният модел да съдържа основни и други елементи. Значението на четирите основни елемента е следното (Мърфи и други, 2016):

- **Принципи на проекта:** Превръща стратегията в набор от правила, определящи начина на работа на организацията. Те също осигуряват точност, съответствие, съдържание и структура за направлението на процеса.
- **Управление:** Определя вземането на решение и делегирането на власт и как то създава рамката, която балансира интересите на заинтересованите страни на организацията и избягването на риск.

- *Култура и ценности:* Определя ключовото отношение и поведение, което организацията се старее да внуши на екипа — установява начина, по който работата да бъде изпълнена и ценностите, на които компанията държи, отчитайки уникалната ѝ способност и как това е от първостепенно значение за по-ефективната работа на екипа.
- *Процес:* Определя ключовите способности, които най-често служат за пример на организацията при очертаване на цялата перспектива.

Като други елементи на оперативния модел авторите от Ernst & Young открояват: информационна технология, организационен дизайн и структура, управление на представянето, доставка на услуги и управление на риска. Друга консултантска компания – Deloitte, определя *целевия оперативен модел*, като „високо ниво на представяне на това как една компания е в състояние да бъде организирана, за да доставя и изпълнява по-ефективно и ефикасно своята организационна стратегия.“ Моделът представя едно общо разбиране за организацията като разнообразие от перспективи в рамките на стойностната верига, но и като разграничаване на всеки съществен елемент (Deloitte, 2016). Критичните фактори за успех на този модел са *хората, процесите и технологията*, включени в следващите съставни части:

- *Трансформационен фактор*, който откроява разликите между сегашното и поставеното за цел ниво и установява зависимостите и въздействието на промяната.
- *Консолидация/Сливане и придобиване* – разгръща се подходът на оперативния модел в процеса му на придобиване на различни бизнеси или направления и допуска изравняване на всичките ключови компоненти (хора, култура, технология и т.н.).
- *Стратегическо планиране и управленска яснота*, които позволяват изпълнение на оперативното приложение на бизнес стратегията в реално време, в това число принципи и цели.
- *Изграждане на консенсус и средство за комуникация*, които осигуряват съществен набор от гледни точки за оповестяване на насоката и осъзнаване на предизвикателствата.
- *Оптимизация*, която осигурява възможност за честно оптимизиране на размера, формата, структурата и цялостното изпълнение на бизнеса.

- *Намаление на разходите*, което предлага възможности за радикално, тактическо и стратегическо намаление на разходите, посредством идентифициране на дублиращите процеси и организационните неефективности.

Мерифилд, Колхун и Стивънс изтъкват, че много бизнес дейности е възможно да бъдат съставени подобно на софтуерни компоненти тип „Лего“, които лесно могат да бъдат комбинирани. Те откриват сервизно ориентирана архитектура като един нов начин за разработване и използване на софтуер, който подпомага дадена бизнес дейност. Предлага се процесът на създаване на оперативния модел да започне с начертаване на диаграма от дейности, ключови и допълнителни бизнес способности. Следват критичните умения, които подпомагат основните бизнес дейности, бидейки детайлно описани. След като това е направено, се идентифицират фирмените дейности, които са от първостепенно значение за да бъде оценено състоянието на бизнеса. Налице са три основни критерия, които определят кои дейности са най-важни за него, кои притежават основополагащи се способности, които се нуждаят от подобрене и кои са подходящи за включването им като съставна част от услугите (Мерифилд и други, 2018, стр. 77):

Бизнес стойност. Дейността на вашата компания отличава ли я от тази на конкурентите, значително ли е повлияна от факта, че клиентите купуват от вас и остават лоялни или основен измерител на изпълнението представлява производствената себестойност, качеството на продукта или времето за извеждане на пазара на нови продукти?

Сегашно представяне. Дали в представянето на основните дейности фирмените способности се проявяват като изключителни, несъстоятелни или незадоволителни по отношение на нуждите на компанията спрямо останалите конкуренти? Колко голяма инвестиция е необходима за издигане на представянето на необходимото ниво? Би ли се изплатила инвестицията спрямо по-високото ниво на представяне?

Предсказуемост. Финалните продукти, които се доставят чрез дейността (по отношение на разходи, време, качество и т.н.), присъщо предсказуеми ли са или не? Отговорът е важен, тъй като в случай, че изходящите продукти са непредсказуеми, ще бъде трудно автоматизирането на дейността, както и евентуалното ѝ споделяне с други отдели или прехвърлянето ѝ към подизпълнители.

След като тези дейности бъдат анализирани, цялата необходима информация за съставяне на новия оперативен модел е налична. Следващата стъпка е всичките тези дейности да бъдат поставени в следните категории:

Основни дейности – които компанията следва да запази за себе си и които трябва да се превърнат в ключови приоритети в програмите за подобряване на операциите и технологията.

Споделени дейности – които могат да се споделят с други отдели.

Прехвърлени дейности – които могат да бъдат прехвърлени към клиенти, доставчици или оперативни специалисти.

Автоматизирани дейности – дейности, чиито способности могат да бъдат автоматизирани или да бъдат изведени да се ползват като онлайн услуги.

Основани на своя опит, авторите на предложения оперативен модел са открили, че около 20% от дейностите са основни, между 25% и 50% могат да разпределят или да се прехвърлят към подизпълнители. Клиентската мотивация, като цяло, се основава на ниските разходи и в по-малка степен на качеството, затова основният стимул за компаниите да прехвърлят част от своите услуги на подизпълнители е за да се фокусират върху основния си бизнес, като по този начин намалят цялостното си ниво на разходната си структура (Слак, 2005, стр. 323-332).

Оперативен модел – невидимата част на айсберга

От практическа гледна точка е налице фундаментална разлика между бизнес модела и оперативния модел. Въпреки, че както вече беше отбелязано, до известна степен двата модела се припокриват, по отношение на прозрачността те се различават значително. По подобие на айсберга⁵, 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,

⁵ Айсбергът представлява голям леден къс от чиста вода, плаващ свободно в отрито море – почти 91% от обема на айсберга се намира под водната повърхност, [https:// en.wikipedia.org/wiki/Iceberg](https://en.wikipedia.org/wiki/Iceberg)

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.

Откроявайки разликата между бизнес модела и оперативния модел, си заслужава да се спомене китайския философ и военен стратег Сун Дзъ, чиято проникателност е често цитирана от авторитетите в академичните среди. Представяйки пропуските в конкурентния анализ, изтъквайки неговото фокусиране в съществуващите ресурси на настоящите конкуренти, без да се разбира изобретателността, както и скоростта, с която новите конкурентни предимства са били изградени, Хамел и Прахалад припомнят едно негово съждение отпреди 3 000 години: „Всички хора могат да видят тактиката, която аз прилагам, но никой не е в състояние да съзри стратегията, с която е изкована великата победа.“ (2005, стр. 150).

Според Хейс и Ъптън, превъзхождащата оперативна стратегия не само служи да подсилва съществуващата конкурентна позиция на компанията, но когато тя е основана на уменията, запечатани в работните екипи и оперативни процеси, е почти невъзможно да бъде изкопирана. „Такова неосезаемо конкурентно предимство изглежда по-трудно видимо за конкурентите, отколкото това, основано на отстояване на разграничителната конкурентна позиция“ (1998, стр. 9). Всъщност, определението за оперативен модел изглежда много подобно на това на Д. Брайт, когато той дефинира процеса на механизация: „Механизационният процес е еволюционен и се характеризира с появата и разпространението на технологичните концепции. Тези концепции се развиват като тенденции, което ги прави трудно различими, те се появяват при изпълнението на различни производствени задачи и в различни индустрии, по различно време и в различна степен.“ (1960, стр. 105).

Обикновено оперативният модел описва оперативната иновация, която компанията прилага в своя бизнес. Въпреки че тези иновации теоретично е възможно да бъдат изкопирани, те не са в състояние да загубят лесно и бързо

своето конкурентно предимство. Обяснението на М. Хамър е следното: „Някои компании, дори когато са изправени пред алтернативата да изкопират иновации, разработени от техни конкуренти, не се втурват веднага да го правят. Отказът от съпоставяне с потенциалното конкурентно превъзходство и нежеланието да се заимстват определени операции, представляват влиятелни защитни сили, каквато е на практика и организационната инертност. От друга страна, някои конкуренти, които се опитват да имитират съответната иновация, често не са в състояние да разберат нейната същност и заради това не са в състояние да я приложат. Дори тези, които „сляпо“ го направят, ще изпаднат в неудобно положение, докато не се коригират.“ (2004, стр. 92). Прилагайки тази аналогия, бихме взаимодейвали следния цитат: „Всеки може да си купи тенис ракета, каквато Пийт Сампърс е използвал, да облече същата марка дрехи, като него и да приложи стратегията „силен сервис и воле“ – дори може да сте имали шанс да го победите когато е бил на 8 години, но не и след това (Хейс и Ъптън, 1998, стр. 12)“.

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, основани 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 мениджмънт 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 конвенционалната стратегическа йерархия – корпоративна стратегия, бизнес стратегия и функционални стратегии, ще бъдат взимани 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. Предлаганото 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); Вайкъри 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 Блакман, (1998); Джеонг и Филипс, (2001); Крайевски и други, (2016)

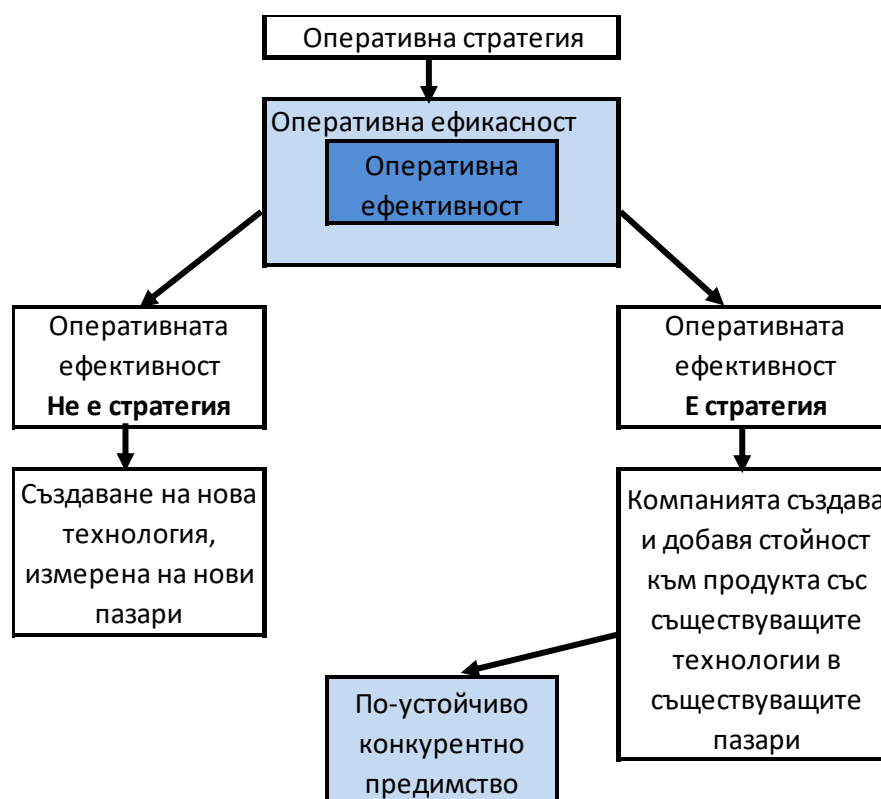
Фиг. 48 Мястото и ролята на оперативната стратегия в рамките на стратегическата йерархия

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 стратегия. 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, че “оперативната ефективност не е стратегия” (1996), представено на следващата фигура (в лявата страна):



Фиг. 49 Оперативна стратегия, теория на противопоставянето

Източник: AGHAJARI N.; Conceptualizing a Dynamic Model for Operation Strategy Formulation in the Third Millennium, IBIMA Publishing, 2012, p. 7

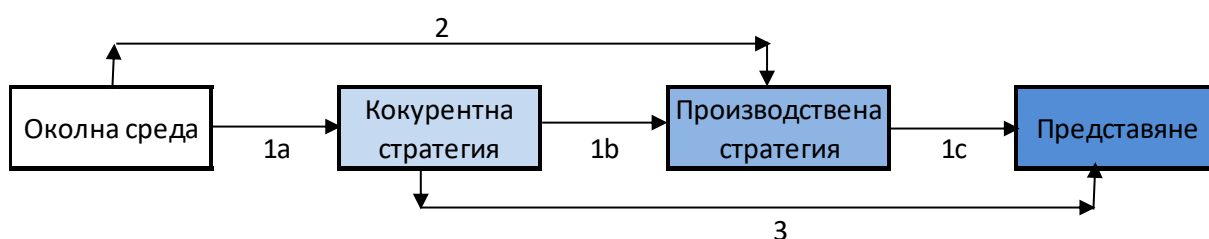
Всъщност, фиг. 49 отразява две противоположни гледни точки за ролята на ефективността в стратегическия процес. Много изтъкнати представители на научната мисъл като Кели (1995), Хейс и Ъптън (1998), Джеонг и Филипс (2001), разглеждат ролята на оперативния мениджмънт като процес на оперативна ефективност и ефикасност в корпоративната и бизнес стратегия, предимно на

техническо-функционално ниво. В тази връзка, оперативната ефективност се определя като “извършването на правилните действия” посредством процеса на оптимизация, докато оперативната ефикасност означава “извършването на действията правилно” чрез процедури и функционални подобрения (подобрене на процеса) (Кумар и Хармс, 2004, стр. 662-674). Дясната част на фигурата представя схващането, че оперативната ефективност произлиза от три подобрения на оперативната ефикасност, известни като: наличие на изключителни ресурси и способности, изпълнение и качество (Джеонг и Филипс, 2001, стр. 1404-1416). Следователно, оперативната ефективност покрива оперативната ефикасност, а стратегията се занимава с ефективността, с която ефикасността непосредствено е била изменена и подобрена (Агхаджари, 2012, стр. 5).

Лявата страна на същата фигура отразява гледната точка на М. 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). Всъщност гледната точка на М. Портър не се споделя от много академични изследователи. Дори няма да е подвеждащо да се твърди, че тези, които не са съгласни с него, са повече от останалите. Например, Хейс и Ълтън оборват аргументите на Портър, твърдейки, че стратегията се формулира и изпълнява, като следва операциите и че именно стратегията, основана на операциите, се явява истинското конкурентно оръжие на компаниите. Те изтъкват факта, че всъщност оперативната ефективност изгражда „стожерите“ на стратегията. Двамата автори дори отиват по-далеч, твърдейки, че общите конкурентни бизнес стратегии на Портър съществуват благодарение на широкоприетите пет общи цели от оперативния мениджмънт – *разходи, качество, гъвкавост, надеждност и скорост*. „Битката се печели не в административните офиси, а в лабораториите, в производствените и сервизни отдели и в компютърните зали.

Ролята на операциите е далеч по-голяма от тази само да прилагат стратегията; всъщност операциите представляват фундамента, върху който се изграждат успешните стратегически атаки и защиты. Важното заключение на корпоративните лидери е: компаниите, които не съумеят да използват стратегическата сила на операциите, ще бъдат затруднени при своите собствени атаки и уязвими от конкурентите, които се възползват от това обстоятелство” (Хейс и Ъптън, 1998, стр. 8).

Във втория и третия етап (външно и вътрешно неутрален), връзката между конкурентната стратегия и производствената стратегия е основно разгледана в две диаметрални направления – от гледна точка на стратегическото управление 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 стратегическото влияние върху представянето на фирмата (Гупта и Зомърс, 1996; Вайкъри и други, 1993; Уилямс и други, 1995; Кливланд и други, 1989). По отношение на първото направление, най-ясно формулирания модел принадлежи на Уорд и Дюрей, въпреки, че оригиналната идея може да бъде открита още през 1969 в прочутата статия на У. Скинър в HBR - „Производството – липсващото звено в корпоративната стратегия“. Съвременната концептуална рамка на двамата автори е изобразена на следващата фигура:



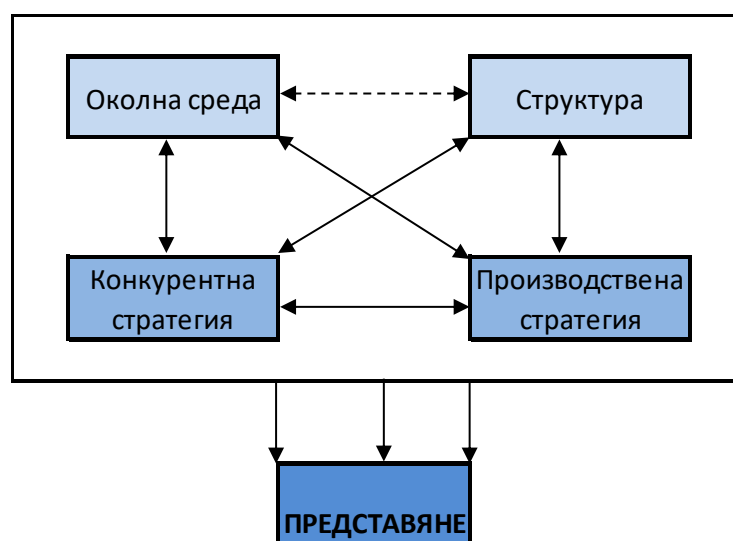
Фиг. 50 Концептуален модел на производствената стратегия и нейното съдържание

Източник: Ward C.P., Duray R.; Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy, Journal of Operations Management, 2000, vol.18, p. 124

Допуска се, че съществува връзка между външната икономическа среда и конкурентната стратегия (1a), която пряко влияе на производствената стратегия (1b), а от там и на представянето на фирмата (1c). Налице е и друго

значително взаимодействие, а именно между икономическата среда и производствената стратегия (2), както и между конкурентната стратегия и представянето на фирмата (3). В следствие на този модел, могат да се извлекат две важни заключения. Първото е, че конкурентната стратегия се явява посредник между организационната среда и нейната производствена стратегия. И второто, връзката между конкурентната стратегия и представянето на фирмата е опосредствана от производствената стратегия.

Като външен елемент за връзката “стратегия - представяне”, други представители на академичната общност възприемат обединяващата сила на веригата на доставките (supply chain). Те допускат, че по този начин се постига изключително изпълнение на бизнес целите (Фролих и Уестбрук, 2001), подпомогнато от посредническата роля на конкурентните производствени способности в управлението на доставната верига (Розенцвайг и други, 2003). В конфигурацията “стратегии, околна среда, представяне”, Леонг и други автори, включват също и понятието “структура”. Тяхното допускане се базира на факта, че икономическата обстановка определя подходящата структура и стратегия за всяка една стратегическа бизнес единица. Следователно, производствената стратегия, конкурентната стратегия, околната среда и структурата са взаимосвързани по такъв начин, че е налице естествена съгласуваност между тези елементи (Леонг и други, 1996, стр. 602), както е изобразено на следващата фигура:



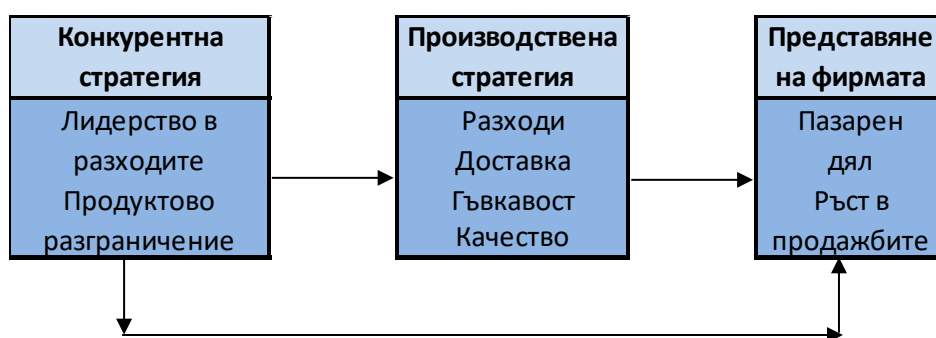
Фиг. 51 Взаимозависимости между производствена стратегия, бизнес стратегия, структура и околна среда

Източник: Ward СТР., Bickford D., Leong G.; Configurations of Manufacturing Strategy, Business, Environment and Structure, Journal of Management, 1996, vol.22, n.4, p. 603

Конкуреннтната стратегия пряко си взаимодейства с околната среда, по начин, по който и двата елемента се влияят един от друг (фиг. 51). Допуска се, че съществува подобна връзка и между производствената стратегия и околната среда, която е доказана по импиричен начин за взаимодействието между възприетата икономическа несигурност и производственото изпълнение на зададените цели (Суомидаас и Нюел, 1987, стр. 509-524). Налице са две основни стратегии за приспособяване на организациите по отношение на тази несигурност от околната среда (Галбрейт, 1974, стр. 28-36): първата е, да се осигурят механизми, които да поемат ефектите от несигурността, и втората, да повишат способностите на организациите в усилията им да управляват тази несигурност. Единственото слабо звено се намира между структурата и околната среда, предполагащо, че стратегическият избор е в състояние да намали тези взаимоотношения до незначителна степен (Милър, 1986, стр. 233-249). В научната литература, посветена на стратегическото управление съществува изобилие от информация за наличието на взаимна свързаност между стратегия и структура. Както е изобразено на фиг. 51, последната силна връзка между производствената стратегия и структурата се основава на производствената гъвкавост (Нимец и Фрай, 1988, стр. 627-638).

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). Повечето изследвания (Уорд и Дюрей, 2000; Амоако-Гиампах и Акуаах, 2008 и други) са концентрирани върху пряката взаимовръзка между бизнес стратегията и оперативната стратегия посредством направленията „разходи“ и „качество“, по подобие на общите конкурентни стратегии (лидерство в разходите и продуктово разграничение), както и върху производствените измерителни на представянето,

изобразено на фиг. 52. Вероятно единствената причина за това е, както Портър твърди, че това са двата основни вида конкурентно предимство, които една фирма е в състояние да притежава (1980). Той разглежда лидерството в разходите и продуктовото разграничение като взаимно изключващи се направления, докато третата обща стратегия – фокусът, представлява предимно комбиниран вариант от тези конкурентни предимства, по отношение на ограничения обхват на всяка фирма.

