

СИНТЕТИЧЕН МОДЕЛ И МЕТОДИКА ЗА ПРОЦЕСА БИЗНЕСОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ (БОР)

Доц. д-р Никола Янков
СА „Д. Ценов” – Свищов,
катедра ”Маркетинг”

Abstract:

The problem is especially valid for the 2007 – 2013 г., in which the Bulgarian economy has to be modernized and Bulgarian enterprises to be supported in their developmental efforts by special European and national strategic programmes and funds. Applying for funding the enterprises has to create their own models. Due to this we present in the study possible conceptual models. They have to be available before the real projects for business organizational development process starts. The development process needs a comprehensive methodics for the evaluation and strategizing. It is also presented in the study.

The object of the study is a holistic concept for approaching and for development of business systems to be presented. Before to start the real development of the business systems their management has to analyse and then to strategize them as networks. The relations between different managerial documents are also examined.

Движението на бизнесорганизациите към бъдещето може да става или импровизирано, инстинктивно (без модел, без документи за мениджмънт, без действия по реализация на различни процеси, свързани с развитието), или насочвано (с модел с различна степен на обхватност, обобщеност и детайлност).

Тази констатация е особено валидна за периода 2007 – 2013 г., когато от една страна трябва да се модернизира българската икономика, а от друга – добрите бизнесорганизации да се подпомагат от специални европейски и от национални стратегически (Национална стратегическа референтна рамка) и Оперативни програми. Тяхното усвояване – един сложен проблем – изисква преди разработването на конкретни проекти за БОР да се създадат техни модели, които да бъдат тяхна основа. По тази причина ние представяме в настоящото изложение възможни концептуални модели, които да предизвикат размисъл и дискусии преди започването на реален проектен процес за БОР.

1. Модели за синтез на бизнесорганизационното развитие

Ние стоим зад тезата, че мениджмънта на БОР на първо място изисква създаването на обобщаващ (синтетичен, интегриран) стратегически модел. Той следва да се състои и възприема като сис-

тема от взаимосвързани и взаимозависими модули, възли и дейности. Част от тях имат инвариантен характер (т.е. са задължителни за всички съвременни организации), а други варират, зависят от конкретната ситуация, от характера на бизнес-организацията. Графически, той може да има следната конфигурация, представена на схема 1.

Синтетичният модел за процеса на БОР обхваща (следва да обхваща) балансирани действия в различни по тип пространства. В тази насока той има следната конфигурация – схема 2.

Синтезът на системата от опции и стратегическите концепции, които са валидни за процеса на БОР (възел 1 от горната схема) е направен по следния начин – таблица 1.

Схема 1.

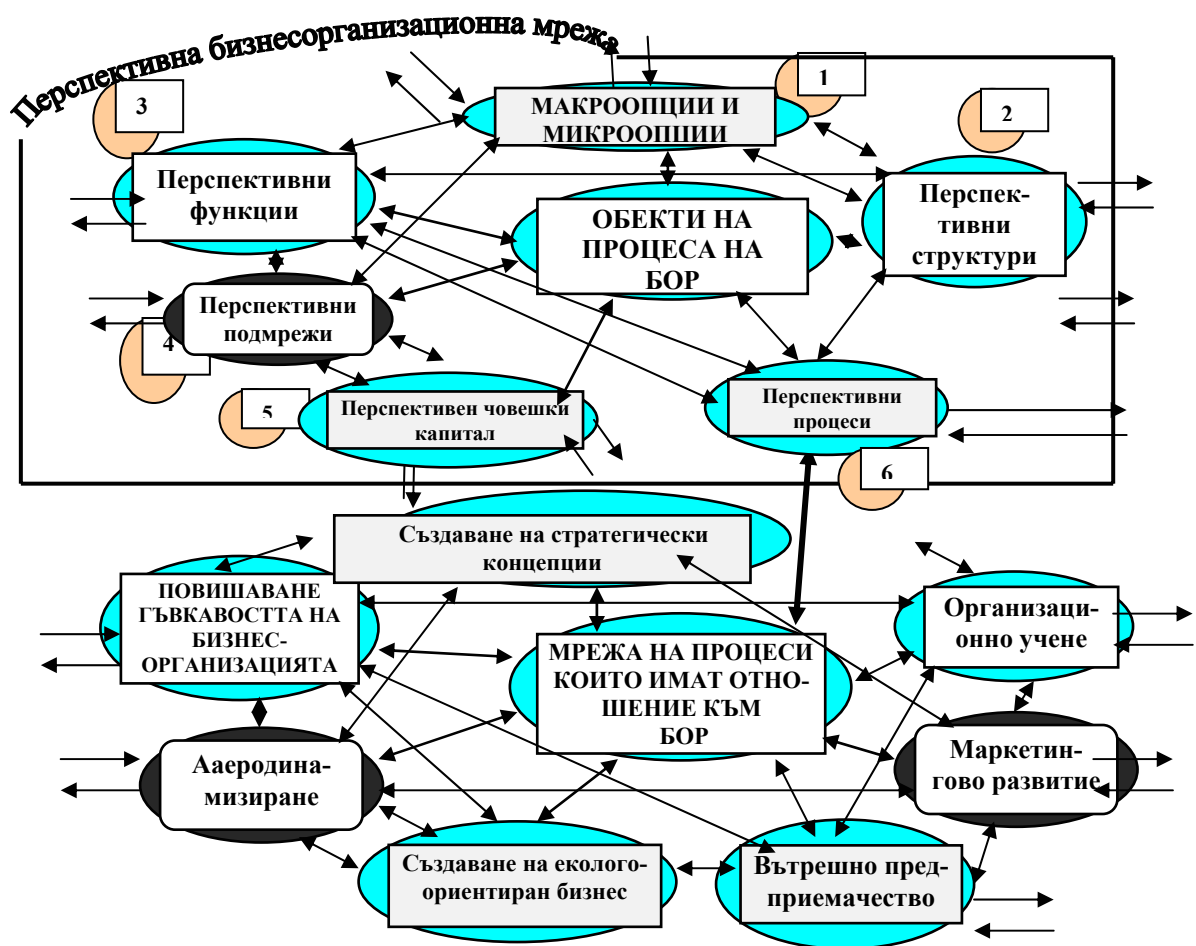


Схема 2



Таблица 1