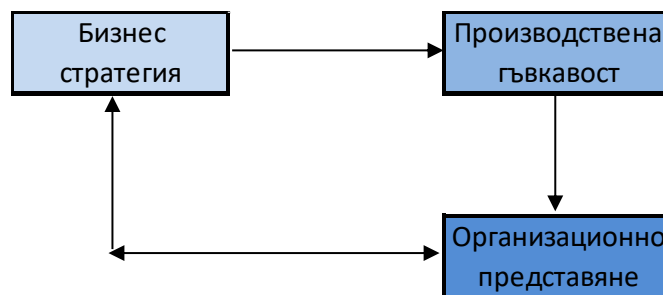


Фиг. 52 Общ изследователски модел

Източник: Amoako-Gyampah K., Acquah M.; Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment, 2008, International Journal of Production Economics, vol.111, p. 579

Наред с тези разяснения, следва да се отбележи, че всички оперативно-управленски изследвания, в своя обхват изпускат конкурентната стратегия *фокус* (или нишова стратегия), която очевидно абсорбира в себе си гъвкавост, надеждност и скорост - като измерители на оперативното представяне, проявявайки се в различна пропорция. Основната предпоставка на бизнес стратегията е да намери конкурентна позиция на пазара, докато целта на оперативната стратегия е да достигне и защити тази позиция. Във връзка с това, оперативната стратегия следва да притежава подобни или дори същите характеристики като тези на бизнес стратегията. И така, при положение че избраната конкурентна стратегия е *лидерство в разходите*, оперативната стратегия следва да бъде насочена към тяхното намаляване и контролиране, управление на взаимоотношенията с доставчици, потока на материали и незавършена продукция (в случай на наличие на производствен процес), и евентуално канали за дистрибуция. В обратния случай, когато компанията е

избрала стратегия за *продуктово разграничение*, насоката на оперативната стратегия е поставена върху високи производствени стандарти, изключително качество на продуктите и услугите, гъвкави производствени линии за удовлетворяване на всякакви клиентски желания и т.н. Изследване на Гупта и Зомерс удостоверява връзката между бизнес стратегията, производствената гъвкавост и организационното представяне, както е изобразено на следващата фигура:

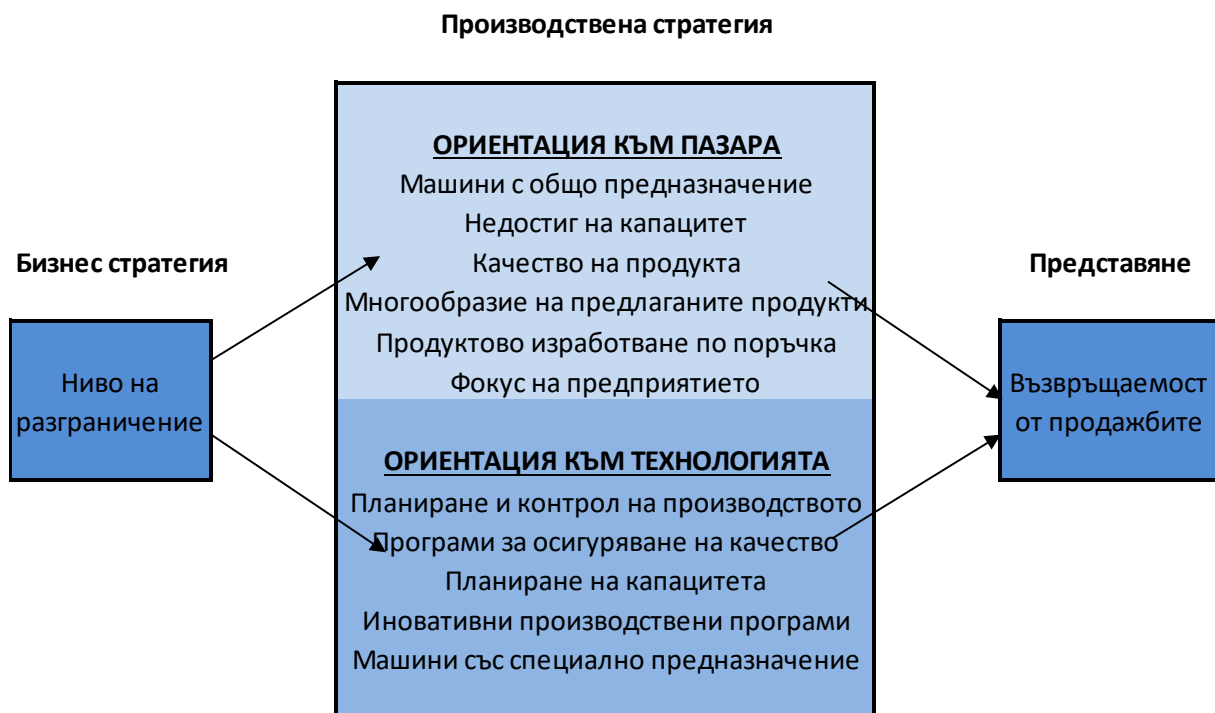


Фиг. 53 Концептуална рамка

Източник: Gupta Y., Somers T.; Business strategy, manufacturing flexibility and organizational performance relationships: A path analysis approach, *Production and Operations Management*, 1996, vol.5, n.3, p. 210

Необходимо е да се отбележи, че темата за производствената гъвкавост е намерила отражение в научния интерес на Суомидас и Нюел, въпреки, че тяхното изследване доказва, че производствената гъвкавост е положително свързана с бизнес изпълнението - както в стабилна, така и в несигурна икономическа обстановка (1987, стр. 509-524). Когато се изследва релацията „бизнес стратегия - производствена стратегия – изпълнение - производствена компетентност“, трябва да бъде включена и степента, до която производственото изпълнение допринася за достигане на стратегическите цели на фирмата (Вайкъри и други, 1993, стр. 441). Тази производствени компетенции се разглеждат като отговорност на производствената единица и в рамките на техния обхват, бизнес стратегията и производствената стратегия едновременно се допълват и активно взаимодействат по между си. В тази концептуална рамка, бизнес стратегията се приравнява до различните типове на производствена гъвкавост и се приема като факт, че единствено тя е в състояние да повлияе на организационното представяне (Гупта и Зомерс, 1996, стр. 210). Бизнес

стратегията представлява първоначалния механизъм, който предизвиква развитието и приложението на различни измерения за гъвкавост, чието производствено представяне усилва организационното изпълнение. Взаимовръзката в модела може да бъде описана в следния последователен ред: производствената стратегия се явява начин, по който всяка бизнес единица разгръща своите ресурси и ефективно използва техните силни страни за да допълни бизнес стратегията (Уилиамс и други, 1995, стр. 20), както е изобразено на следващата фигура:



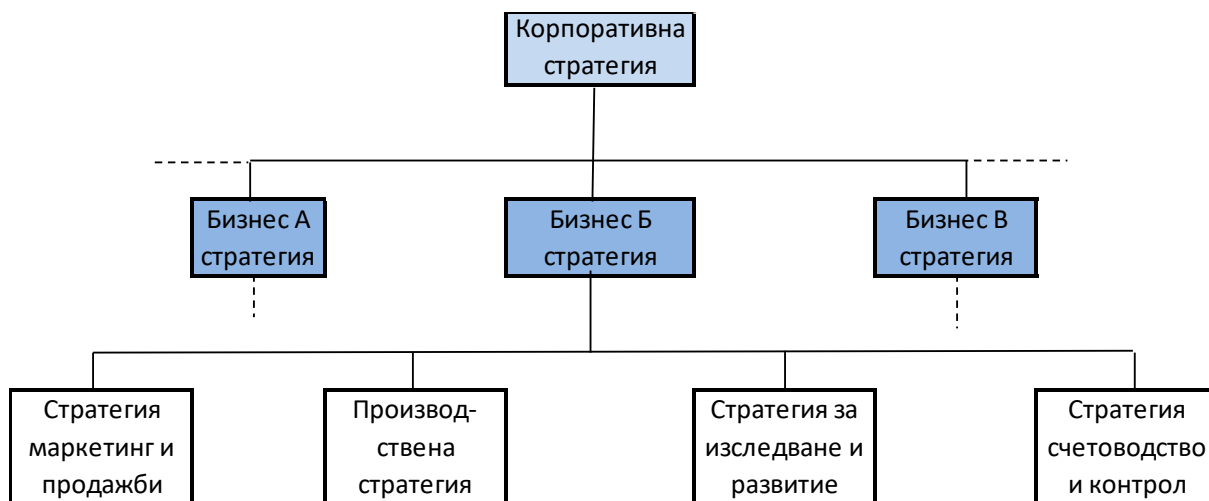
Фиг. 54 Концептуална рама на производствена стратегия, бизнес стратегия и бизнес изпълнение

Източник: Williams F., D'Souza D., Rosenfeldt M., Kassae M.; Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry, Journal of Operations Management, 1995, vol. 13, p. 25

В случая, (фиг. 54) всички компоненти на производствената стратегия са взаимствани от Уилрайт (1984), където насочеността на бизнес единицата се явява в две направления: към пазара и към технологията. Основаполагащите сили, които са заложи в конкурентното поведение на всяка една фирма, са базирани на избора, свързан със съответната технология и способността ѝ да насочи придобитите ресурси към избрания пазар (Уилрайт, 1984, стр. 77-91). При

положение, че бизнес единицата, в по-голямата си степен е ориентирана към пазара, нейното поведение е предопределено да бъде по-чувствително към пазарното търсене посредством създаване на голямо разнообразие от продуктово портфолио, чести промени в индивидуалните предложения, съобразно клиентските предпочитания, както и гъвкав производствен процес. В случай, че бизнес единицата е ориентирана повече към производствената технология, тогава нейната концентрация се изразява в технологичното развитие едновременно и на продуктите, и на процесите. Автоматизирането и иновациите на процесите се явяват обичайни главни цели на всяка бизнес единица с технологична ориентация.

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), както е представено на следващата фигура:



Фиг. 55 Стратегическа йерархия

Източник: Wheelwright S.; Manufacturing strategy: Defining the missing link, Strategic Management Journal, 1984, vol. 5 (1), p. 77-91

Според Уилпрайт, на корпоративно ниво се наблюдават основно две направления на интерес по отношение на процеса на вземане на решения – определянето на видовете бизнеси, в които корпорацията следва да се фокусира, и ангажимента на същата тази корпорация към всеки един от тези бизнеси. На бизнес ниво, вниманието е насочено към определяне границите на всеки един бизнес, който оперативно е свързан с корпоративното ниво, както и идентифициране на основата за постигане и поддържане на конкурентно предимство. Идеята за бизнес стратегията обхваща гледната точка, че различните фирми притежават различни характеристики, което предполага, че те биха избрали да се конкурират по различен начин. На бизнес ниво, Хейс и Уилпрайт предлагат наличието на две стратегически ориентации – по отношение на пазара и по отношение на технологията. Те допускат, че една бизнес единица е ориентирана към пазара, когато нейните цели са фокусирани върху пазарното търсене във връзка с необходимите продукти, материали и технологии. От друга страна, технологично ориентирания бизнес би следвало да притежава ориентация, позволяваща му да се превърне в лидер на технологичния прогрес. Двете стратегически направления следва да бъдат подпомагани от функционалните стратегии по пътя им към постигане и съответно задържане на така желаното конкурентно предимство. Най-често срещаните възможни взаимовръзки между бизнес стратегията и оперативната стратегия са представени на следващата фигура:

Стратегически бизнес фактори	Направление на оперативната стратегия	Измерение
Необходим капацитет за постигане целите на организацията	Осигуряване постигане на обема. Капацитетът като понятие означава не само гъвкавост и обхват на обема, но и производство на единичен продукт.	Максимален изходящ поток и различен набор от продуктово микс
Размер и местоположение на заводите	Таргетиране на стратегически локации - близко до пазарите, до трудовите ресурси и други важни производствени параметри.	Скоростта, с която един нов завод постига стандартите от световна класа
Инвестиция в технологията в подкрепа на развитието на процеса и продукта	Разбиране избора на необходимия процес, основан на прогресивни производствени технологии, в подкрепа на фирмата на съответния пазар.	Скоростта на промени, гъвкавост, качество и разходи
Степен, обхват и структура на стратегическите взаимоотношения купувач-доставчик	Разбиране на пазарните изисквания по отношение на готовата продукция и нейната доставка. Най-добри показатели за обръщение на запасите и инвестиции в готова продукция спрямо конкурентите.	Изразходвано време за един работен цикъл
Организационна структура - да отразява "какво се прави най-добре"	Фокусирането в операциите ще осигури постигане на подвижност на системата и адекватна реакция към пазарните изисквания.	Продажби на един работник, скорост на ответна реакция според поръчка на клиента
Степен на внедряване на продукта	Осигуряване включването на операциите в развитието на нов продукт в тясно сътрудничество с доставчиците.	Скорост към пазара и успех от нови продукти
Обхват и естество на партниране с конкурентите	Открояване на фирми с допълващи се операции за добавяне стойност към собствените способности и осигуряване на стратегически резонанс в операциите.	Подобрено качество, доставка и разходни параметри
Осигуряване хармония на нивата на умения с обема и различна гъвкавост	Постоянно обучение на персонала и овластяването му в управление на ключови области от технологията и качеството.	Включване на работника в различни качествени и разходни параметри

Фиг. 56 Специфични връзки между бизнес и производствени стратегии

Източник: Brown S., Blackmon K.; Aligning Manufacturing Strategy and Business-Level Competitive Strategy in New Competitive Environments: The Case for Strategic Resonance, Journal of Management Studies, 2005, vol. 42 (4), p. 808

Последният етап от позиционирането на оперативната стратегия - вътрешно прогресивен, възлага по-висша функция на операциите, в смисъла на

тайно конкурентно оръжие, опитвайки се да намери отговор на въпроса: “Оперативната стратегия само вид функционална стратегия ли е или по-скоро нещо повече?” Основната роля на всяка една функционална стратегия е да определи начина, по който 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 върху 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 й 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).

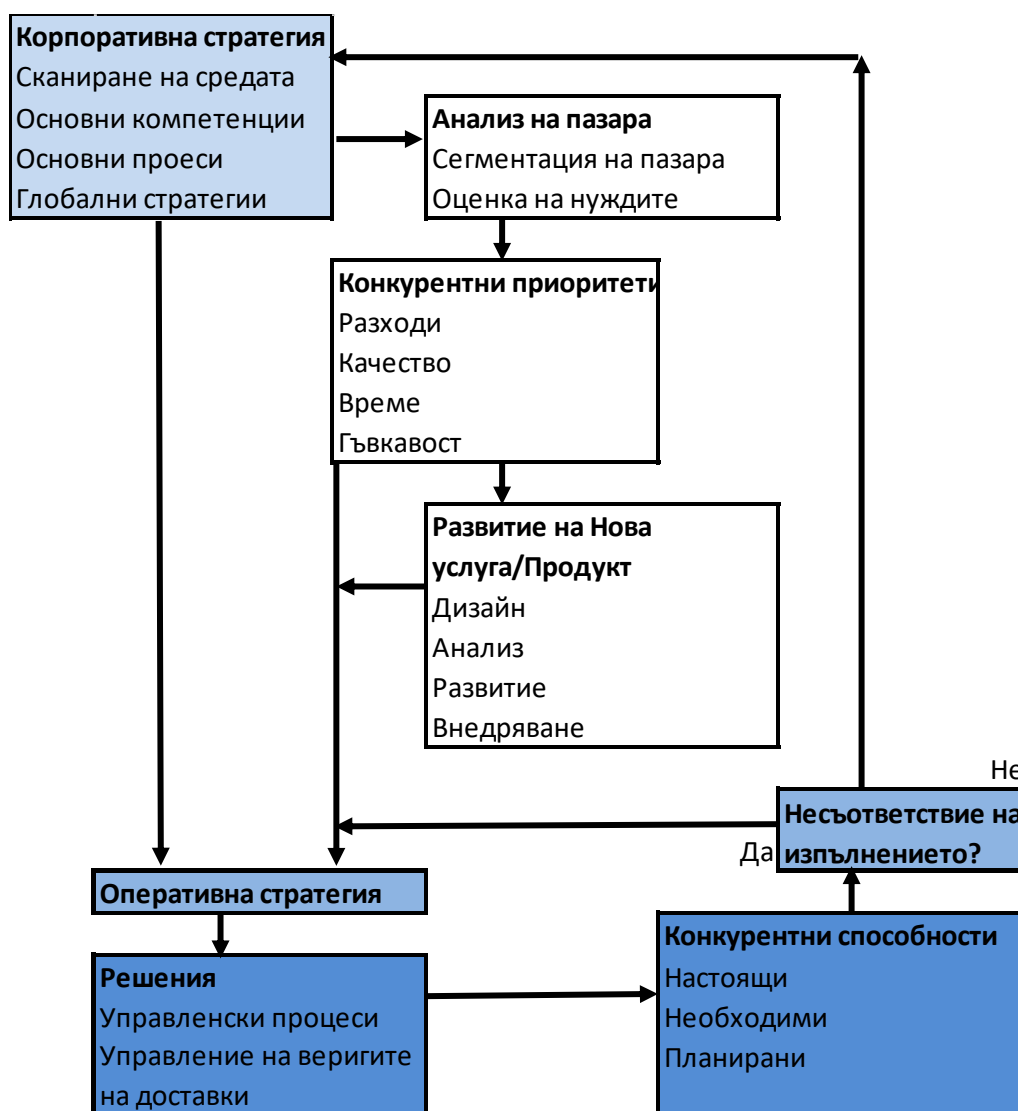
Хейс и Уилрайт наблягат на факта, че производствената стратегия следва (1984):

- Да подкрепя конкурентните фактори за успех на фирмата;
- Да бъде вярна на принципите на бизнес стратегията и на останалите функционални стратегии;
- Да създава вътрешна последователност между различните производствени области за вземане на решения.

Видни представители на академичната мисъл като Андерсън, Кливланд и Шрьодер (1989) подкрепят разбирането, че оперативната стратегия е част от

цялостната стратегия на фирмата и следователно трябва да съдържа в себе си операции, свързани с планирането и организирането на процесите. Както М. Хамър изтъква: “Много висши мениджъри negliжират операциите, изкачвайки се до най-високите етажи на управленската йерархия, без дори веднъж да са си изцапали ръцете; тяхната роля е да надзирават, разпределят ресурси и да управляват – всички важни функции, но всички те са разположени несигурно, извън фундамента на здравата основа на истинската работа на организацията” (2004, стр. 88). От една страна, както Скинър твърди, “целта на производството е да обслужва компанията” (1969, стр. 140), което му отрежда чисто функционална роля в рамките на стратегическата йерархия. От друга страна, както Хейс и Писано предлагат, “Стана ясно, че производствената функция играе някак си различна роля, далеч по-различна от това просто да превъплъщава предначертаната мисия, всъщност очевидно е, че тя вече е придобила инициативата се преподреди тази мисия” (1996, стр. 32).

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). Целият този процес е илюстриран на следващата фигура:

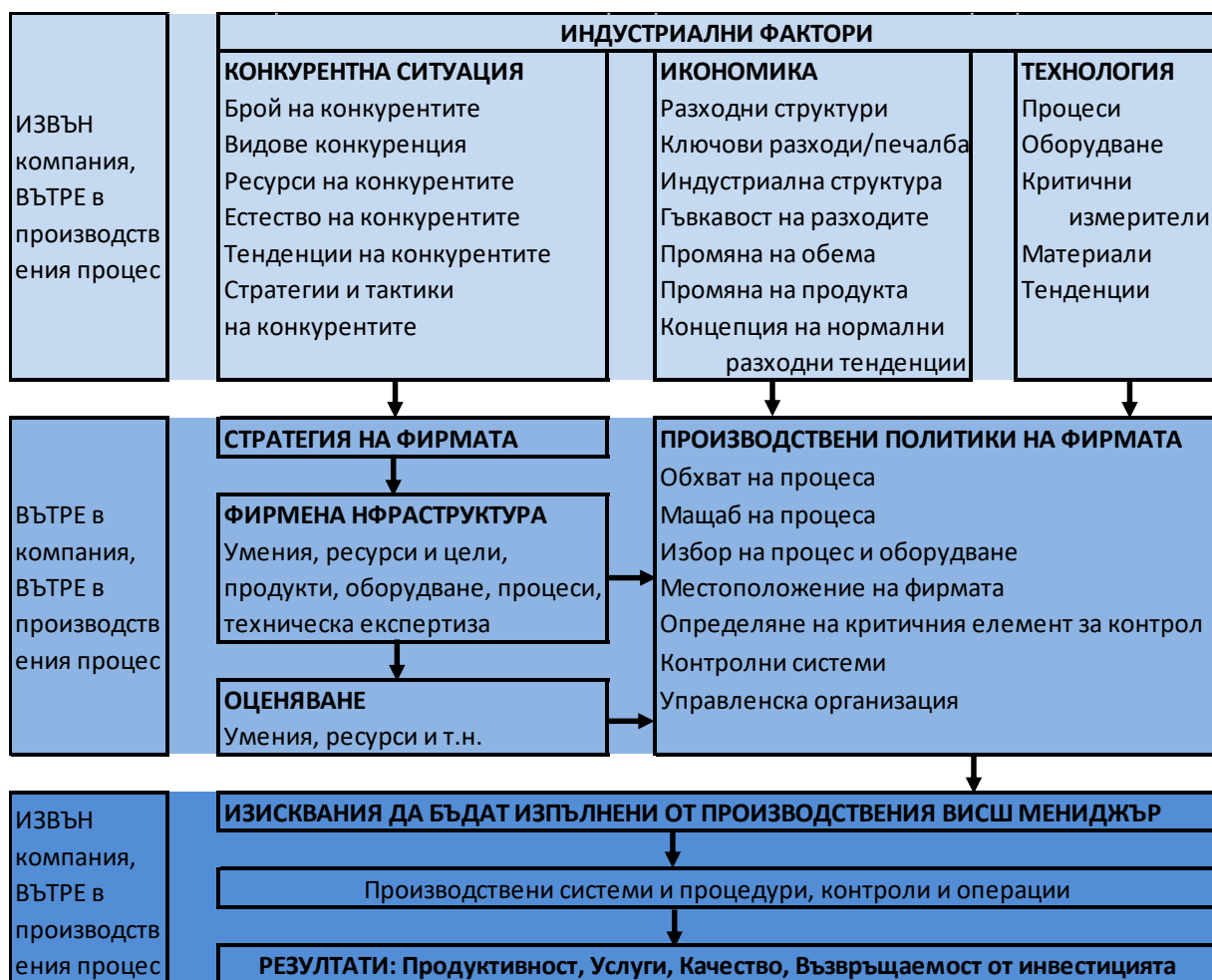


Фиг. 57 Връзката между корпоративната стратегия и ключовите оперативни управленски решения

Източник: KRAJEWSKI L., MALHOTRA M., RITZMAN L.; Operations Management; Processes and Supply Chains, Eleventh edition, Pearson Education Limited, 2016, p. 29

Фиг. 57 започва с корпоративната стратегия, която осигурява цялостната координация на целите на фирмата, с нейните основни процеси в рамките на организационните функции. Анализът на икономическата среда опосредства необходимата адаптивност към евентуалните промени, които фирмата е принудена да прави за да може да отговори на постоянните изменения на външната икономическа обстановка. Конкурентното предимство, което може да бъде постигнато по време на процеса на изпълнение на стратегията оползотворява уникалните способности на фирмата, базирани на нейните

основни компетенции. Всички те обобщават цялото създадено ноу-хау в организацията, цялостния обучителен процес, както и вътрешните процеси на координация и технологична интеграция. Основните процеси на фирмата, като връзка с клиентите, развитието на нови услуги и продукти, изпълнението на клиентски поръчки и взаимоотношенията с доставчиците са опосредствани именно от нейните основни компетентности. Наличието на глобални стратегии позволява развитието на глобални перспективи, където възможностите и опасностите лесно биха могли да бъдат открити. За да може да се разбере какво точно искат клиентите и как то да бъде доставено, е необходимо да бъде направен пазарен анализ, въз основа на сегментиране на пазара и оценка на съответните нужди. Конкументните приоритети и способности са онези критични оперативни измерения, които всички вътрешни процеси следва да притежават за да могат всички видове клиенти (вътрешни и външни) да бъдат удовлетворени. При една ефективна оперативна стратегия, не трябва да има никакви несъответствия между конкурентните приоритети и съответните способности. И накрая, за да се максимизират всичките конкурентни предимства, на пазарите, в които функционират, фирмите трябва да управляват техните процеси и стойностни вериги по най-добрия начин. Всъщност, фиг. 57 представлява продължение на оригиналния производствен модел на Скинър, представен както следва:



Фиг. 58 Процесът на определяне на производствената политика

Източник: SKINNER W.; Manufacturing – missing link in corporate strategy, Harvard Business Review, May-June 1969, p. 143

Най-важните казуси, които се нуждаят от разглеждане са следните (Скинър, 1969, стр. 143): Поведението на конкурентите; Начинът, по който се конкурират; Какво трябва да бъде направено в производството за да се конкурира успешно?; Икономическите ограничения и възможности, които са общи за индустрията; Специфичните ограничения и възможности според наличната технология; Начинът на позициониране, за да могат да се съчетаят ресурсите, икономическите условия и технологията, в стремежа им към постигане на целите, зададени от конкурентната стратегия; Изискванията за прилагане на производствените политики и практики; Базовите производствени системи (като планиране на производството, използване на материалните запаси, прилагане на стандарти и системи за възнаграждение); Контрол над

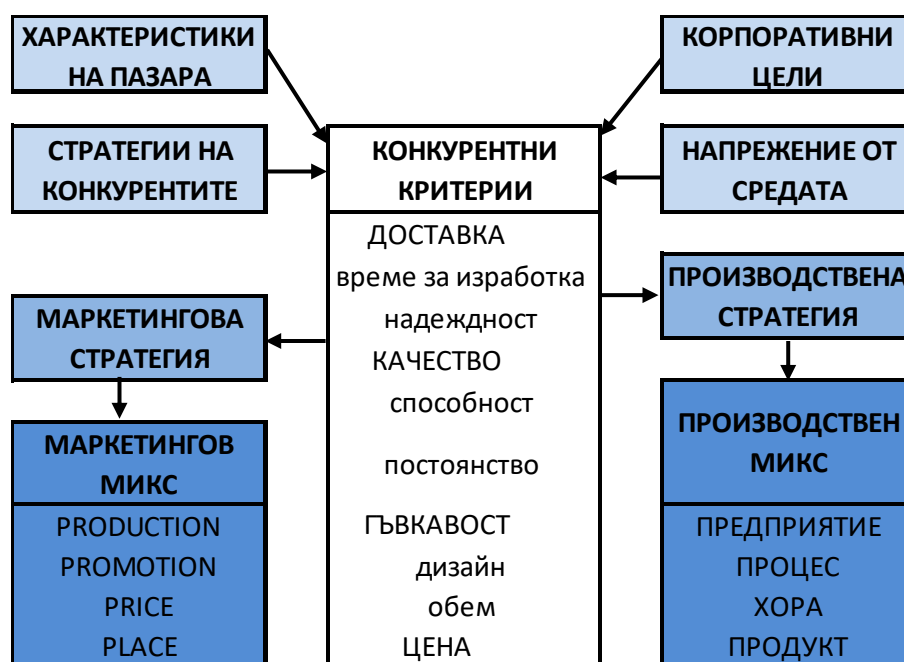
разходите, качеството, материалните потоци и времето; Избор на операциите или критичните съставни части за постигане на успех (като трудови умения, технологично натоварване и постигната производителност); Начинът, по който се измерва изпълнението; Оценка на конкурентната ситуация и преглед на стратегията; Анализ и преглед на производствените операции и политики. Целият процес е изграден по начин, по който да покаже, че производствените процедури и практики произтичат от корпоративната стратегия и в същото време висшите мениджъри са в състояние да управляват цялостната производствена дейност.

В днешно време производствените компании се сблъскват с ожесточена конкуренция. Твърди се, че това предизвикателство е особено трудно за преодоляване заради “секретното оръжие” на техните най-отявлени конкуренти, което се основава не толкова на по-добър дизайн на продукта, маркетингова изобретателност или финансова мощ, а на нещо много по-трудно за поддръжане: цялостна превъзхождаща производствена способност (Уилрайт и Хейс, 1985, стр. 99). Според Скинър, производствената стратегия описва конкурентното съчетаване на двете действия на производствената функция - необходимото да се направи и същевременно реализирането на практика. Самата стратегия анализира цялостната производствена функция, по отношение на нейната способност да предостави това съчетаване, в следствие на което фокусира всеки един елемент от производствената структура. Същевременно, производствената стратегия предопределя управлението на съответната структура, не само в краткосрочен план, по отношение на оперативните детайли, свързани с разходите, качеството и доставките, но и по отношение на отделното изброяване на вътрешно присъщият набор от структурни решения, пригоден за превръщането на производството в стратегическо оръжие. Такива структурни решения включват (Скинър, 1986, стр. 58):

- Какво да се произведе и какво да се закупи.
- Необходимите степени на капацитет.
- Броят, размерът и местоположението на предприятията.
- Изборът на съоръжения и технология на процесите.
- Системите за контрол над качеството, производството и готовата продукция.

- Разходите и останалите информационни системи.
- Политиките за управление на персонала.
- Организационната структура.

Различна гледна точка, за това от какво се състои производствената стратегия, е представена на следващата фигура:



Фиг. 59 Производствена стратегия, концептуална рамка за анализ

Източник: NEW S.;Competitive Edge Manufacturing Workshop documentation, Cranfield/DTI 1987

Според К. Ню, производствената стратегия основно се отнася за това какво едно отделно предприятие е в състояние да прави, при това, задължително условие е създаденото да бъде успешно. “Една “корпоративна” производствена стратегия би следвало да покрие онези елементи, които биха били общи за всички предприятия (в никакъв случай, не прекалено общи)” (Ню, 1991, стр. 5) Всяка компания трябва да избере подходящ набор от уникални конкурентни критерии, които да са в състояние да доставят свое конкурентно предимство. Тези критерии следва да се базират върху избраната корпоративна стратегия, натискът за определено поведение, породен от икономическата обстановка, особеностите на пазара, в която фирмата оперира, както и очакваните реакции на основните конкуренти. Веднъж открити тези уникални конкурентни критерии, предполагат направата на избор, който да бъде изразен в подходяща

маркетингова или производствена стратегия, както и съобразен със съответния поддържащ маркетингов или производствен микс.

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, както е изобразено на следващата фигура:

<p>Преобладаваща ориентация Пазар Продукт или материал Технология</p>
<p>Образец за диверсификация Продукт Пазар (географски или потребителска група) Процес (вертикална интеграция) Несвързан хоризонтал (конгломерат)</p>
<p>Корпоративно отношение към растежа Изрично набелязан ръст Ръст, разглеждан като допълнителен продукт от успешно управление на основния бизнес</p>
<p>Конкурентни приоритети Надеждност Цена Гъвкавост на продукта Качество Гъвкавост на обема</p>

Фиг. 60 Корпоративни отношения, които оказват влияние върху стратегическите предпочитания

Източник: HAYES R., SCHMENNER R.; How Should you Organize Manufacturing?, HBR, January-February, 1978, p. 107

По отношение на преобладаващата ориентация, някои компании са подчертано пазарно ориентирани, други отдават предпочитания към продуктова ориентация, а за трети фокусът е насочен към технологията. Съществуват няколко начина за реализиране на диверсификацията: продуктова диверсификация, в рамките на определен пазар, пазарна диверсификация, използвайки определена продуктова линия, както и процесна или вертикална диверсификация (увеличавайки обхвата на процеса с цел придобиване на по-

голям контрол над доставчиците и/или клиентите) в рамките на определен микс от продукти и пазари и несвързана диверсификация, типична за конгломератите. Корпоративното отношение към ръста, според поведението на някои компании, се обяснява с възприемането на съответния потенциал за обслужване на определени територии или за потребление на определени материали, докато за други компании, които са добре структурирани и управлявани, отношението се изчерпва с наличието на необходимо ниво на ръст. Изборът, свързан с конкурентните приоритети може да бъде обяснен с избора на стремеж към високи печалби или висок пазарен дял. При положение, че веднъж са открити тези конкурентни приоритети, задачата на производството се свежда до подреждане на съответната структура и управление, за да са в състояние да се приобщят към стратегията и същевременно да я подсилят, което всъщност се нарича „производствена мисия“ на фирмата (Хейс и Шменер, 1978, стр. 107).

Позициониране на оперативната стратегия

Настоящата книга има за задача да приведе достатъчно логични аргументи в подкрепа на тезата, че целта на стратегията е да осигури необходимото устойчиво предимство, посредством трите взаимно свързани стратегически нива, както следва (виж фигура 3):

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, 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 при 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 оперативното 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:



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 тези стратегии (финансова стратегия, маркетингова стратегия, стратегия на човешките ресурси, стратегия на 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 предствавянето – 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 се явяват 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. Седем основни маркетингови функции биха могли да бъдат определени: (1) анализ на клиентите, (2) продажба на продукти/услуги, (3) планиране на продуктите и услугите, (4) ценообразуване, (5) дистрибуция, (6) изследване на съответния пазар, и (7) анализ на потенциалните възможности (Еванс и Бергман, 1982). Твърди се, че функциите на финансите/счетоводството засягат три области за вземане на решения: относно инвестициите, финансирането и разпределението на дивидентите (Ван Хорне, 1974). Четирите основни функции на човешките ресурси се състоят от назначаване, подбор, обучение и възнаграждение на персонала. По отношение на информационните технологии, повечето научни представители открояват пет съществени дейности: изграждане на инфраструктура и дейности, сигурност на информацията, осигуряване спазването на нормативните изисквания, информационна обезпеченост на бизнеса, информационен финансов мениджмънт и поддръжка на приложенията (Джордж, 2017).

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, 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).

Противоположно на това, дисциплината *оперативен мениджмънт* се занимава с първостепенните технически аспекти на процесите, свързани с производството или с услугите, тези за оптимизация и постоянно подобрене. Оперативният мениджмънт рядко се приближава до характеристиките на оперативната стратегия, по отношение на нейната съществена роля в процеса на формулиране и изпълнение на цялостната стратегия на фирмата. Въпреки, че утвърдени представители от научните академични среди понякога използват изрази като изисквания на пазара (Слак и Люис, 2011) или пазарно-ориентирани и водещи пазарни значения (Хил А. & Хил Т., 2005), те по-скоро се възприемат като изключения, отколкото като правило. По отношение на стратегията, възможностите да се установи връзка между двете управленски дисциплини често са били отбягвани: както вече беше отбелязано, налице са твърдения, че “оперативната ефективност не е стратегия” (Портър, 1996, стр.61), или дори, че “стратегията никога не трябва да се бърка с оперативната производителност” (Фрери, 2006, стр.5).

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 (Варададжан и Кларк, 1994; Грант, 1995; Томпсън 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. Обикновено, тя се отнася до извършването на една обособена функция или конкретна дейност. Другото название на този вид функционална стратегия е ежедневна (operational), не оперативна (operations) стратегия и решенията, които се вземат на това ниво често се описват като чисто тактически. В този смисъл понятието „операционна“ стратегия, би могло да се използва равнозначно с понятието „оперативна“. 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 усилието 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 добяват 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).

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, разкривайти 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 Уилрайт, 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.

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.

Отбелязва се също: „Очевидно е, че корпоративна стратегия или фирмена стратегия, от една страна и бизнесова и функционална стратегия, от друга изразяват някаква степен в йерархията на стопанските системи и форма на синтезиране на обособени дейности“ (Панайотов и Борисов, 2011, стр. 16). Класическата стратегическа йерархия, според Р. Георгиев следва да се представя като т.нар. „триъгълник“ на стратегиите, които си взаимодействат – обща (корпоративна стратегия), делови (конкурентни стратегии) и функционални стратегии (маркетинг, производство, финанси, персонал и т.н.). „Корпоративното и деловото равнище на понятието стратегия в своята съвкупност трябва да бъдат ориентирани към обединяване и на стратегическите усилия в различните функционални области на голямата компания“ (Георгиев, 2013, стр. 14). И накрая следва да се отбележи, че българската научна литература също определя своя класическа стратегическа пирамида, състояща се последователно от политика (цели), стратегия и тактика (оперативни програми) (Панайотов, 1997; Панов, 1980; Банкова и Панов, 1981; Иванов, 2008). Същевременно обаче, се отчита, че българската управленска практика все още не е намерила решение на проблема за координацията на стратегиите, както в процеса на техния избор, така и в процеса на практическото им реализиране (Иванов, 2008, стр. 136).

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 обсолютно 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). Майкъл Портър (1996) оспорва подобно твърдение, изтъквайки, че оперативната производителност и стратегията са съществени за изключително представяне на всяка компания, въпреки, че те действат по съвсем различни начини. Както вече беше отбелязано, стратегията означава дейностите да се изпълняват по различен

начин, от този, по който го правят конкурентите, докато оперативната производителност означава да се изпълняват сходни дейности по по-добър начин, от този, по който същите тези конкуренти действат (Портър, 1996, стр. 62). По същество, нашето виждане е, че всеки един от тези елементи заема полагаемото му се място в новаторския концептуален модел, по начин, по който оперативната производителност създава здравия фундамент да успеха на бизнес стратегията. Накратко казано, оперативната производителност е залегнала в основата на стратегията.

Защо оперативната стратегия заслужава обособено място на основно стратегическо ниво?

Основната цел на оперативната стратегия е да подобрява оперативното изпълнение на фирмата. Както вече беше отбелязано в глава 1, се разграничават три нива на операциите. Първото, при прилагане на бизнес стратегията, където основната роля на операциите е да осъществят именно това внедряване на стратегията. Второ, при подкрепа на бизнес стратегията, което е свързано с развитие на способностите, позволяващи на всяка организация да подобри и усъвършенства своите стратегически цели. Трето, да поведе бизнес стратегията, целейки да ѝ даде уникално и дълготрайно предимство. От оперативна гледна точка, съществуват пет конкурентни цели на представянето, които оперативният мениджмънт се старее да постигне: качество, скорост, надеждност, гъвкавост и разходи. Под цел на представянето следва да се разбира метрика, използвана да определи производителността и/или ефективността на определено действие (Нийли и други, 1995). Всяка една от тези оперативни цели е много-измерима и всяко едно от тези измерения стратегически би могло да бъде използвано за постигане на конкурентно предимство (Суинг и Хегарти, 1998). Признати автори (Кели, 1995; Хейс и Ъптън, 1998; Джеонг и Филипс, 2001) определят ролята на оперативния мениджмънт като търсене на оперативна ефективност и производителност на корпоративната и бизнес стратегията, на техническо функционално равнище. В тази връзка, оперативната ефективност представлява „изпълнение на правилните неща“, посредством оптимизация на процеса, докато оперативната ефикасност означава „изпълнение на нещата правилно“, чрез подобрене на процедурите и

функциите (подобрене на процеса) (Кумар и Хармс, 2004). Всъщност, ефективността и ефикасността представляват показатели на представянето, пряко свързани с оперативната стратегия. В областта на инженеринга и мениджмънта, ефективността се свързва с това, колко добре се изпълнява определена дейност, докато ефикасността се отнася до избора на най-добрата дейност. Твърди се, че една фирма е ефективна, при положение, че е в състояние да открие подходящите за нея стратегически цели и е ефикасна, ако ги достигне с минимални ресурси. Отивайки по-нататък, оперативната ефективност (производителност), в смисъла на оперативния мениджмънт означава способност да се доставят продукти и услуги при оптимални разходи, без да се жертва качеството.

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. 62 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. Въпреки това, в интерес на коректността се налага да направим уточнението, че след като концепции с номера 1,2,3,4, 5 и 8 са лесно проследими към съответните стратегически нива, концепции с номера 6 и 7 по същество са предмет на интерпретация от гледна точка на корпоративната и бизнес 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. 62 Припокриващи се концепции и принципи

Източник: автора

Концепцията за размяна предоставя възможност за фундаментално разбиране на същността на дисциплината оперативен мениджмънт. От една страна – чрез вглеждане на вътрешните ефекти на всичките пет конкурентни цели на представянето, подобряването на една от тях би могло да се отрази положително и на подобряването на останалите. По-конкретно, по-високо качество, скорост, гъвкавост и надеждност обикновено е свързано с по-ниски разходи. Обратната перспектива обаче твърди, че съществуват области, при които подобрието на някои цели на представянето причинява влошаването на други. В този случай се счита, че е валидна концепцията за размяна между различните конкурентни цели на представянето, където единствено чрез жертването на една или повече цели може да се постигне подобрене в други. Съответстващата концепция при бизнес стратегията е предоставена от Портър (1996), който предлага изчерпателно обяснение за това какво представлява стратегията: тя включва заемане на устойчиво стратегическо позициониране, изискващо размяна с други. “Размяната се появява когато дейностите са несъвместими ... означаващи, че повече от едно нещо изисква по-малко от други” (Портър, 1996, стр.69).

През 1970-те **концепцията за фокуса** се превръща в централна тема за американската научно-производствена литература (Хейс и Уилрайт, 1979; Чейс Р., 1978; Хейс и Шменър, 1978; Хейс и Абернати, 1980). Скинър (1974) заключава,

че предприятие, специализирало се в ограничено продуктово портфолио би било по-успешно от традиционен завод, опитващ се да постигне по-широкообхватно продуктово покритие. Съответстващата концепция за фокуса от страна на бизнес стратегията би могла да бъде открита в една от трите общи конкурентни стратегии, формулирани от Портър – фокус или ниша. Тази стратегия има за задача да се концентрира или фокусира в обслужването на клиенти от обособена група, сегмент или географски пазар. Основното допускане се състои във факта, че компания, която е избрала фокусната стратегия, се концентрира в обслужването на своите клиенти по строго специфичен начин, с фокус към клиентското удовлетворение. Стратегията се основава на презумпцията, че фирмата е в състояние да обслужи своята избрана стратегическа аудитория по-ефективно и ефикасно, в сравнение със своите конкуренти, които се конкурират в по-широк обхват и в резултат на това, фирмата постига или фокусно разграничение, благодарение на по-доброто посрещане нуждите на определената група, или обслужване на същата тази група с по-ниски разходи, или и двете (Портър, 1980).

Целта, свързана с **разходите** е една от петте цели на представянето, в рамките на оперативната стратегия, към която следва да се отнасяме с особено внимание. Нейната уникална позиция е свързана с изискването да държим разходите на възможно най-ниско равнище, едновременно с поддържането на останалите четири цели на максимално ниво, така както клиентите го изискват. Разходите представляват най-важната цел на представянето, особено за тези организации, които са решили да се конкурират по цена за техните продукти или услуги. Съответстващата концепция в сферата на бизнес стратегията е свързана с друга обща стратегия – лидерство в разходите, където фирмата се фокусира в придобиването на предимство, посредством намаляване на разходите си под тези на своите конкуренти. Този по-скоро еднопосочен подход означава, че продуктите лесно биха се превърнали в стоки за широко потребление и това би довело до риск, клиентите да се пренасочат към друг доставчик, в момента, в който се появи по-ниско ценово предложение; по тази причина, подобна стратегия трябва да се следва единствено и само, ако фирмата е в състояние да си осигури ниски разходи в дългосрочен план (Куен и Грюнинг, 2008).

Целта, свързана с **качеството** вероятно е най-важната цел на представянето в рамките на всички операции, след като тя е най-видимата част

на това, което същите тези операции правят. Тя представлява най-ясното въздействие върху клиентското удовлетворение или неудовлетворение (Слак и други, 2012). Клиентското възприятие за високо-качествени продукти и услуги пряко е свързано с тяхната потенциална лоялност. Подобно на фокусната стратегия и тази за лидерство в разходите, съответстващата концепция в сферата на бизнес стратегията се свързва с третата обща конкурентна стратегия – продуктово разграничение. Разграничителната стратегия набляга на внушението за създаване на нещо, което се възприема, че е уникално (Портър, 1980). Усещането за уникалност е пряко свързано с изключителното качество на продуктите и услугите.

Пазарните изисквания, които операциите трябва да изпълнят, обикновено са свързани със **жизнения цикъл на продукта**, който е произведен посредством тези операции. Съответният обем от продажби преминава през четири фаза – начало, растеж, зрялост и упадък. За нуждите на оперативния мениджмънт, най-същественото следствие от това е, че продуктите и услугите ще изискват оперативни стратегии за всяка отделна фаза от техния жизнен цикъл (Слак и Люис, 2011). В допълнение, концепцията за жизнения цикъл в оперативния мениджмънт е свързана по-нататък с производствения процес и съответстващия му продуктов жизнен цикъл, целящ да представи по-добро разбиране на наличните стратегически опции във връзка с производствената функция (Хейс и Уилрайт, 1979). Авторите подкрепят своето откритие по следния начин: “Еволюцията на процеса започва с непостоянни характеристики – такива, които са прекалено гъвкави, без изобщо да са ефективни по отношение на разходите – продължавайки към увеличаване на стандартизирането, механизирането и автоматизирането. Тази еволюция достига своята кулминация с един систематичен процес, който вече е много ефикасен, но много повече капиталоемиък, взаимосвързан и все по-малко гъвкав, в сравнение с първоначалния процес” (Хейс и Уилрайт, 1979, стр.134). В рамките на корпоративната стратегия, концепцията за жизнения цикъл се свързва с матрицата на Бостън Консълтинг Къмпани. Основното послание на тази матрица е, че неразвитите пазари се разрастват бързо и следователно изискват относително големи първоначални инвестиции, необходими за ръст в капацитета, за изследвания и проучвания (R&D) по отношение на продукта, в човешки ресурси и т.н. За разлика от развитите пазари, където техния потенциал

за ръст е относително изчерпан, но пък изискват по-малко инвестиции за оставане в бизнеса.

Радикалното подобрене в рамките на оперативния мениджмънт е свързано с Реинженеринг на бизнес процесите (BPR). Този оперативен подход на практика представлява фундаментално преосмисляне и радикален редизайн на бизнес процесите, целящ да постигне драматично подобрене в най-важните и съвременни измерители на представянето, като разходи, качество, обслужване и скорост (Девънпорт, 1995). В своята книга *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Хамър и Чампи призовават за радикално реструктуриране на бизнес организациите. От перспективата на корпоративната стратегия, концепцията за радикално подобрене се свързва със защитните корпоративни стратегии – Съкращаване, Прекратяване и Ликвидация. Това на практика представлява процес на реорганизиране и реструктуриране на бизнес единиците и направленията, при изместване на фокуса към основния бизнес на компанията и изграждане наново на неговите отличителни компетенции (Натфийлд и други, 1996). Съществуват положения, при които е по-добре определен бизнес да бъде прекратен, отколкото същия този бизнес да продължи да генерира загуби и съответно да губи пари. От тази перспектива, посланието за подобрене засяга благосъстоянието на инвеститори и собственици на съответните компании, отколкото останалите заинтересовани лица като персонал, доставчици, общество и т.н.

Постоянното подобрене също представлява фундаментална концепция за цялата дисциплина *оперативен мениджмънт*. Тя допуска, че нормативното представяне би могло да бъде подобрено чрез поетапно частично подобрене. Съществуват няколко подхода за постоянно подобрене като Тотално управление на качеството (TQM), Сигма шест и Теория на ограниченията (ТОС), но най-пряката връзка би могла да бъде открита чрез внушението на модела на т. нар. “Пясъчния конус”, въведен от Фердоус и Де Мейр (1990). На практика, същността на този модел се основава на противоположната на концепцията за размяна. Моделът допуска, че съществуват положения, при които, наличността на една способност (конкурентна цел на представянето) е в състояние да подобри развитието на друга в логична последователност. На първо място, вниманието на мениджмънта следва да бъде насочено към подобряване на качеството. След

като веднъж качеството е подобро, следващият фокус се насочва към подобрене на надеждността на производствената система. Следва подобряване на гъвкавостта и накаря всички усилия трябва да бъдат насочени към повишаване ефективността на разходите. Представата за постоянно подобрене при корпоративната стратегия е свързана със стратегиите за диверсификация. В основни линии, диверсификацията се предприема по две причини – (1) за да се прехвърли експертиза и ресурси, както и да се увеличи размера на базата за разпределение на разходите; (2) да се намали риска и да се защитят интересите на акционерите в случай на неблагоприятни събития в индустрията, пазарите или и в двата случая.

Вертикална интеграция. В рамките на оперативната стратегия, вертикалната интеграция се свързва с фирмената стратегия, по отношение на покупките и доставките. Решенията “да се направи” или “да се купи” заемат важна част при тези стратегии. Това дали да се направи (произведе или създаде) нещо „в къщи“ (в самата компания) или да се купи от външни доставчици (да се аутсорсва) следва пряко да бъде обвързано с максимизиране на производителността. Слак и Люис (2011), определят вертикалната интеграция във връзка с три фактора. Първият, направлението на вертикалната интеграция – следват ли операциите да се разширяват до размера на придобиването на част от доставчиците на фирмата или по посока на придобиването на част от нейните клиенти? Вторият, обхвата на вертикалната интеграция – колко далеч следва операциите да се разпрострят в рамките на своята вертикална интеграция? Третият, балансът между различните етапи не се отнася толкова стриктно по отношение на собствеността на системата, а по-скоро на изключителната взаимовръзка между операциите. В контекста на корпоративната стратегия, стратегиите, свързани с прогресивна, обратна и хоризонтална интеграция, известни под общото понятие стратегии за вертикална интеграция, позволяват на фирмата да придобие контрол над своите дистрибутори, доставчици или конкуренти. Вертикалната интеграция способства или компанията да увеличи своите приходи, или да намали своите разходи. В крайна сметка, стратегиите за интеграция представляват функция на концепцията за доставната верига.

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. 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). Приложението на RBT на ниво корпоративна и бизнес стратегия е предложено от Б. Вернерфелт в следните случаи (1989, стр. 12):

На корпоративно ниво

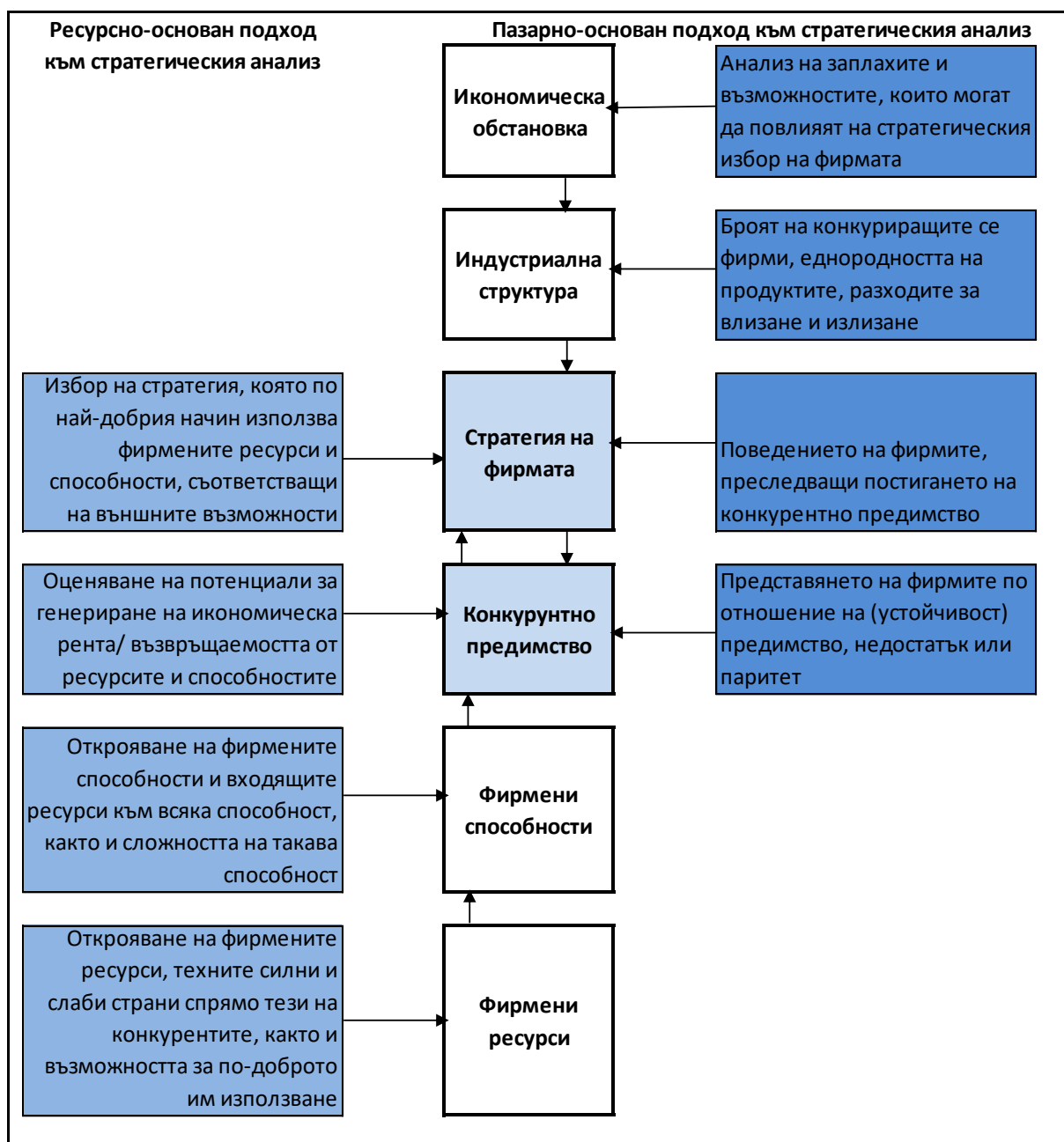
- Открояване на критичните ресурси.
- Подбиране на онези ресурси, които притежават най-голям потенциал.
- При положение, че бизнесът не получава достатъчно конкурентно предимство от тези ресурси, определяне от кои пазари би могло да се излезе. В други случаи – на кои пазари да се навлезе.

На бизнес ниво

- Оценка на начина, по който фирмата се конкурира – дали това е най-правилния начин.
- Проверка дали портфолиото от ресурси би могло да бъде управлявано във времето.

Променяйки обхвата на интерес от теория, основана на ресурсите, към теория, основана на пазара, научната литература откроява причината защо оперативната (производствената) стратегия не се разглежда като отделно

стратегически ниво, а предимно като част от функционалните стратегии. Обикновено теорията, основана на пазара прилага подхода „отгоре-надолу“, който започва с външната икономическа обстановка, премества се надолу през структурата на съответната индустрия и завършва до границите на фирмата. В рамките на традиционната йерархическа структура, производствената стратегия би могла да бъде открита като една от функционалните стратегии. Както вече беше представено в настоящата глава, повечето представители на академичната мисъл определят теоретичната връзка в две направления: между производствената стратегия и бизнес стратегията, както и между производствената стратегия и корпоративната стратегия. Само малка част от тях изследват комплексната обвързаност *корпоративна стратегия-бизнес стратегия-производствена стратегия*. Теоретичният стратегически модел, който пресича точката на интерес между теорията, основана на ресурсите и теорията, основана на пазара е представена на следващата фигура:



Фиг. 63 Практическа рамка за стратегически анализ, базиран на теория, основана на пазара и теория, основана на ресурсите

Източник: Barney J., Hesterly W.: Strategic Management and Competitive Advantage, 4th edition 2012, стр.35; Grant R.; The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, California Management Review, 1991, vol.33 (3), p. 115

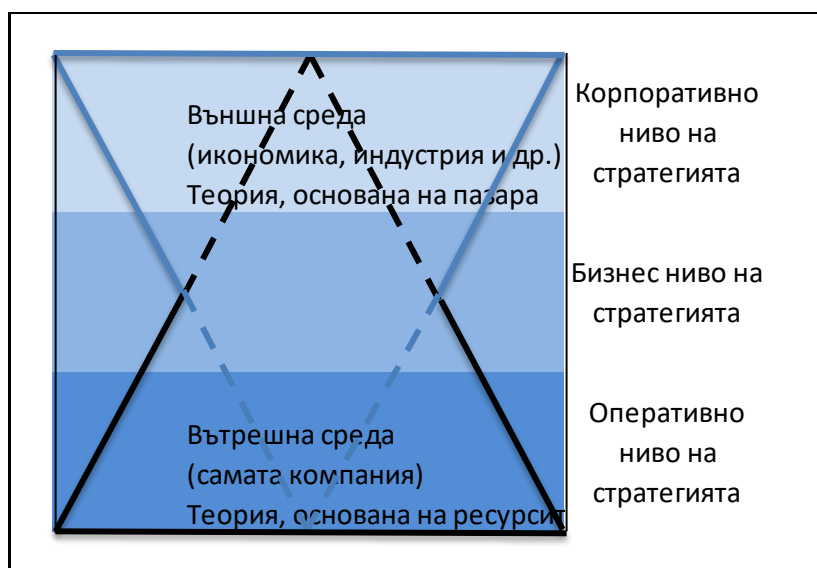
Друг аргумент в подкрепа на твърдението, че оперативната стратегия е ориентирана към теорията, основана на ресурсите е представен от Бойер, Суинк и Розенцвайг (2005, стр. 442-449), които са направили проучване на 31 статии, публикувани в списанието за производствен и операционен мениджмънт

(Production and Operations Management Journal). Те са установили, че наред с всички изследвани теоретични перспективи, четири статии засягат темата с ориентацията на оперативната стратегия към теорията, основана на ресурсите, като потенциал за създаване на конкурентно предимство. В същото време, нито една статия не отразява потенциалната тема за наличие на евентуална връзка между теорията, основана на ресурсите, като теоретичен фундамент на оперативната стратегия. От друга страна се твърди, че втората по важност роля на производствената функция, освен да подкрепя стратегията на бизнес единицата, е да развива набор от способности в процеса на създаването и поддържането на определена пазарна позиция (Уилрайт, 1984, стр. 77-91).

През призмата на оперативния мениджмънт, пазарните изисквания следва да бъдат удовлетворени от производствените способности, което би означавало, че оперативната стратегия приема елементи и от двете теории – тази, основана на ресурсите и тази, основана на паразара. Въпросът в случая е, дали това взаимстване е еднакво по размер или се наблюдава в различна степен на приложение? На оперативно ниво конкурентното предимство се създава когато изискванията на пазарна са покрити от производствените способности (Хейс и Писано, 1994). Връзката между оперативната стратегия и бизнес старетията се основава на пазарните изисквания, като се предполага, че те ще бъдат посрещнати от двата фактора – „определящи поръчки“ и „печелещи поръчки“ (Хил, 1995). В същото време, за нуждите на синхронизацията, производствената перспектива би следвало да бъде включена във формулирането на бизнес стратегията, така че тя да предвижда инвестиции в производствени ресурси и развиване на способности (Браун и Блакмън, 2005, стр. 803). Производствените способности описват дейностите, които производствените операции биха могли да извършат по-добре от съответните конкуренти (Хейс и Писано, 1996), съответните фундаментални умения в сферата на производството (Суинг и Хегарти, 1998), както и крайните продуктови компетенции (Кливланд и други, 1989). Подобно групиране на теоретични свойства и практически характеристики би могло да бъде осигурено само в случай, че оперативната стратегия е тясно свързана с бизнес стратегията. Следователно, оперативната стратегия следва да участва при формулирането и приложението на бизнес стратегията. От друга страна, за да се достигне конкурентно предимство, маркетинговата стратегия и производствената стратегия би следвало да се взаимосвързани и съответно

включени в корпоративната стратегия (Скинър, 1969). Дори някои представители на академичната мисъл твърдят, че онези компании, които пропускат да открият връзката между производствената стратегия и корпоративната стратегия, рискуват да се окажат обременени с неконкурентни производствени системи, които от една страна са скъпи за придобиване, а от друга изискват много време за експлоатация (Дангяч и Дешмух, 2001, стр. 884). Прилагайки противоположната гледна точка, се твърди, че стратегия, която е изградена само върху фундамента на теорията, основана на пазара, би довела до “стратегическо несъответствие” между фирмената и нейните избрани пазари, стратегически цели и оперативни способности (Браун и Блукман, 2005, стр. 797). Причината се дължи на факта, че след като производствената стратегия не осъществява пряко взаимодействие с околната икономическа среда, тя не е в състояние да отговори на основните предизвикателства, породени от конкурентното позициониране на съответната фирма. От друга страна, стратегическата стойност, придобита от конкурентното предимство, което се очаква да бъде създадено само чрез прилагането на теорията, основана на ресурсите, също би било крайно недостатъчно (Вердин и Уилямсън, 1994, стр. 10-19). Следователно, единствено при синхронизиране на двата теоретични подхода може да се очаква съзаването на така желаното устойчиво конкурентно предимство.

На фигура 64 е онагледено 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.



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 портфолио 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, при това на различни пазари.

Както вече беше открито в началото на настоящата книга, 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. 65, 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.

	Влияние на теорията	Продуктов обхват	Вертикален обхват	Географски обхват			Среден резултат
Корпоративна стратегия	MBT	50%	75%	100%			75%
	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. 65 Остойността на въздействието на двете теории върху съответните стратегически нива

Източник: автора

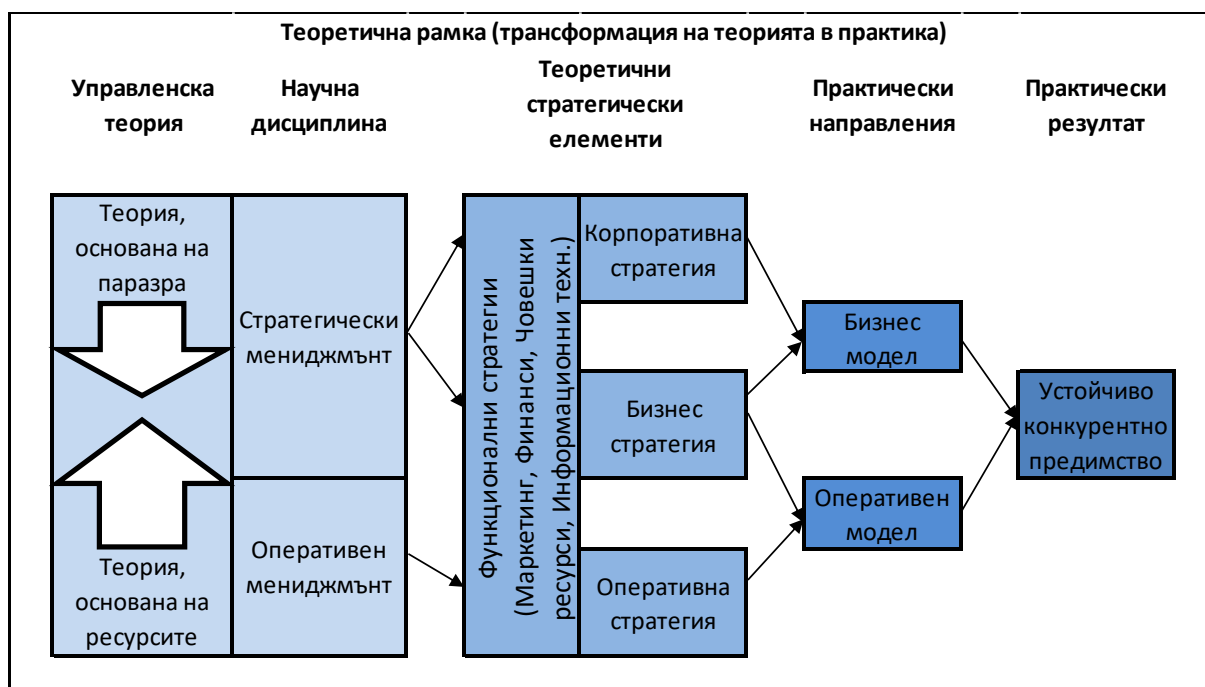
На следващото ниво се намира бизнес стратегията, където въздействието на двете теории, е многократно изследвано в детайли. Пресечната точка се изразява с развитието на SWOT анализа (анализ на силните и слабите страни на фирмата, както и на възможностите и заплахите, произтичащи от околната икономическа среда) през 60 години в Харвард, първоначално създаден от Алберт Хъмфри от изследователския институт в Станфорд. 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. 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 (фиг. 64 и фиг. 65) предложеният концептуален модел от фиг. 61, би могъл да бъде разширен до степен на новаторска теоретична рамка/концепция, изобразена на следващата фигура:



Фиг. 66 Теоретична рамка на новаторския модел

Източник: автора

Както вече беше изтъкнато в самото начало на настоящата разработка, моделът е подкрепен от солидна теоретична аргументация. Така желаното устойчиво конкурентно предимство следва да се реализира в пресечната точка на оперативния и бизнес модел (фиг. 66). От своя страна бизнес моделът би могъл да бъде обяснен като аналитична част, която описва начина, по който една компания функционира; той често е обрисован 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: Предлаганият 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 с 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 следствие да я разшири до leap 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, 1998). Резултатите от теста са представени на фиг. 67:

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 чувствитено 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.**

Защо предлаганият концептуален модел е полезен?

Традиционният набор от стратегически нива: Корпоративна стратегия, Бизнес стратегия и Функционални стратегии е предпоставка за успех за всяка организация. В комбинация корпоративната и бизнес стратегията предоставят правилния обхват и направление при формулирането и приложението на стратегията. Въпреки това, важността на детайлите и подробностите около правилното внедряване и установяване на правилните процеси често се подценява. Всъщност, тези съставни части представляват важна част от стратегическия процес и на практика се явяват основен фактор за успех. Уникалната комбинация от подхода „отгоре-надолу“ (корпоративна и бизнес стратегия) с подхода „отдолу-нагоре“ (оперативна и бизнес стратегия) осигурява точното (правилното) свързване на отделните стратегически нива. Тя се явява сечение на визията с детайлите и представлява пресечна точка между дългосрочните и краткосрочни цели. Ефектът от успеха на двата подхода е подсилен от съответната функция на маркетинга, финансите, човешките ресурси, информационните технологии и т.н., които се появяват едновременно на всичките три стратегически нива. Те от своя страна, не би следвало изкуствено да се обособяват между различните научни дисциплини: *оперативния мениджмънт* и *стратегическия мениджмънт*. По-скоро, настоящата книга отстоява твърдението, че те трябва да се изследват като едно неделимо цяло.

От практическа перспектива, предлаганият новаторски модел е в състояние да докаже, че е полезен за онези корпоративни мениджъри, които искат да разберат, съхранят и увеличат потенциала на фирмените ресурси, осигуряващи конкурентното предимство. Това конкурентно предимство следва да повлияе

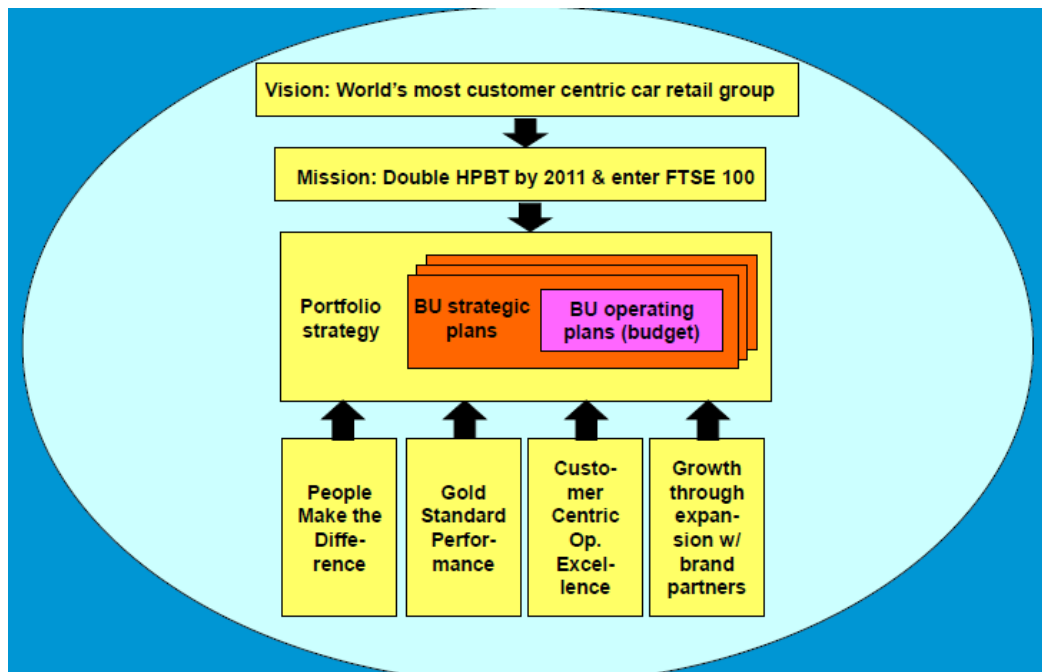
положително върху финансовите резултати на компаниите. Същото това предимство би могло да бъде открито на три нива – корпоративно, бизнес и оперативно ниво. Разбирането важността на операциите се явява „крайъгълен камък“ за успех в бизнеса. Този факт е в състояние да предотврати случаите, при които добре формулирани корпоративни и бизнес стратегии не постигат предварително заложените цели, след като пропускат да настроят основополагащите се оперативни принципи, касаещи целите на представяне на организацията, кореспондиращи с оперативната стратегия.

Новият концептуален модел извлечен от практиката

Новаторският стратегически модел е вдъхновен от глобалната автомобилна корпорация Инчекейп⁶, 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. новоназначеният година по-рано главен 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 сред 100-те най-големи компании, регистрирани на Лондонската фондова борса, т. нар. най-престижен сегмент FTSE 100. На следващата фигура е изобразена оригинално формулираната 5 годишна пътна карта за развитие на Инчекейп. От научна гледна точка е коректно да се отбележи, че изобразения стратегически модел не прави ясно разграничение между отделните стратегически нива, а представените функционални стратегии представляват смесица от различни функционални направления. Първият елемент представлява стратегия на човешките ресурси,

⁶ В продължение на 12 години (2002-2014), авторът на настоящия дисертационен труд е работил в двете български компании 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, Азърбайджан, Румъния, Македония и Полша.

вторият – смесица от оперативна и финансова стратегия, третият – маркетингова стратегия, а в четвъртият елемент се откриват насоки на корпоративна стратегия.



Фиг. 68 Стратегията на Инчкейп към 2006.

Източник: www.inchcape.com

Характерните корпоративна, бизнес и оперативна стратегия са отразени в хоризонтално последователно направление. **Стратегия на портфолиото** е елемент от **корпоративната стратегия** (*Широк географски обхват, който осигурява мащабно присъствие сред развитите и развиващите се пазари; Портфолио от световни водещи автомобилни марки като основни партньори, позволяващи на „Инчкейп“ да постави подходящия партньор на подходящия пазар*). Стратегическите планове за всяка една бизнес единица се отнасят за **бизнес стратегия**, а **оперативните планове (бюджети)** представляват елемент от **оперативната стратегия**. Формулираната **бизнес стратегия** е насочена към стратегия за продуктово разграничение *„запомнящите се взаимоотношения с крайния клиент, породени от ясен оперативен процес, значително би подобрил бизнес представянето на Групата на съществуващите пазари“*. Правилен път към пазара, като се използва повече от един канал – дистрибуция (ефективен мастър-франчайз

партньор на автомобилен производител, който да оперира като изключителна компания за национални продажби и маркетинг – т. нар. NMSC – national marketing and sales company) или продажба на дребно, с мащабни действия на регионално ниво; Разнообразни парични потоци, от „развиващи“ и „защитни“ носители на стойност като продажба на нови автомобили и следпродажбено обслужване. **Оперативната стратегия** се характеризира с изработване на оперативни планове, в които е залегнала т. нар. Фуния на продажбите. Както е изразено на следващата фигура, тя се състои от четири елемента – трафик от клиенти, данни на клиентите, пробни шофирания и поръчки. Управлението на фунията на продажби – на практика представлява аналитичен оперативен процес, който дава възможността да се набележат и да се отговори на тенденциите на пазара, преди да се видят техните действителни резултати във финансовите отчети на компаниите от Групата.



Фиг. 69 Фунията на продажбите

Източник: www.inchcape.com

Фунията на продажбите е разделена на две части. Лявата характеризира процеса при покупка на нов автомобил, дясната проследява процеса на обслужване на съществуващ такъв. Целта е, от една страна да се оптимизира наличния капацитет, и от друга да се анализира ефективността на оперативния

процес. С привличането на клиенти в шоурума (трафик) се измерва ефективността на маркетинговата стратегия. Следва анализ на способността на търговския персонал на обслужи клиентите по най-оптималния начин. Последният показател измерва атрактивността на офертите към клиента – до колко те са съобразени с възприятието за стойност спрямо конкурентните такива. Дясната страна оценява атрактивността на сервиза за обслужване на клиентските автомобили, запълняемостта на неговия капацитет, както и скоростта на обслужване на клиентите.

Най-отдолу на фиг.68 са изобразени **функционалните стратегии**, изразени в четири различни направления:

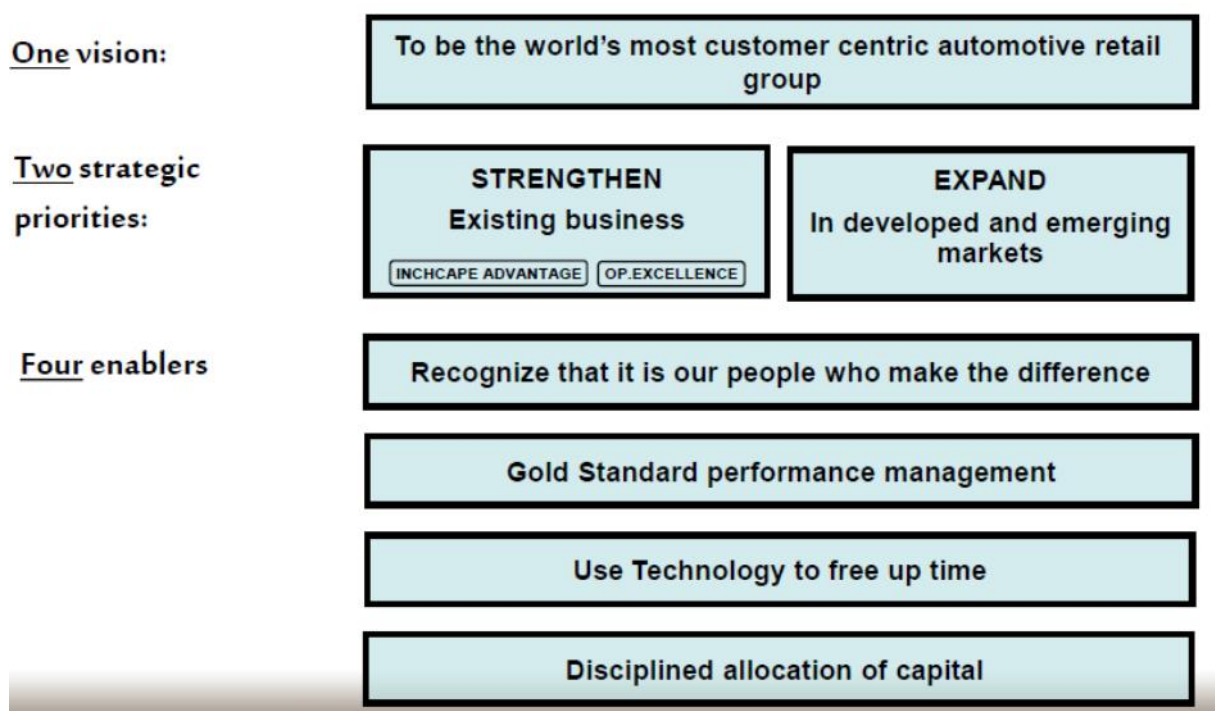
Разликата се прави от хората: Признаване, че служителите на Инчкейп са тези, които реализират изпълнението (децентрализиран и координиран организационен модел, култура на представяне, световно ниво на управление и обслужване на клиентите, както и компетентно действие в съпътстващите функции, усъвършенстване на кадровия състав и планиране на уменията, където успехът се отчита и награждава).

Златен стандарт на изпълнение: Преследване на постоянно високо ниво на изпълнение при съществуващите процеси и използване на наличните активи (вътрешно и външно съпоставяне при продажбите на дребно и дистрибутирането, за намиране на пропуски в сравнение с рентабилността на златния стандарт „Инчкейп“ да бъде предпочитан партньор на пазара, ефективно използване на паричните средства за реклама и промоции, административни разходи и оборотен капитал, както и оптимално управление на информационните потоци).

Ненадминато превъзходство в клиентското обслужване: Ежедневно доставяне на клиентите на „перфектно“ обслужване – всеки ден и навсякъде (предприемане на стъпки, които максимизират нивата на превръщане от проявен интерес за продукта до сключване на сделка, лоялност и печалби от клиентите, разбиране и посрещане на индивидуалните нужди на притежателите на автомобили, доставяне на съответните брандове във всяка географска област, привличане на нови клиенти и спечелване на тяхната лоялност и доверие, предлагане на изключително клиентско изживяване, представяне като водещ иноватор в обслужването на клиентите);

Растеж чрез експанзия със съответните автомобилни производители: Ускоряване на ръста на печалбата чрез експанзия с автомобилните партньори (изграждане на дългосрочни партньорства, използване на съществуващите способности за развитие в основните пазари, идентифициране на възможности в развиващите се и новите пазари, прилагане на стратегия за капиталови инвестиции, които доставят икономическа печалба, създаване на условия за процес на развитие)

Година по-късно следва пренареждане на оригинално представената и формулирана стратегия, което е изобразено на следващата фигура.



Фиг. 70 Модифицираната стратегия на Инчкейп към 2007.

Източник: www.inchcape.com

Визията остава непроменена, идентифицирани са обаче два стратегически приоритета, които на практика представляват **Оперативна и Бизнес** (с елемент на **Корпоративна стратегия** в т.3 по-долу) стратегия:

УКРЕПВАНЕ на съществуващия бизнес чрез вътрешна съдържателна програма „Предимството на Инчкейп“ (клиентско обслужване, което предполага ръст в продажбите) и „Оперативно съвършенство“ (оперативно превъзходство, което създава ръст в печалбата)

РАЗШИРЯВАНЕ в развитите и развиващите се пазари в три области:

1. Разширяване на продажбите към крайни клиенти в съществуващите (развиващите се и развитите) пазари.
2. Изпълнение на четирите основни насоки в продажбите на дребно.
3. Откриване на нови възможности за дистрибуция със съществуващи и/или нови партньори - автомобилни производители.

Четирите **функционални стратегии** са предефинирани и препоредени. Единствено стратегията за човешките ресурси остава непроменена. Златният стандарт при управление на представянето, на практика е префокусиран в маркетингова стратегия, целящ укрепване на бранда, утвърждаване на добрия имидж сред основните партньори на компанията – автомобилните производители, както и ефективното използване на паричните средства за реклама и промоции в стремежа за привличане на нови клиенти. Дефинират се две нови **функционални стратегии** – за информационни технологии и финансова стратегия:

Използване на технологията за освобождаване на време: автоматизация на процесите и информацията, освобождаване на време на служителите за фокусиране на дейностите, свързани с обслужването на клиентите, обмяна на най-добри практики в рамките на Групата и последователна информация за нуждите на вземане на решения.

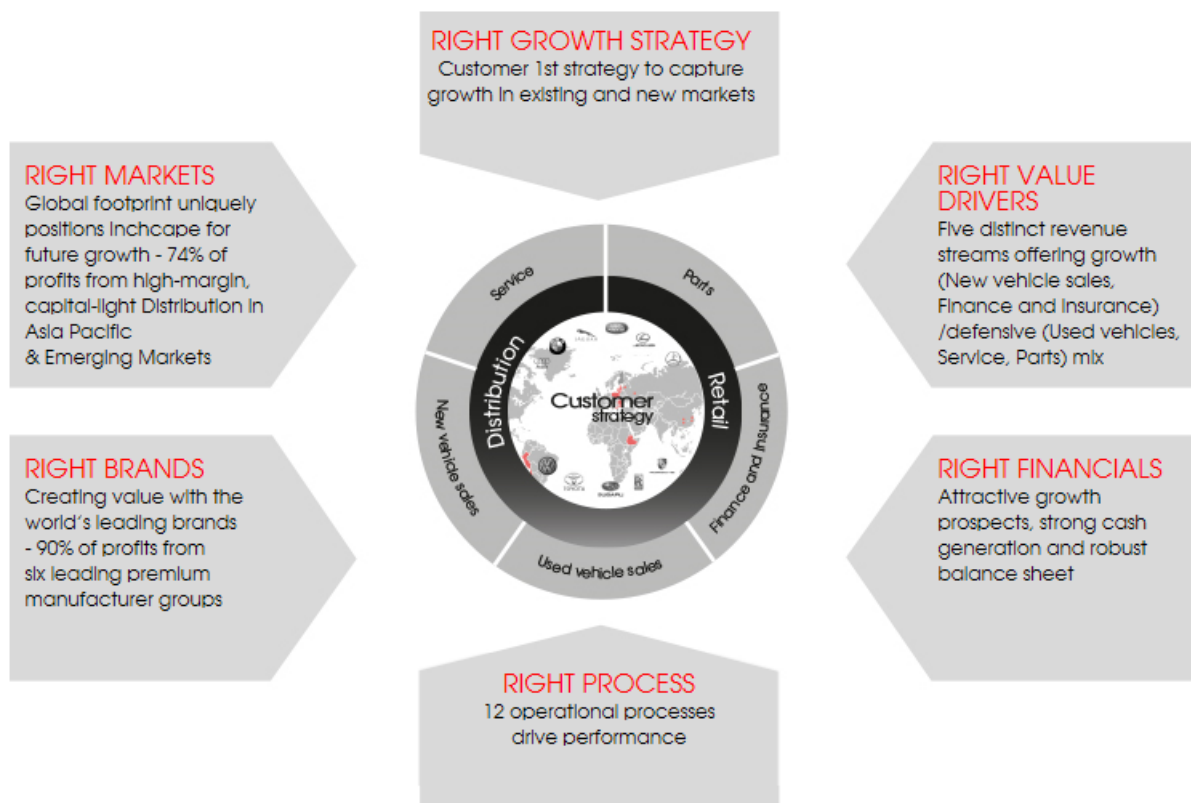
Дисциплинирано разпределение на капитала: инвестиционни критерии (възможностите трябва да изпълняват стратегическите критерии, основен фокус към вътрешната норма на възвръщаемост; на второ място – икономическата печалба, генерирана по време на инвестиционния период; периода за изплащане на инвестицията също е от значение; различни изисквания за коефициентите за развитите и развиващите се пазари), обезпечаване на средства за инвестиции (самостоятелно финансиране, добри възможности за привличане на дълг, добър инвестиционен статус), както и разпределение на дивидент към акционерите.

За финансиране на агресивната стратегия за растеж е създаден специален инвестиционен фонд в размер на 800 милиона щатски долара, генериран с издаването на две емисии десет годишни облигации от по 400 млн. долара, емитирани на Американската фондова борса.

Корпоративната стратегия не е изрично посочена на фиг. 68 поради факта, че тя остава непроменена от времето на създаването на компанията, а именно агресивна стратегия в две направления – **продуктово** (с нови продукти на съществуващи пазари) и **пазарно** (със съществуващи продукти на нови пазари) **развитите**. Най-добре тя е формулирана от корпоративния секретар Рой Уилиамс, който работи в Инчкейп в продължение на 40 години, започвайки от 1977 г.: „Винаги сме следвали обикновената формула: или се рискува на непозната територия с традиционен бизнес, който е добре разбран, или се прави опит да се открие нова търговска ниша със съществуващото портфолио от продукти на пазари, където е натрупан значителен опит, има сключени местни договори и знание.“ (Беллини, 2010)

BUSINESS MODEL

Inchcape is a premium automotive group with a distinctive and attractive business model.



Фиг. 71 Бизнес моделът на Инчкейп от 2008

Източник: www.inchcape.com

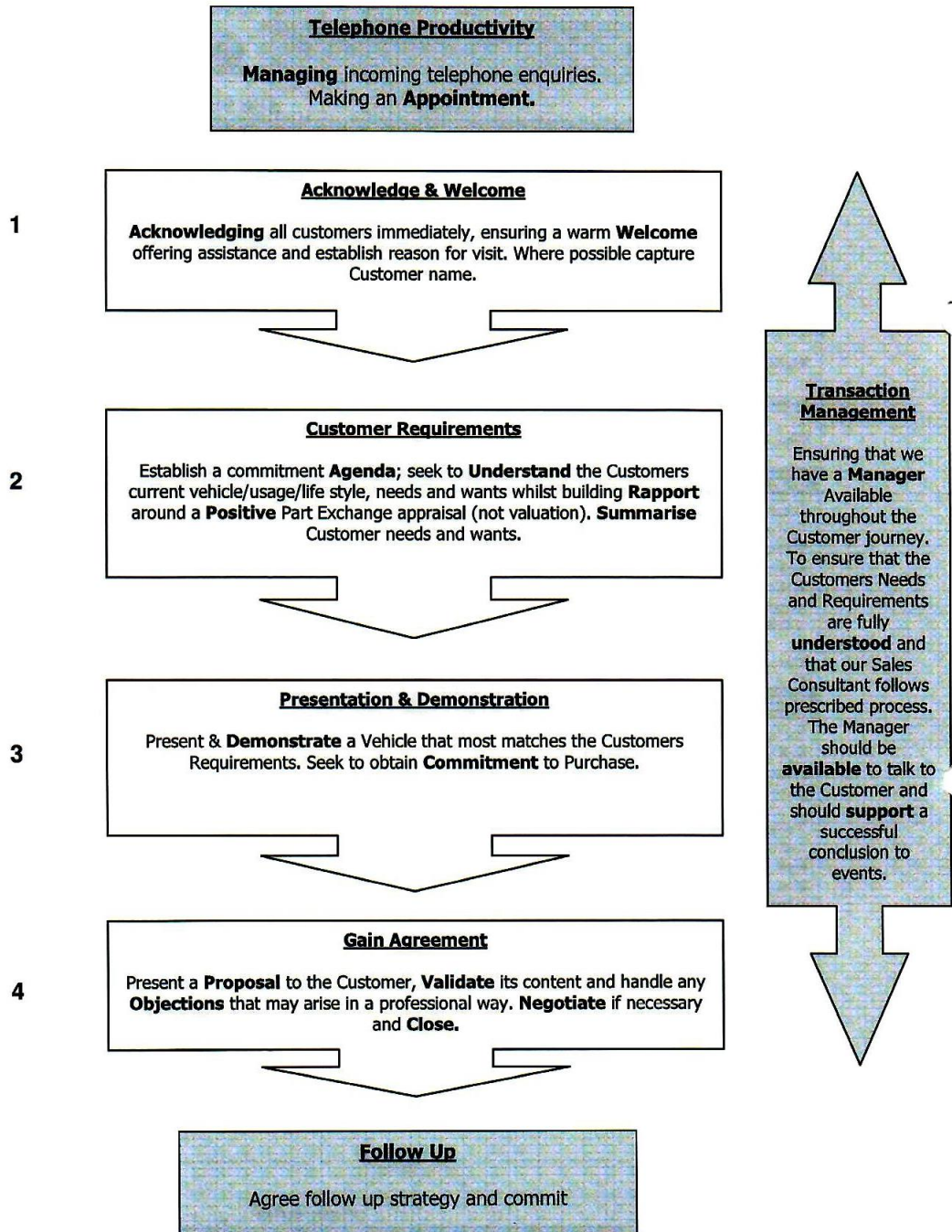
През 2008 г., придържайки се към настоящата стратегия, напълно е оформен и „правилният“ бизнес модел (фиг. 71). Той отразява стратегията към

клиента: клиентът е поставен в центъра чрез каналите за дистрибуция и продажба на дребно, обграден от петте „генератори на стойност“ – Продажба на нови автомобили, Продажба на употребявани автомобили, Сервиз, Резервни части и Финансови и застрахователни услуги, и подкрепен от шестте фактора за успех – Правилната стратегия за растеж, Правилните „генератори на стойност“, Правилните финансови източници, Правилните процеси, Правилните автомобилни марки и Правилните пазари.

Съответстващият оперативен модел описва начина, по който трябва да протича всяко едно обслужване на клиент, когато той влезе в шоурума на автомобилното представителство (фиг. 72). В началото, всяко едно посещение е в резултат на спонтанен интерес или предварително заявено намерение - по телефона или интернет. Следва сърдечно посрещане с установяване причините за посещението. Най-често те са свързани с желанието на клиента да смени своя автомобил. Установява се индивидуалния стил на шофиране и лични предпочитания, след което се прави предложение на съответстващия продукт и конкретна демонстрация. При установяване на съгласие, търговският консултант присъпва към уточняване на детайлите и формиране на стратегия за осъществяване на сделката. Уникалното в оперативния модел е, че във всеки един момент, при целият процес на обслужване на клиента, т. нар. „транзакционен мениджър“ е в състояние да окаже съдействие и на двете страни в потенциалната сделка. От една страна за да осигури, че нуждите и изискванията на клиента са разбрани, от друга, че търговският консултант следва точно стандартизираната процедура на компанията.

Аналогичен оперативен процес протича и при обслужването на клиентите в сервиза, които са посетили автомобилното представителство за обслужване на своя автомобил, за отстраняване на някоя техническа неизправност или ремонт в следствие на пътно транспортно произшествие. Отново "невидимата ръка" на транзакционния мениджър осигурява перфектното обслужване на клиентите, едновременно с това обезпечавя, че стандартните процедури се спазват от целия персонал.

The Structure of The Advantage Way of Selling

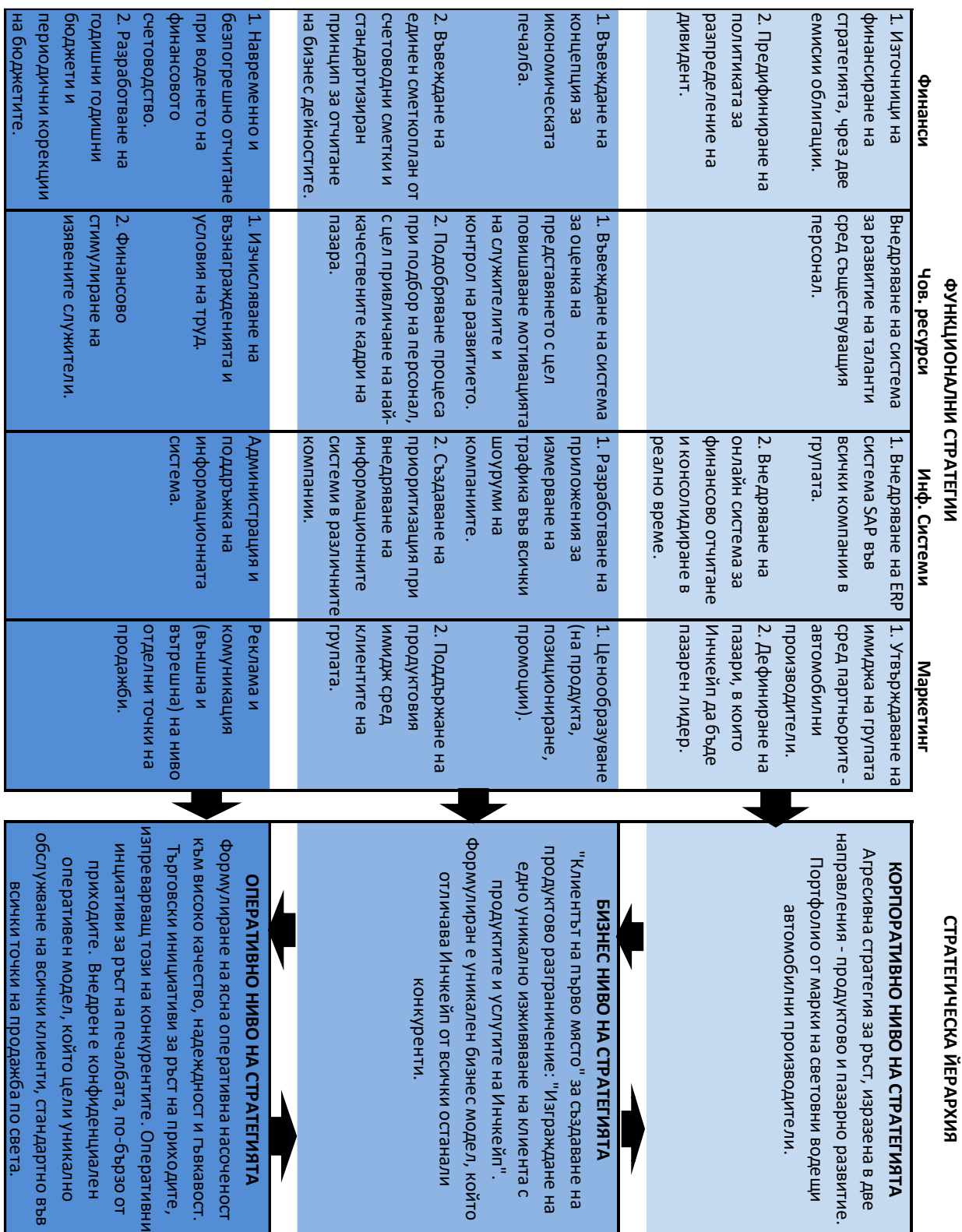


A Comprehensive Guide to **The Advantage Way of Selling**- updated April 09

Фиг. 72 Оперативният модел на Инчкейп

След 10 години, в следствие на постигнатите резултати, както и смяната на главния изпълнителен директор на групата, през 2016г. се появява и леко видоизменена стратегия. Въпреки, че визията на Групата остава непроменена, тя е подсилена с думата „доверие“, освен това е добавено още едно стратегическо корпоративно направление – дистрибуция: **Да бъдем най-доверения автомобилен дистрибутор и ритейлър в света.**

Стратегията на Инчкейп, в рамките на новаторския концептуален модел би следвала да изглежда по следния начин (фиг. 73): 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 Портър – 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.

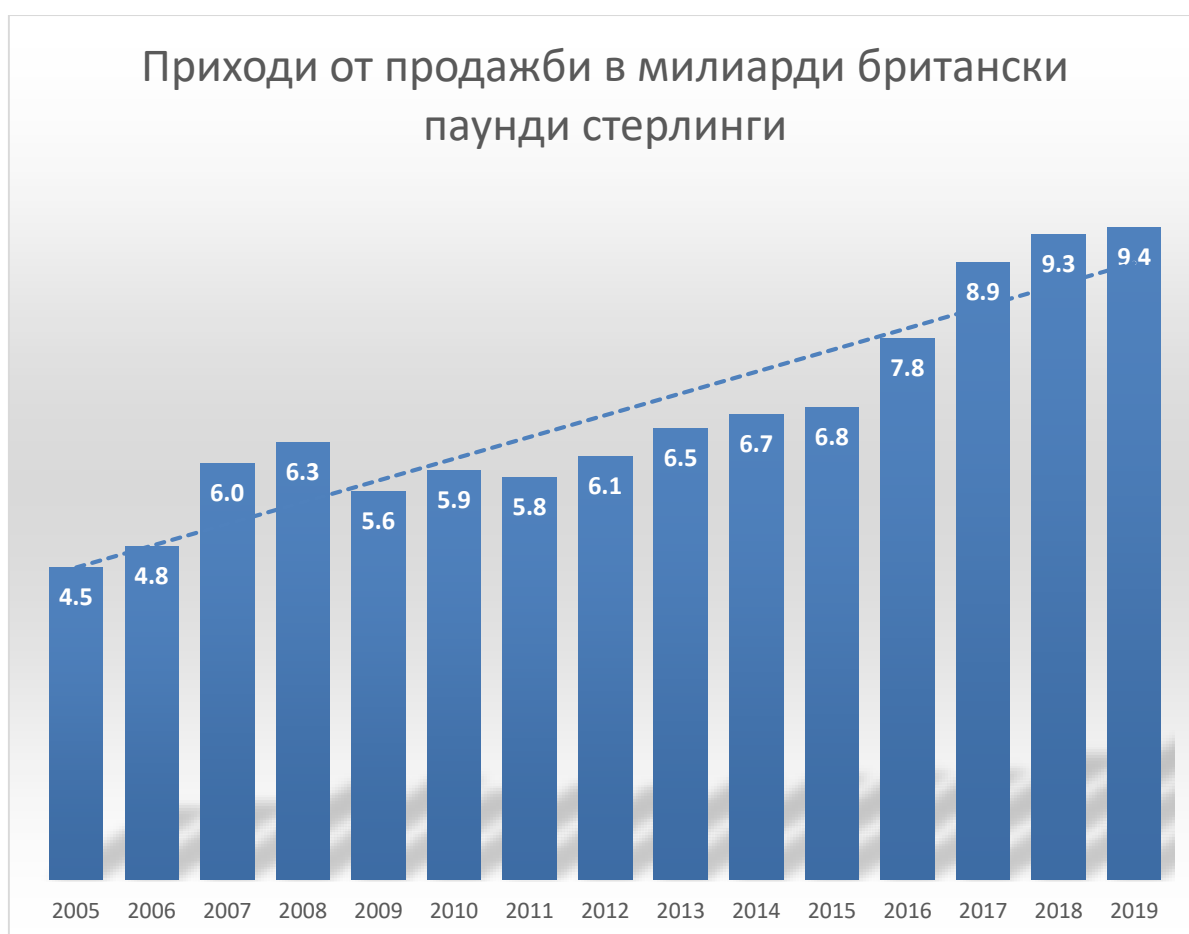


Фиг. 73 Стратегията на Инчкейп, преформатирана в рамките на концептуалния модел

Източник: автора

Действителните резултати на групата, изложени на фиг. 74 и 75 - 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 предначертаната 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. 74 15 годишен тренд на приходите от продажби на Инчкейп

Източник: www.inchcape.com



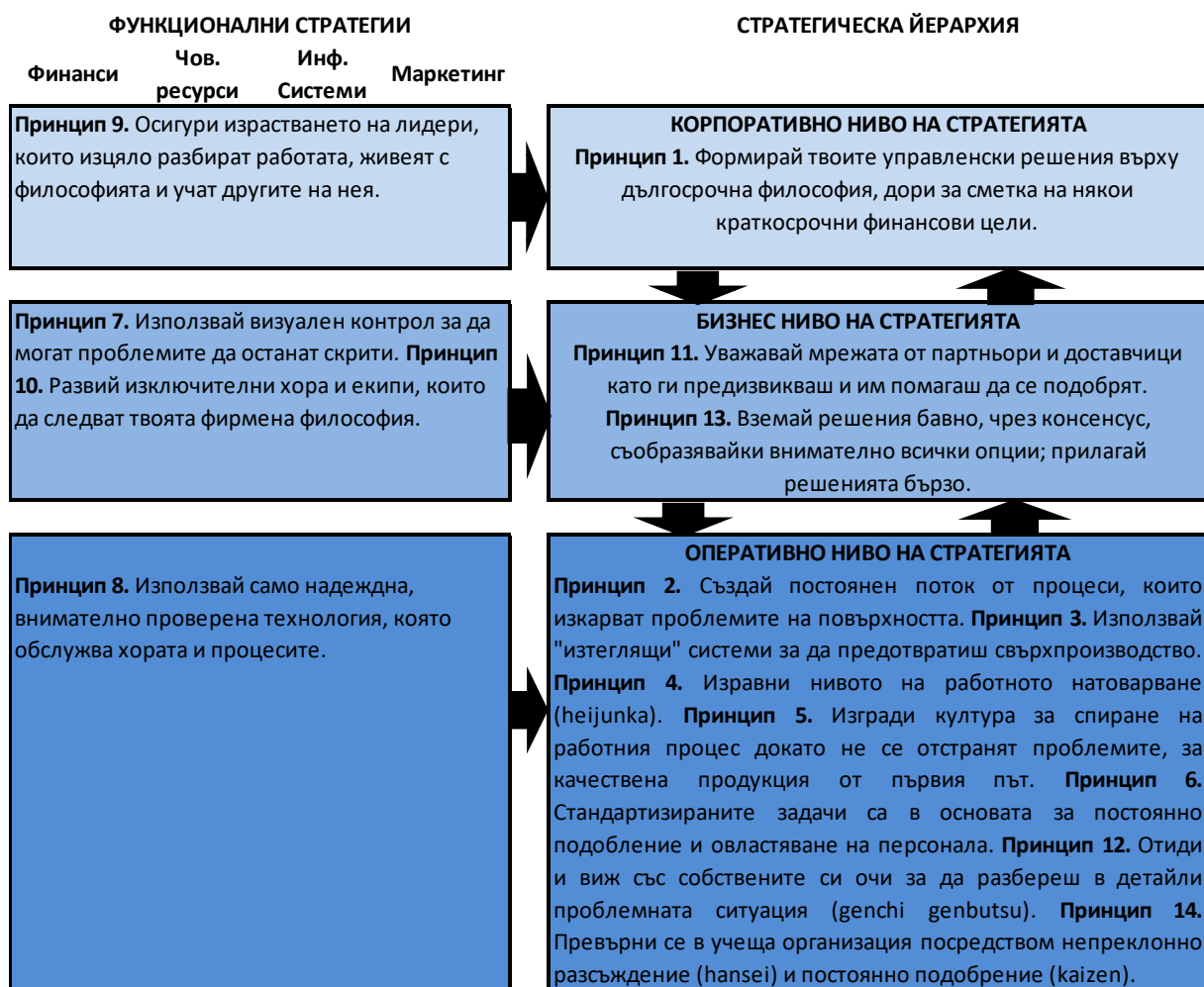
Фиг. 75 15 годишен тренд на оперативната печалба на Инчкейп

Източник: www.inchcape.com

Новият концептуален модел приложен в практиката

За да се изследва практическото приложение на концептуалния модел, настоящата разработка тества теоретичните му 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. 76 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. 77 по-долу се илюстрира цялостната стратегия на Тойота, отново разработена според предложения модел на

стратегическа йерархия. Използвайки основните видове от тази йерархия от фиг. 76, ще бъде проследено как информационния поток оказва влияние на съответните стратегически нива. Първо се започва с корпоративната стратегия, при която 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 (B2B – business to business) и крайни клиенти (B2C – business to customers). 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. 77 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.

Налеце е универсален бизнес модел – всички автомобили се предлагат с комплексна продуктова гаранция за период между 3 и 5 години (в зависимост от различните пазари). Целият автомобилен диапазон се продновява на всеки 5 години (обикновено след третата година следва „фейслифт“ на модела). Автомобилният производител поддържа складове от резервни части (налични в марките на 24 часа доставка за 95% от автомобилите, произведени в последните 5 години) за всички автомобили, произведени през последните 4 десетилетия. Доставката на автомобили и резервни части за всеки един пазар е гарантирана от специално съществуваща Национална компания за маркетинг и продажби (NMSC). Всеки пазар е разделен на различни Области за обслужване на клиенти (CDA), покрити от специализирани официално оторизирани дилъри, отговорни за продажбите, поддръжката и ремонта на автомобилите.

Съответстващият оперативен модел – всеки официално оторизиран дилър е отговорен за покриване на минималните стандарти за обслужване (в зависимост от размера на CDA), обособена и контролирана от NMSC по отношение на: т. нар. 3S съоръжение (сграда, в която се намират обособените помещения за Продажби, Сервиз и Резервни части); наличността от автомобили за пробно шофиране, както и т. нар. заместващи автомобили (те се предоставят на клиентите при определени условия, обикновено при тежки и продължителни ремонти), необходимият персонал (хостеса, търговци, приемчици, техници,

администратори и т.н.); други оперативни стандарти за обслужване на клиентите, измервани посредством Индекс за удовлетворение на клиентите (CSI).

През последните 15 години (2005 - 2020) успешната еволюция на стратегията на Тойота, често пъти се е сблъсквала с предизвикателствата, породени от нестабилното глоблно 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. автомобилa). 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.

По отношения на цялата автомобилна индустрия, състояща се от 17 глобални производителя и 23 глобални доставчици на автомобилни компоненти за първоначално вграждане, следва да се отбележи, че тя е изправена пред следните предизвикателства, които изискват адаптация на съответните фирмени стратегии (ПрайсУотърхаусКупърс, 2006, Глобален автомобилен финансов преглед):

- Постоянен натиск за понижаване цените на крайните продукти,
- Безпрецедентен стремеж към подобрене на акционерната стойност,
- Усложнена нормативна уредба и нарастващи регулационни рамки, и
- Напрежение в поддържането и наемането на работна сила.

В исторически план, като начин за генериране на допълнителен пазарен дял, респ. повишаване на печалбите, автомобилните производители са преследвали стратегия за глобална експанзия. Подобна глобализация довежда до повишени нива на конкуренция на почти всеки пазар по света. С глобализирането на цялата автомобилна индустрия, пазарите се разпределят между повече конкуренти, с което нараства нуждата производителите да

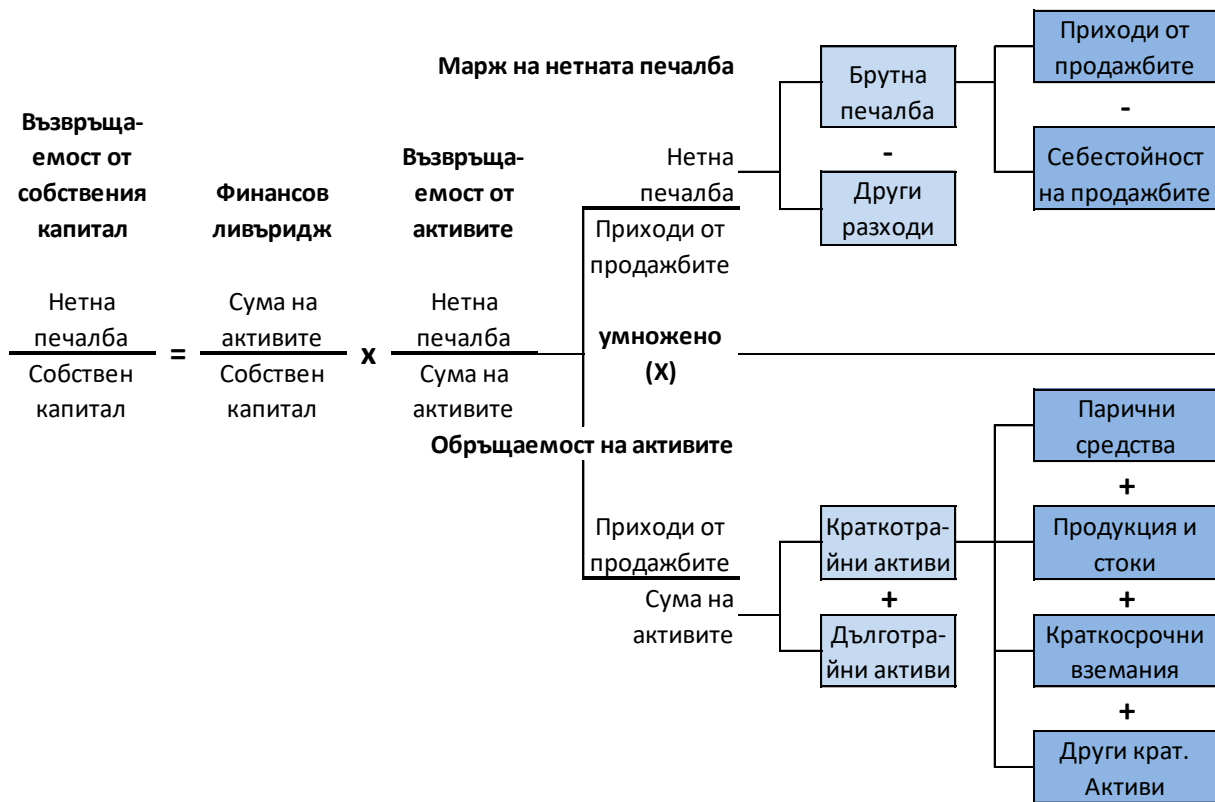
инвестират в нови географски области, с цел намаляване на зависимостта от отделни пазари и поддържане на постоянен ръст. Постепенно, глобализацията престава да бъде отличителен стратегически фактор, но от друга страна цената за навлизане на определен пазар остава да бъде действително конкурентна. В днешно време, успешните стратегии към развиващите се пазари (Русия, Китай, Индия и Бразилия), зависят от способността на автомобилните компании да извлекат съществени икономии от производствени разходи посредством ниски ставки за труд, евентуално положително влияние на валутните курсове, както и желани правителствени помощи при осъществяване на производствени инвестиции. Според консултантската компания ПрайсУотърхаусКупърс, най-успешни в реализирането на този стратегически подход се оказват японските и южнокорейските автомобилни производители, в частност Тойота мотър корпорейшън и Хюндай мотър груп. Друг съществен фактор за реализиране на успешни стратегии, респ. формиране на конкурентно предимство, с цел по-добро адаптиране към променящите се потребителски нагласи, представлява концентрираната сегментация на продуктовото портфолио. В резултат на което, се постига стабилен ръст на броя на налични автомобили за всеки отделен пазар, съобразен с пределните възможности на автомобилните производители да предложат такова продуктово многообразие, което би довело както до ръст в пазарния дял, така и до максимизиране на печалбите от всеки отделен автомобил. Корпоративният мениджмънт нарича подобна стратегия *продуктово разпространение*. В случая, все по-голям брой автомобилни производители от луксозния сегмент внедряват част от разработените си върхови технологии в брандове от масовия клас автомобили (луксозните характеристики на Лескус, по отношение на материали, функционалности и дизайн, постепенно се прилагат и в моделите на Тойота). Подобна стратегия изисква не само значителни инвестиции за изследване и иновации, но и е в състояние да изложи на риск от разпадане на изградения по-горен сегмент, който не е достъпен за масовата публика. До сегашната практика показва, че с оглед на финансовите резултати, такъв риск не съществува за Тойота.

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 показатели⁷. 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:

⁷ В този смисъл коефициентите представляват числовите стойности на съотношенията (Тончева Р.: Принципи на методологията за анализ на финансовото състояние на търговските дружества чрез финансови съотношения”, Сборник Доклади и дискусии от Седма международна научна конференция на младите научни работници „Икономиката на България – пътят на еврото”. София, УНСС, 18.10.2011, с. 154-162.).



Фиг. 78 Финансов анализ по Модела на ДюПон

Източник: Robert M., Avey N.; The “Big Three” of the auto industry: Analyzing and prediction performance, Jan, 2007

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. 79 15 годишен тренд на възвръщаемостта от продажбите

Източник: автора и консолидирани финансови отчети

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 брутния 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 исмисъл, 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 да 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. 80 Финансови и относителни показатели при 15 годишен тренд на четирите глобални автомобилни производителя

Източник: автора и консолидирани финансови отчети

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 преценка 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 преценка 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%

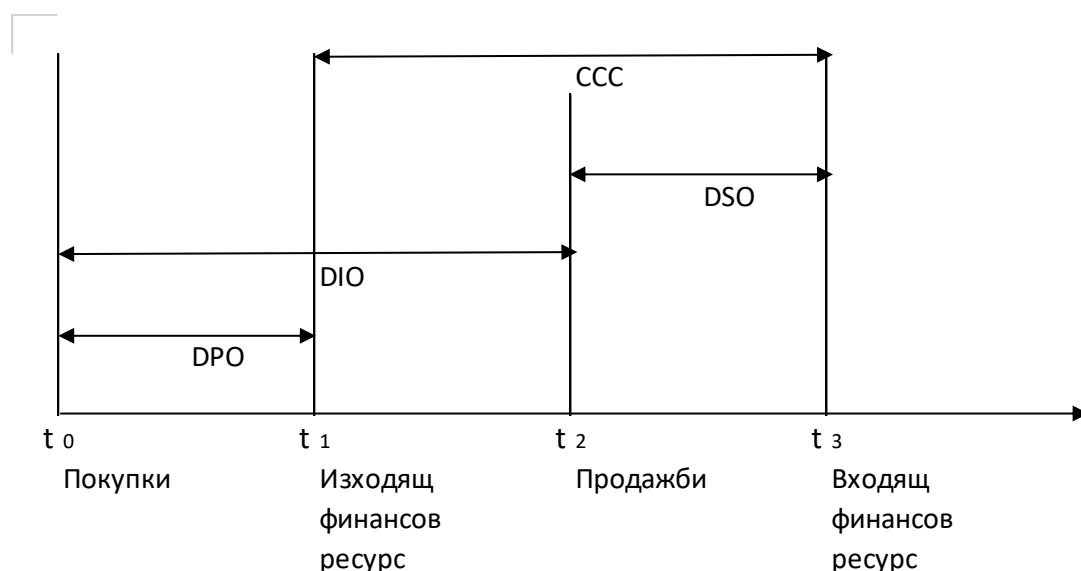
Фиг. 81 Финансови и относителни показатели при 7 годишен тренд на четирите глобални автомобилни производителя

Източник: автора и консолидирани финансови отчети

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 Цикъла 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. 82 Цикъл на паричното обръщение

Източник: Richards, V.D., Laughlin, E.J., 1980. A cash conversion cycle approach to liquidity analysis. Financial Management 9 (1), 32–38.

CCC се изчислява като от сбора на броя на дните за наличните стоки (DIO – $\text{продукцията} \cdot 365 \text{ дни/приходите}$), събрани с броя на дните за вземанията от клиентите (DSO – $\text{вземанията} \cdot 365 \text{ дни/приходите}$), се извади броя на дните за задълженията към доставчиците (DPO – $\text{задълженията} \cdot 365 \text{ дни/приходите}$). 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. 83 Анализ на оборотния капитал на четирите глобални автомобилни производителя

Източник: автора и консолидирани финансови отчети

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 финасвоя 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), собственооръчно 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. 53% от отговорите отдават предпочитание на водещата роля на оперативната стратегия, в рамките на функционалните стратегии, докато едва 13% отреждат централно място на маркетинговата стратегия. Порядъкът на двата отговора отново е логичен, тъй като корпоративните мениджъри определено подкрепят авторската теза за отличителните способности на оперативната стратегия в общата стратегическа йерархия. От друга страна, единствено маркетинговата стратегия ясно се откроява от останалите видове функционални стратегии. 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 теори 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. Индивидуалните отговори на участниците в проучването, наред с кореспондиращите им стойности са представени на следващата фигура:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Общо	%
Въпрос №1	2	2	2	1	1	1	2	-2	2	2	2	2	1	2	2	22	73%
Въпрос №2	2	2	2	-1	1	1	2	-2	2	1	2	1	-1	2	2	16	53%
Въпрос №3	1	-1	2	-1	-1	2	1	-2	1	1	1	1	-1	-1	1	4	13%
Въпрос №4	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	25	83%
Въпрос №5	2	2	2	1	2	2	2	-2	2	2	2	2	1	1	2	23	77%
Въпрос №6	2	2	1	1	1	1	2	-1	2	2	1	2	1	1	2	20	67%
Въпрос №7	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	21	70%

Фиг. 84 Индивидуални отговори на участниците в проучването

Източник: автора

Еднозначното потвърждение на първи и пети въпрос доказва наличието на теоретична подготовка на респондентите при формулирането и изграждането на класическата структура на фирмата. Липсата на максимален сбор от проценти, се дължи на отговора на основния акционер и изпълнителен директор на Агрополихим Девня, който в качеството си на иноватор и предприемач по дух, отрича съществуването на статуквото, респ. с изключение на въпросите, свързани с новаторския концептуален модел на автора, на всички останали е отговорил с „категорично не съм съгласен“. При отговорите на втори и трети въпрос, в зависимост от техния профил като професионална ориентация или вида индустрия, в която те работят, една част от респондентите отдават предпочитание за водещо място на оперативната или маркетинговата стратегия в рамките на функционалните стратегии. Прави впечатление, че предпочитанието за водещото място на оперативната стратегия сред останалите функционални стратегии е четири пъти по-голямо (53%), в сравнение това на маркетинговата стратегия (13%). От една страна, този резултат потвърждава авторската концепция, на която е посветена глава първа от настоящата книга. От друга страна, считаме, че дори 53% е достатъчно висок процент при наличието на голям брой функционални стратегии. След разяснение на същността и водещите принципи, залегнали при формулирането на авторската теза за новаторския модел на стратегическата йерархия и за наличието на последователност на влиянието на теорията основана на пазара и теорията, основана на ресурсите върху нея, в голямата си част респондентите отдават еднозначен отговор и за четвърти и шести въпрос. Логично е да се допусне, че подобно потвърждение автоматично кореспондира и посочването на удовлетворителен отговор на последния – седми въпрос.

В интерес на коректността следва да се подчертае, че най-вероятно отговорите на респондентите незначително биха се отличавали ако попълването на анкетната карта би станало в отсъствие на автора на настоящата книга. Присъствието има за цел по-скоро да спести време на респондентите по отношение на тълкуване на въпросите, от колкото да предопредели техните отговори. Същевременно би било нелогично да се допусне, че в качеството им на собственици или висши корпоративни мениджъри, съответно притежаващи или

управляващи многомилionни бизнеси, тяхното мнение би могло да бъде манипулирано. Необходимо е да бъде направено още едно уточнение. 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 социална дистанция, включително и между работните екипи, намалява личностното влияние върху подобрене 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. 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.

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.
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 авторските 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 разработка 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 настоящата манаграфия.

Въпреки евентуалните емпирични трудности за доказване валидността на авторската концепция, това не намалява нейната 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 академични 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.

БИБЛИОГРАФИЯ – Български автори

Банкова А., Панов О., Анализ на концепциите за стратегическо планиране в капиталистическите страни, София, 1981

Доралийски А., Стратегически мениджмънт, София, 2008

Георгиев, Р., Стратегирание и конкурентноспособност, София, 2013

Иванов, П., Относно съгласуването на стратегиите на организацията, доклад на Юбилейна научна конференция „Планирането – минало, настояще и бъдеще“, УНСС, 2008

Иванов, О., Стратегически маркетинг – реалност и перспективи, Бизнес Посоки, 2015, бр. 2, стр. 3-8

Матеев, Е., За управлението на икономиката в САЩ. Издателство „Нови хоризонти“, С., 1999.

Матеев, Е., Структура и управление на икономическата система. Второ издание. Издателски комплекс на УНСС, С., 2015.

Панайотов, Д., Стратегическо планиране, Свищов, 1997

Панайотов, Д., Борисов, Б., Стратегическо планиране, Свищов, 2011

Панов О., Стратегическо планиране в стопанските организации, София, 1980

Танев, Т., Стратегическо управление на публичната сфера, София, 2008

Тончева Р.: Принципи на методологията за анализ на финансовото състояние на търговските дружества чрез финансови съотношения”, Сборник Доклади и дискусии от Седма международна научна конференция на младите научни работници „Икономиката на България – пътят на еврото”. София, УНСС, 18.10.2011, с. 154-162.).

БИБЛИОГРАФИЯ – Чуждестранни автори

Abernathy W., Wayne K.; Limits of the Learning Curve, Harvard Business Review, September-October 1974

Adam E., Swamidass P.; Assessing Operations Management from a Strategic Perspective, Journal of Management, Vol. 15, No.2, 1989

Adam E., Herhauer J., Ruch W.; Productivity and quality: Measurement as a basis for improvement, Columbia, MO: Research Center, College of Business and Public Administration, University of Missouri, 1986

Aghajari N.; Conceptualizing a Dynamic Model for Operation Strategy Formulation in the Third Millennium, IBIMA Publishing, 2012

Alves, A., Dinis-Carvalho, J., Sousa R.; Lean Production as promoter of thinkers to achieve companies agility, The Learning Organizaton, Vol. 19, No 3, 2012, pp. 219-237

Amit, Y., Schoemaker, PJ 1993. "Strategic assets in organisational rent", Strategic management Journal, vol. 14, no. 1, pp. 33-46.

Andersson R., Eriksson H., Torstensson, H; Similarities and differences between TQM, Six Sigma and lean, TQM Magazine, Vol. 18, N.3, 2006, pp. 282-96

Andress F.; The Learning Curve as a Production Tool, Harvard Business Review, January-February, 1954

Andrews K.; The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Richard D. Irwin. 1971

Anderson J., Cleveland G., Schroeder R.; Operations strategy: a literature review, Journal of Operations Management, 1989, vol. 8, pp. 133-158

Ansoff I., Corporate strategy, (London: Penguin Books, 1965)

Amoako-Gyampah K., Acquaaah M.; Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment, 2008, International Journal of Production Economics, vol.111, pp. 575-592

Argote L.; Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge, Kluwer Academic Publishers, Boston, Massachusetts, 1999

Barney J., Hesterly W.: Strategic Management and Competitive Advantage, 4th edition 2012

Barney J.; "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an integrative framework" Academy of Management Review, 11, 1986, pp. 791-800

Barney, J. 2001. "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991", Journal of Management, vol. 27, no. 6, pp. 625-641.

Barney J.; Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 1991, vol.17, n.1, pp.99-120

Barnes D.; Operations Management: An International Perspective, 2008

Barthwal, R.: Industrial Economics, An introductory textbook, 3d edition, New Delhi, New Age International Publishers, 2010, pp. 15

Bain J.; The Relation of profit Rate to Industry Concentration, American Manufacturing, 1936-1940, Quarterly Journal of Economics, 1951, vol. 65 (3), pp. 293-324

Bain J.; Barriers to New Competition, Harvard University Press, Cambridge, Ma, 1956

Bain J.; Industrial Organization, 2nd edition, 1968, John Wiley and Sons Inc., New York

Bellini, J; Pioneering Spirit: The story behind Inchcape's REMARKABLE JOURNEY", Artesian Publishing LLP, 2010

Benner M., Tushman M.; Exploitation, Exploration and Process Management: the Productivity Dilemma Revisited, Academy of management review, 28, 2003, pp. 238-256

Berry W., Hill T., Klompmaker J.; Customer-driven manufacturing, International Journal of Operations and Production Management, 1995, vol. 15 (3), pp. 4-16

Bicheno, J.; The Lean Toolbox, PICSIE Books, Buckingham, 2004

Binney, G., Making Quality Work: Lessons from Europe's Leading Companies, Special Report NoP655, Economic Intelligence Unit, London, 1992

Boer H., Holweg M., Kilduff M., Pagell M., Schmenner R., Voss Ch., Making a meaningful contribution to theory, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 35, N9, 2015, pp. 1231-1252

Boyer, K.K., Swink, M., & Rosenzweig, E.D. (2005). Operations strategy research in production

and operations management. *Production and Operations Management*, 14(4), 442–449.

Bond T.; An investigation into the use of OPT production scheduling, *Production Planning & Control*, 1993, 4 (4), pp. 399

Boyer K., Lewis M.; Competitive priorities: Investigating the need for tradeoffs in operations strategy, *Production and Operations Management*, 2002, vol. 11 (1), pp.9-20

Breyfogle F., Cupello J., Meadows B.; *Managing Six Sigma: A Practical Guide to Understanding, Assessing and Implementing the Strategy That Yields Bottom-Line Success*, 2001, Wiley, NY

Brews P.: “Star Trek strategy: Real strategy at work” *Business Strategy Review*, Autumn 2003, Volume 14, Issue 3, pp. 34-43

Bright J.; Are We Falling Behind In Mechanization?, 1960, *Harvard Business Review*

Brown S., Bessant J., Lamming R.; *Strategic operations management*, London: Routledge, Taylor & Francis Group, Third edition, 2013

Brown S., Blackmon K.; Alighning Manufacturing Strategy and Business-Level Competitive Strategy in New Competitive Environments: The Case for Strategic Resonance, *Journal of Management Studies*, 2005, vol. 42 (4), pp. 793-815

Buffa E.; *Meeting the Competitive Challenge*, Dow Jones-Irwin, New York, 1984

Bunge, M.; *Scientific Research 1: The Search for system*, Springer-Verlag, 1967, New York

Burns T.; *Erving Goffman*, London, Routledge, 1992

Campbell A.; Ashridge on Operating Model, posted on February 24, 2014, <https://ashridgeonoperatingmodels.com/2014/02/24/95/>

Chandler A.; *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press, Cambridge, Massachusetts, 1962

Chapman S. and Ashton T., 1914. The Sizes of Businesses, Mainly in the Textile Industries, *Journal of the Royal Statistics Society* 77 (April) pp. 507-516

Casadeus-Masanell R.; Ricart J; How to Design a Winning Business Model, *Harvard Business Review*, January-February, 2011

Chase R.; Where does the Customer Fit in a Service Operation?, *Harvard Business Review*, November-December, 1978

Church, J., Ware, R.; Industrial organization: a strategic approach, McGraw-Hill, 2000, pp. 7

Clark, K.; Competing through Manufacturing and the New Manufacturing Paradigm: Is Manufacturing Strategy passe?, 1995, Production and Operations Management 5 (1), pp. 42-58

Cleveland G., Schroeder R., Anderson J.; A theory of production competence, Decision Sciences, 1989, vol. 20 (4), pp. 655-668

Collis D., Montgomery C.; Competing on Resources: Strategy in the 1990s, Harvard Business Review, July – August, 1995

Cooper, R; Lean enterprises and the confrontation strategy, The Academy of Management Executive, Vol.10, No3, 1996, pp.28-39

Cooper D., Dhiri S., Root J.; Winning operating models, Bain & Company Inc. 2012, www.bain.com

Corbett C., Wassenhove V.; Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy, California Management Review, vol. 35 (4), pp.107-122

Cox, J., Blackstone, J; APICS – The Educational Society for Resource Management, Falls Church, VA, 1998

Christopher, M., Towill, D.; Supply chain migration from lean and functional to agile and customized, Supply Chain Management, An International Journal, Vol. 5 No.4, 2000, pp. 206-213

Corbett C., Wassenhove L.; Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy, California Management Review, 1995, vol. 35 (4), pp. 107-122

Crosby, P.B., Quality is Free – The Art of Making Quality Certain, McGraw-Hill Book Company, New York, 1980

Dangayach G., Deshmukh S.; Evidence of manufacturing strategies in Indian Industry: a survey, International Journal of Production Economics, 2003, vol.83, pp.279-298

Dangayach G., Deshmukh S.; Manufacturing strategy: Literature review and some issues, International Journal of Operations & Production Management, 2001, Vol. 21 No. 7, pp. 884-932.

Darwin, Ch., 1959. The Origin of Species. Reprint 1964. Cambridge, Mass: Harvards University Press

Davenport T.; Business Process Reengineering: Its Past, Present, and Possible Future, Harvard Business School, 1995

Davenport T.; Process innovation: Reengineering work through information technology, 1993, Harvard Business School press, 1993

Davenport T., Short J.; The new industrial engineering: Information technology and business process redesign., Sloan management review, 1990, pp.11-27

David F., Strategic Management, Concepts and Cases, Pearson, Thirteenth edition, 2011

Davies J., Mabin V., Balderstone S.; The theory of constraints: a methodology apart? A comparison with selected OR/MS methodologies. Omega: The International Journal of Management Science, 2005, vol. 33 (6), pp.506-524

Dean J., Bowen E.; Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, Academy of Management Review, 1994, vol. 19 (3), pp.392-419

D'Aveni R.; Hypercompetition, 1994, Free Press, New York

Demil B., Lecocq X. "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency" Long Range Planning, 43 (2/3), 2010, pp.227-246

Dettmer W.; Constraint Theory: A Logic-Based Approach to System Improvement, 1998, p.1-3

De Treville, S., Antonakis, J.; Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational and levels-of-analysis issues, Journal of Operations Management, Vol. 24, No2, 2006, pp.99-123

Dean J., 1950. Pricing Policies for New Products, Harvard Business Review 28, (November-December), pp.89-96

Dean J., Bowen D.; Managing Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development, Academy of Management Review, 19 (3), 1994, pp. 392-418

Deming, W. E., Out of the Crisis, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study, 1986

De Meyer A.; An Empirical Investigation of Manufacturing Strategies in European Industry, INSEAD, France, 1992

Dierickx I., Cool K.; Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, 1989, Management Science, 35, pp. 1504-11

Drucker P.: Management – Tasks, Responsibilities, Practices, (New York: Harper and Row Publishers, Inc., 1973)

Drucker P.; The Practice of Management, New York, Harper & Row, 1954

Drucker P.: Management – Tasks, Responsibilities, Practices, Truman Talley books, New York, First edition, 1986

Dubin, R.; Theory building, 1978, New York, Free Press

Duray R., Ward P., (2000); Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy, Journal of operations management, 18, pp.123-138

Eden Y., Ronen B.; Approximately right not precisely wrong: Cost accounting pricing and decision making, Great Barrington, MA: The North River Press, 2007, pp. 50-90

Evans J., Lindsay W.; The Management and Control of Quality, sixth edition, South-Western, Mason, OH, 2005

Evans, J. and Bergman, B. (1982). Marketing, New York: Macmillan; London: Collier Macmillan Publishers,

Fahey L., Christensen H.; Evaluating the research on strategy content, Journal of Management, 1986, vol. 12(2), pp. 167-183

Feigenbaum A.V.; Total Quality Control, Harvard Business Review, 1956, pp.98-99

Feigenbaum A. V.; Total Quality Control, New York: McGraw-Hill, 1961

Feigenbaum, A.V., Total Quality Developments in the 1990s – An International Perspective, 1988

Ferdows K., De Meyer A.; Lasting Improvements in Manufacturing Performance: In Search of a New Theory, Journal of Operations Management, April, 1990, Volume 9, Issue 2

Fine C., Hax A.; Designing a Manufacturing Strategy, Sloan Management Review, M.I.T., September, 1984

Fine C., Hax A.; Manufacturing Strategy: A Methodology and an Illustration, Massachusetts Institute of Technology, 1985

Flynn B., Schroeder R., Flynn E.; World class manufacturing: An investigation of Hayes and Wheelwright's foundation, 1999, Journal of Operations Management, vol.17, pp. 249-269

Flynn B., Sakakibara S., Schroeder, R.; Relationship between JIT and TQM: practices and performance, *Academy of Management Journal*, 1995, vol. 38 (5), pp. 1325-1360

Forrester J., 1959. Advertising: A Problem in Industrial Dynamics, *Harvard Business Review* 37 (March-April), pp. 100-111

Fowler A.; Feedback and feedforward as systemic frameworks for operations control, *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 1999

Frery F.; The Fundamental Dimensions of Strategy, *MIT Sloan Management Review Magazine*; October, 2006

Frohlich M., Westbrook R.; Arcs of integration: an international study of supply chain strategies, *Journal of Operations Management*, 2001, vol. 19 (2), pp. 185-200

Gadi K.; Manufacturing a la Carte, *IEEE Spectrum*, September 1993

Gagnon S.; Resource based competition and the new operation strategy, *International Journal of Operations and Production Management*, 1999, vol. 19, no.2, pp. 125-138

Galbraith J.; Organization design: an information processing view, *Interfaces* 4 (3), 1974, pp. 28-36

Garvin D.; What Does "Product Quality" Really Mean", *MIT Sloan Management Review*, Fall 1984

Garvin D.; The processes of organization and management, *MIT Sloan Management Review*, 1988, 39 (4), pp.34-50

Garvin, D. *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, Free Press, New York, 1988

George, S., Weimerskirch, A., *Total Quality Management – Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies*, John Wiley and Sons, Inc., 1994

George S., Align IT Functions With Business Strategy Using the Run-Grow-Transform Model, December 8, 2017, <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/align-it-functions-with-business-strategy-using-the-run-grow-transform-model/>

Goldrat E, Cox J.; *The Goal: A process of ongoing improvement*, Great Barrington, MA, North River Press, 1984, pp. 60-61

Goldschmid H., Mann H. and Weston J.; *Industrial Concentration: The New Learning*, New York: Columbia University Press, 1974

Grant R.; Contemporary Strategy Analysis, 2nd eddition, Basil Blackwell, Oxford, 1995

Grant R., JORDAN J.; Foundations of Strategy, Wiley, 2012

Grant, R. M. 1991. "The Resource Base Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation", California management review, vol. 33, pp. 114-135.

Gupta Y., Somers T.; Business Strategy, Manufacturing Flexibility and Organizational Performance Relationships: a Path Analysis Approach, 1996, Production and Operations Management, Vol. 5, No 3

Gustavsson S.; Flexibility and Productivity in Complex Production Processes, International Journal of Production Redearch, 1984, vol. 22 (5), pp. 801-808

Hackman S.; Production Economics: Integrating the Microeconomic and Engineering Perspectives. Heidelberg: Springer-Verlag, 2008

Hamel G., Prahalad C.; The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June, 1990

Hamel G., Prahalad C.; Strategic Intent, Harvard Business Review, July-August 2005

Hammer M.; Reengineering work: Don't Automate, Obliterate; Harvard Business Review, 68 (4), pp. 104-112

Hammer M.; Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company, Harvard Business Review, April 2004

Harbison F.; Entrepreneurial Organization as a Factor in Economic Development, The Quarterly Journal of Economics, 1956, vol. 70, issue 3, pp. 364-379

Haspeslagh P.; Portfolio planning: uses and limits, 1982, Harvard Business Review, January-February, pp. 13-20

Hayes R.; Strategic Planning – Forward in Reverse, Harvard Business Review, November-December 1985

Hayes R.; Why Japanese factories work, Harvard Business Review, July-August, 1981

Hayes R., Pisano G.; Manufacturing strategy: At the Intersection of two Paradigm Shifts, Production and Operations Management, Vol. 5, No1, Spring 1996

Hayes R., Pisano G.; Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy, Harvard Business Review, January-February 1994, pp.77-86

Hayes R., Pisano G., Upton D., and Wheelwright S.; Operations, Strategy and Technology: Pursuing the Competitive Edge, New York: John Wiley, 2005

Hayes R., Upton D.; Operations-Based Strategy, California Management Review, vol. 40, No. 4, Summer 1998

Hayes R., Abernathy W.; Managing our Way to Economic Decline, Harvard Business Review, July-August 1980

Hayes R., Schmenner R.; How Should you Organize Manufacturing?, Harvard Business Review, January-February, 1978

Hayes R., Wheelwright S.; Link Manufacturing process and product life cycles, Harvard Business Review, January-February 1979

Hayes R., Wheelwright S.; The dynamics of process-product life cycles, Harvard Business Review, March-April 1979

Hayes R., Wheelwright S.: Restoring Our Competitive Edge, John Wiley, New York, NY, 1984.

Hayes, R., Wheelwright, S.; Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing, Wiley, New York, 1984, pp. 375-385

Hammer M., Champy J.; Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, 1993

Hatfield D., Liebeskind J., Opler T.; The effects of corporate restructuring on aggregate industry specialization, Willey Online Library, 1996

Hax A.; A methodology for the development of a human resource strategy, Sloan school of management, 1992

Hempel C.; Methods of concept formation in science. In: Neurath, O., Carnap, R., Morris, C., Formations of the Unity of Science, University of Chicago Press, 1970, p. 654

Hellgren M.; Manufacturing Strategy, Capabilities and Performance, Linköping Studies in Science and Technology, Dissertations, No. 1108, 2007

Heskett J.; Lessons in the Service Sector, Harvard Business Review, March-April 1987

Heskett, J., Jones T., Loveman G., Sasser E. and Schlesinger L; Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, March-April, 1994

Hill A., Hill T.; Manufacturing Operations Strategy: Texts and Cases, Palgrave Macmillan Education, third edition, February 2009

Hill T.; Teaching manufacturing strategy, *International Journal of Operations and Production Management*, 1987, vol.6, no.3, pp. 10-20

Hill T., *Manufacturing Strategy: Text and Cases*, second edition Irwin, Blue Ridge, IL, 1994

Hirshmann W.; Profit from the Learning Curve, *Harvard Business Review*, January-February, 1964

Hines, P., Holweg, M., Rich, N.; Learning to evolve – a review of contemporary lean thinking, *IJOPM*, Vol. 24, No 10, 2004, pp.994-1011

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

Howeg M., Davies J., De Mayer A., Lawson B., and Schmenner R., *Process theory: The Principles of Operations Management*, Oxford University Press, 2018, p.7

Huff A., Reger R.: A review of strategic process research, *Journal of Management*, 1987, vol. 13 (2), pp. 211-236

Hunt, D.; *Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*, Southwestern Publishing, Cincinnati, OH, 1991

Ishikawa K.; *What is total quality control? The Japanese way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985

Ishikawa, K., *Introduction to Quality Control*, 3A Corporation, Tokyo, 1990

Jaikumar R.; Postindustrial Manufacturing, *Harvard Business Review*, November-December 1986

Jeong K., Philips D.; Operational Efficiency and Effectiveness Measurement, *International Journal of Operation and Production Management*, 2001, Vol. 21, No 11

Johnston E., Seymor D.: *The Impact of Gross Selling on the Service Encounter in Retail Banking*, in the *Service Encounter*, Lexington, Mass: D.C. Heath, 1985

Juran, J. M. Gryna, F.M. *Quality Planning analysis*, second ed. McGraw-Hill Book Company, 1982

Juran J.; *Quality Control Handbook*, New York: McGraw-Hill, 1951

Kaplan, A., 1964. *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Sciences*. Chandler Publishing Company, San Francisco, CA.

Kotha S., Orne D.; Generic manufacturing strategies: A conceptual synthesis, *Strategic Management Journal*, 1989, vol.10 (3), pp. 211-231

Kano, N.; Nobuhiko S.; Fumio T.; Shinichi T.; (April 1984). "Attractive quality and must-be quality". *Journal of the Japanese Society for Quality Control* (in Japanese). **14** (2): pp. 39–48

Kanter R.; *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*, Simon and Shuster, 1984

Karatsu, H., *TQC Wisdom of Japan: Managing for Total Quality Control*, Productivity Press, USA, 1988

Kelly C., (1995); "A framework for improving operational effectiveness and cost efficiency in emergency planning and response", *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 4 Issue: 3, pp.25-31

Kerr R., Greenhalgh G.: *Aspects of Manufacturing strategy*, *Production Planning and Control*, 1991, vol.2 N.3, pp. 194-206

Klassen R., Menor I.; *The Process Management triangle: an empirical investigation of process trade-offs*, *Journal of Operations Management* 25 (5), 2007, pp. 1015-1036

Koste L., Malhorta M.; *A theoretical framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility*, *Journal of Operations Management*, 1999, vol. 18 (1), pp. 75-93

Kotler P., Berger R., Bickhoff N.: *The Quintessence of Strategic Management*, Springer, 2010, pp.44

Krafcik J., *Triumph of the Lean Production System*, MIT Sloan Management Review, 1988, Fall, Volume 30, N.1

Krajewski L., Malhotra M., Ritzman L.; *Operations Management; Processes and Supply Chains*, Eleventh edition, Pearson Education Limited, 2016

Kumar S., Harms R.; *Improving Business Processes for Increased Operational Efficiency: A Case Study*, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2004

Kumar, M., Antony, J., Singh, R., Tiwari, M. and Perry, D.; *Implementing the Lean Sigma framework in an Indian SME; a case study*, *Production Planning & Control*, Vol. 27, No. 4, 2006, pp. 407-423

Kuehn R., Gruening R.: *Process-based Strategic Planning*, Springer, 5th edition, 2008

Kotler P., Berger R., Bickhoff N.: *The Quintessence of Strategic Management*, Springer, 2010

Lewis, M.; Iterative triangulation: a theory development process using existing case studies, *Journal of Operations Management*, 1998, Vol. 16, N.4, pp. 455-69

LeBon G., 1898. *The Psychology of Peoples: Its Influence on their Evolution*. Reprint 1924. New York: G.E. Stechert and Co

Lelissa T., Kuhil A.; The Structure Conduct Performance Model and Competing Hypothesis – A Review of Literature, *Research Journal of Finance and Accounting*, 2018, vol. 9, n.1, pp. 77

Leonard-Barton D.; The Factory as a Learning Laboratory, *Sloan Management Review*, 34 (1), 1992

Levitt T.; Production-line Approach to Service, *Harvard Business Review*, September-October, 1972

Levitt, T. Exploit the Product Life Cycle, *Harvard Business Review*, 43, (November-December), 1965, pp. 81-94

Liker, J.; *Becoming Lean*, Productivity Press, Portland, OR, 1996

Linderman K., Schroeder R., Zaheer S., Choo A.; Six Sigma: a goal-theoretic perspective, *Journal of Operations Management*, 21, 2003, pp. 193-203

Linderman K, Chandrasenkaran A.; The scholarly echange of knowledge in operations management, *Journal of Operations Management*, 2010, vol. 28, n.4, pp. 357-366

Little, J.D.C. , 1992. Tautologies, models, and theories: can we find 'laws' of manufacturing? *IIE Transactions* 24 (3), 7-13.

Magretta J.; Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, May, 2002

Makhija M.; Comparing the resource-based and market-based views of the firm: empirical evidence from Czech privatization, *Strategic Management Journal*, 2003, 24 (5), pp. 433-452

Merrifield R., Calhoun J., Stevens D.; The Next Revolution in the Productivity, *Harvard Business Review*, June 2008

Mills F.; Review of the Process for Manufacturing Strategy Formulation in Rolls-Royce Supply", Working paper, University of Cambridge, 1993.

Malthus, T., 1798. *An Essay on the Principle of Population*. Reprint 1926. London: MacMillan and Co.

Marshall A., 1920. *Principles of Economics*. London: Macmillan and Co.

Mason E.; Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise, American Economic Review, 1939, 29 (1), pp. 61-74

McCutcheon D., Meredith R.; Conducting case study research in operations management, Journal of Operations Management, 1993, Vol. 11, N.3, pp. 239-56

Mintzberg H., Waters J.; Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 6, 1985

Mintzberg, H.; An emerging strategy of "direct" research, Administrative Science Quarterly, 1979, Vol. 24, N.4, pp. 582-9

Mintzberg H.: Patterns in Strategy Formation, Management Science, Vol. 24 No. 9, 1978

Mintzberg H.: Crafting Strategy, The MCKINSEY Quarterly, Summer 1988

Mintzberg H.: The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, January-February 1994

Mintzberg H., Managing, Berrett-Koehler Publishers Inc., 2009,

Miller J., Roth A.; A Taxonomy of Manufacturing Strategies, Management Science Vol 40, No.3, March 1994

Miller, S, and D, Rogers, Manufacturing Policy, Irwin, Homewood, IL, 1956

Miller J.; Fit Production Systems to the Task, Harvard Business Review, January-February 1981

Miller D.; Configurations of strategy and structure: towards a synthesis, Strategic Management Journal, 1986, vol. 7 (3), pp. 233-249

Mills J., Platts K., Gregory M.; A framework for the design of manufacturing strategy process, International Journal of Operations and Production Management, 1995, vol. 15, no.4, pp. 17-49

Monden, Y.; The Toyota Production System, Productivity Press, Portland, OR, 1983

Mont O.; Product-Service Systems, International Institute of Industrial Environmental Economics, Lund University Stockholm, Sweden, 2000

Montgomery D.; Introduction to Statistical Quality Control, 2001, 4th edition , Wiley, NY

Murphy A., Kirwin J. & Razak K.; Operating Models/Delivering on strategy and optimizing processes, 2016 Ernst & Young LLP/ey.com/ca

Nakane J.; Manufacturing Futures Survey in Japan, A Comparative Survey 1983-1986, Tokio: Waseda University, System Science Institute, May 1986

Naylor, J.; Naim, M. and Berry, D.; Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain, *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, No.1, 1999, pp. 107-118

Narasimhan, R. and Jayaram, J., 1998. Causal linkages in supply chain management: an exploratory study of North American manufacturing firms. *Decision Sciences*, 29 (3), pp. 579–605.

Noble, M. A. 1995. Manufacturing Strategy: Testing the Cumulative Model in a Multiple Country Context. *Decision Science*, 26, pp. 693-721

Neely A., Gregory M., Platts K.; Performance measurement system design, *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), 1995

Nemetz P., Fry L.; Flexible manufacturing organizations: Implications for strategy formulation and organizational design, *Academy of Management Review*, 1988, vol. 13 (4), pp. 627-638.

Neuberger D.; Structure, Conduct and Performance in Banking Markets, Thuenen-Series of Applied Economic Theory 12, University of Rostock, Institute of Economics, Germany, 1997

New C.; Competitive Edge Manufacturing Workshop documentation, Cranfield/DTI, 1987

New C.; World Class Manufacturing Versus Strategic Trade offs, 6th International Conference of the Operations Management Association of the UK, University of Aston, June 1991

Noori H., Radford R.; Production and Operations Management, McGraw-Hill, New York, 1995

Oakland J., Total Quality Management, Heinemann-Buttrworth, 1993

Ocampo L., and Clark E.; A sustainable manufacturing strategy framework: the convergence of two fields, *Asian Academy of Management Journal*, 2015, vol. 20, (2), pp. 29-57

Osterwalder A.: What is a business model? <http://business-model-design.blogspot.com/2005/11/what-is-business-model.html>.

Pall G.; Quality Process Management, Prentice-Hall, 1987

Parast M.; The effect of Six Sigma projects on innovation and firm performance, *International Journal of Project Management* 29, 2011, pp.45-55

Penrose E.; The Theory of the Growth of the Firm, New York: Wiley, 1959

Penrose E.; The Theory of the Growth of the firm, in Resources, Firms and Strategies, edited by Foss E., Oxford University Press, 1997, pp. 31

Pilkington A. & Fitzgerald R.; Operations management themes, concept and relationships: a forward retrospective of IJOPM, International Journal of Operations & Production Management, 2006, vol. 26, n.11, pp. 1255-1275

Peteraf A.; The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, Strategic Management Journal, 14 (3), 1993

Porter M., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: Free Press, 1980)

Porter M.; From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business Review May-June, 1987

Porter M.; What is Strategy?, Harvard Business Review, November-December 1996

Porter M.; "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management" Academy of Management Review, 6, 1981, pp. 609-620

Powell, T. C.; Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study, Strategic Management Journal, Vol. 16, N1, pp. 15-37

Platts K., Gregory M.; Manufacturing Audit in the Process of Strategy Formulation, International Journal of Operations & Production Management

Prajogo D., McDermott C.; The Relationship between Total Quality Management Practices and Organizational Culture, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, N11, 2005, pp. 1101-1122

Puranam P., Venneste B.; Corporate Strategy: Tools for Analysis and Decision-Making, Cambridge, University Press, 2016

Ramanujam V. and Venkatraman N., (1987); Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence, Journal of management, 13 (1)

Rahman, S.; Theory of Constraints: A review of the philosophy and its applications, International Journal of Operations and Production Management, 1998, vol. 18(4), pp.336-355

Ramsey, J.; The Resource Based Perspective, Rents and Purchasing's Contribution to Sustainable Competitive Advantage, Journal of Supply Chain Management, 2001, 37 (3), pp. 38-47

Raturi A., Evans J.: Principles of Operations Management, International Student Edition, Thomson-South-Western, Ohio, 2005

Reichheld F., Sasser E.; Zero Defections: Quality Comes to Services, Harvard Business Review, March - April 1994

Reynolds, P.; A Primer in Theory Construction, Indianapolis: Bobbs-Merrill Educational Publishing, 1971

Richards, V.D., Laughlin, E.J., 1980. A cash conversion cycle approach to liquidity analysis. Financial Management 9 (1), 32–38.

Rosenzweig E., Roth A.; Towards a Theory of Competitive Progression: Evidence from High-Tech Manufacturing, Production and Operations Management, 2004, vol.13, n.4, pp.354-368

Rosenzweig E., Roth A., Dean J.; The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An explanatory study of consumer products manufacturers, Journal of Operations Management, 2003, vol. 21, pp. 437-456

Roth A.; Neo-operations strategy: Linking capabilities-based competition to technology in Handbook of Technology Management, McGraw-Hill, New York, 1996, pp.38.1-33.44

Rumelt, R: Towards a Strategic Theory of the Firm. Competitive Strategic Management, 1984, vol.26, pp. 556-570

Rumelt R., Schendel D., Teece D.; Fundamental Issues in Strategy; Boston, Harvard Business School Press, 1994

Rytter N., Boer H., Koch C.; Conceptualizing Operations Strategy Process, International Journal of Operations & Production Management, Vol.27, No. 10, 2007

Samuelson P.; 1947. Foundations of Economic Analysis. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schendel, D. and Hofer, C. (1979). Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning, Boston, MA: Little, Brown.

Schonberger R.: Building a Chain of Customers: Linking Business functions to Create the World Class Company, Free Press, New York, 1990

Schroeder R., Shah R., Peng D.: The cumulative capability 'sand cone' model revisited: a new perspective for manufacturing strategy, International Journal of Production Research, 2010

Schlickel M.; Strategy Development in Business Units, Contributions to Management Science, Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 2013

Schmenner R.; Before you Build a Big Factory, Harvard Business Review, July – August 1976

Schmenner, R.W. and Swink, M.L., 1998. On theory in operations management. Journal of Operations Management, 17 (1), pp. 97–113

Schmenner R.; Making Business Location Decisions, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1982

Schneider B., Bowen D.: New Services Design, Development and Implementation and the Employee, in New Services, American Marketing Association, 1985

Scott R.; Organizations: Rational, Natural and Open Systems, Prentice-Hall, Englewood, Cliffs, NJ, 1987

Schoener T., Damien P., Samson D.: Revisiting the Theory of Competitive Progression: Extensions and Cross-Validations in Emerging Markets, 2009, 10th IDSI conference at Nancy France

Shah, R. and Ward, P.; Lean manufacturing: context, practice bundles and performance, Journal of Operations Management, Vol. 21, No. 2, 2003, pp. 129-149

Shepherd W.; The Elements of Market Structure, Review of Economics and Statistics, 1972, vol. 54, pp. 25-37

Shewhart, W. A., Economic Control of Quality of Manufactured Product, Van Nostrand, New York, 1931

Silver, E.; Process Management instead of Operations Management, Manufacturing and Service Operations Management 6 (4), 2004, pp. 273-279

Slack N., Johnson R., Jones A.; Operations Management, Seventh edition, Pearson Education Limited, 2012

Slack N.; Operations Strategy: Will it ever Realize its Potential? Gestão & Produção, v12, n.3, set-dez. 2005

Slack N., Lewis M., Operations Strategy, Third Edition, Pearson Education Limited, 2011

Skinner W.; Production Under Pressure, Harvard Business Review, November-December 1966

Skinner W.; Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy, Harvard Business Review, May-June 1969

Skinner W.; The Anachronistic factory, Harvard Business Review, January-February 1971

Skinner W.; The Focused Factory, Harvard Business Review, May-June 1974

Skinner W.; Manufacturing in the corporate strategy, 1978, New York: Wiley

Skinner W.; The Productivity Paradox, Harvard Business Review, July-August 1986

Smirlock M.; Evidence on the (Non) Relationship Between Concentration and Profitability in Banking, Journal of Money, Credit and Banking, 1985, vol.17, n.1, pp. 69-83

Selznick P.; Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, Harper & Row, New York, NY, 1957, pp. 42

Spencer, M.S. and Cox, J.F. (1995), "Optimum production technology (OPT) and the theory of constraints (TOC): analysis and genealogy", International Journal of Production Research, Vol. 33 No. 6, pp. 1495-504.

Spremann K., Schwenker B.: Management between Strategy and Finance, Springer, 2009

Swing M., Hegarty H.; Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 18 Issue: 4, 1998

Swamidass, P. and Newell, T. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty a path analytical model. Management Science. vol. 33.

Sousa R., Voss C.; Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research, Journal of Operations Management, 20, 2002, pp. 91-109

Spring M., Bowden R.: One more Time: How do you Win Orders: A Critical Appraisal of the Hill Manufacturing Strategy Framework', International Journal of Operations and Production Management, 1997, No 17

Stevenson W.; Operations Management, McGraw Hill, 12th edition, 2015

Stevenson W.; Production and operating management, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1999

Sting F., Loch C.; Implementing Operations Strategy: How Vertical and Horizontal Coordination Interact, Production and Operations Management, Volume 25, Issue 7, July 2016

Strickland A., Thompson A.; Strategic Management: Concepts & Cases, 13th edition (New York: McGraw-Hill Companies Inc., 2003)

- Stigler, J.; The organization of industry, Homewood: Irwin, 1968, p.1
- Swamidass P., DARLOW N., BAINES T.; Evolving forms of manufacturing strategy development, Evidence and implications, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 10, 2001
- Swamidass P., Newell W.; Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model, Management Science, 1987, vol. 33 (4), pp. 509-524
- Sweeny T., Towards a Unified Theory of Strategic Manufacturing Management", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 11 No. 8, 1991
- Sweeny M.; Breakthrough to World Class Manufacturing – A Strategy for the Transformation; Paper, presented at the 5th International Conference on Manufacturing Strategy, June 1990
- Swing M., Hegarty H.; Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 18 Issue: 4, 1998
- Taj, S., Morosan, C.; The impact of lean operations on the Chinese manufacturing performance, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 22, No.2, 2011, pp. 223-240
- Tjahjono B., Ball P., Vitanov V.; Six Sigma: a literature review, International Journal of Lean Six Sigma, Vol.1, N.3, 2010, pp. 216-233
- Teece D.; Economies of Scope and the Scope of the Enterprise, Journal of Economic Behaviour and Organization, 1980, vol.1, pp. 223-247
- Teece D., Pisano G. & Shuen A.; Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol.18, No.7, (August 1997)
- Thompson A., Strickland A.; Strategic Management: Concepts and Cases, 1990, 5th ed., Homewood, IL: BPI/Irwin
- Thomason A., Strickland A., Gamble J.; Crafting and Executing Strategy: the Quest for Competitive Advantage, 15th edition, McGraw-Hill, 2007
- Thompson A.; Toyota's Generic Strategy & Intensive Growth Strategies, Panmore Institute, Business, Management, updated Feb. 1, 2017 <http://panmore.com/toyota-generic-strategy-intensive-growth-strategies>
- Tranfield D., Smith S.; The strategic regeneration on manufacturing by changing routines, International Journal of Operations & Production Management, 1998, vol. 18, n.2, pp. 144-129

Treacy M., Wiersema F.; Customer Intimacy and Other Value Disciplines, Harvard Business Review, January-February 1993

Tribus M.; Quality first, Washington, DC: National Society of Professional Engineers (#1459), 1992

Trietsch D.; From management by constraints (MBC) to management by criticalities (MBC II), Human Systems Management, 2005, vol. 24 (1), pp. 105-115

Utterback J., Abernathy W.: A Dynamic Model of Process and Product Innovation, OMEGA, The International Journal of Management Science, Vol. 3, No.6, Pergamon Press, 1975

Wacker J.; A theoretical model of manufacturing lead times and their relationship to manufacturing goal hierarchy, Decision Sciences, 1996, vol. 27 (3), pp.483-518

Wacker, J.; A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management, Journal of Operations Management, 1998, 16, (4), pp.361-85

Wacker, J.; A conceptual understanding of requirements for theory-building research: guidelines for scientific theory building, Journal of Supply Chain Management, 2008, 44 (3), pp.5-11

Ward P., Duray R.; Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy, Journal of Operations Management, 2000, vol.18, pp. 123-138

Ward P., Bickford D., Leong G.; Configurations of Manufacturing Strategy, Business, Environment and Structure, Journal of Management, 1996, vol.22, n.4, pp.597-626

Waters D.; Operations Strategy, Thomson Learning, London, UK, 2006

Watson K., Blackstone J. and Gardiner S.; The evolution of a management philosophy: The theory of constraints, Journal of Operations Management, 25, 2007, pp.387-402

Weick, K.; Theory construction as disciplined imagination, Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, N.4, pp. 516-31

Weelwright S., Hayes R.; Competing Through Manufacturing, Harvard Business Review, January-February 1985

Wheelwright, S.; Manufacturing strategy: Defining the missing link, Strategic Management Journal, 1984, vol. 5(1), pp. 77-91

Wheelwright, S.; Reflecting Corporate Strategy in Manufacturing Decisions, *Business Horizons*, 1978, pp.57-66

Weiss A.; Simple Truths of Japanese Manufacturing, *Harvard Business Review*, July – August 1984

Weiss L.; Quantitative Studies of Industrial Organization. In M.D. Intriligator (Ed.), *Frontiers of Quantitative Economics*, Amsterdam: North-Holland, 1971, pp. 362-403

Whetten, D.; What constitutes a theoretical contribution, *Academy of Management Review*, 1989, 14 (4), pp. 468-489

Wernerfelt B.; A resource-based view of the firm, 1984, *Strategic Management Journal*, vol.5, pp. 171-180

Wernerfelt B.; From critical resources to corporate strategy, *Journal of General Management*, vol. 14, no.3, 1989

Williams F., D'Souza D., Rosenfeldt M., Kassae M.; Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry, *Journal of Operations Management*, 1995, vol. 13, p. 19-33

Wilkinson, A., Marchington, M., Goodman, J., Ackers, CTP., Total Quality Management and Employee Involvement, *Human Resource Management Journal*, Vol.2, No4, pp. 1-20

Witzel M., Warner M.; *The Oxford Handbook of Management Theorists*, 2013, Oxford University Press, pp. 209

Womack, J., Jones, D., Roos, D.; *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, 1990

Worley, J.; The role of socio-cultural factors in a lean manufacturing implementation, unpublished master thesis, Oregon State University, Corvallis, 2004.

Van Horne J.; *Financial Management and Policy*, Prentice-Hall, 1974

Varadarajan R., Clark T.; Delineating the scope of corporate, business and marketing strategy, *Journal of Business Research*, vol. 31 (2-3), October-November 1994, pp. 93-105

Vastag G.; The theory of performance frontiers, 2000, *Journal of Operations Management*, vo.-18, pp. 353-360

Vickery S., Droge C. and Markland R.; Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance?, *Decision Science*, 1993, vol. 24, n.2, pp.435-455

Voss C.; Alternative paradigms for Manufacturing Strategy, International Journal of Operations & Production Management, Vol 15, No.4, 1995 pp. 5-16

Verdin P., Williamson CTP.; Successful strategy: strategizing or self-examination?, European Management Journal, 1994, vol. 12, (1), pp. 10-19

Vickery S.; A Theory of Production Competence Revisited, Decision Sciences, Vol. 22, No. 3, pp. 635-43.

Yudoko G.; Sustainable Operations Strategy: A Conceptual Framework, The 3rd International Conference on Technology and Operations Management, Bandung, Indonesia, July 4-6, 2012, p. 110-111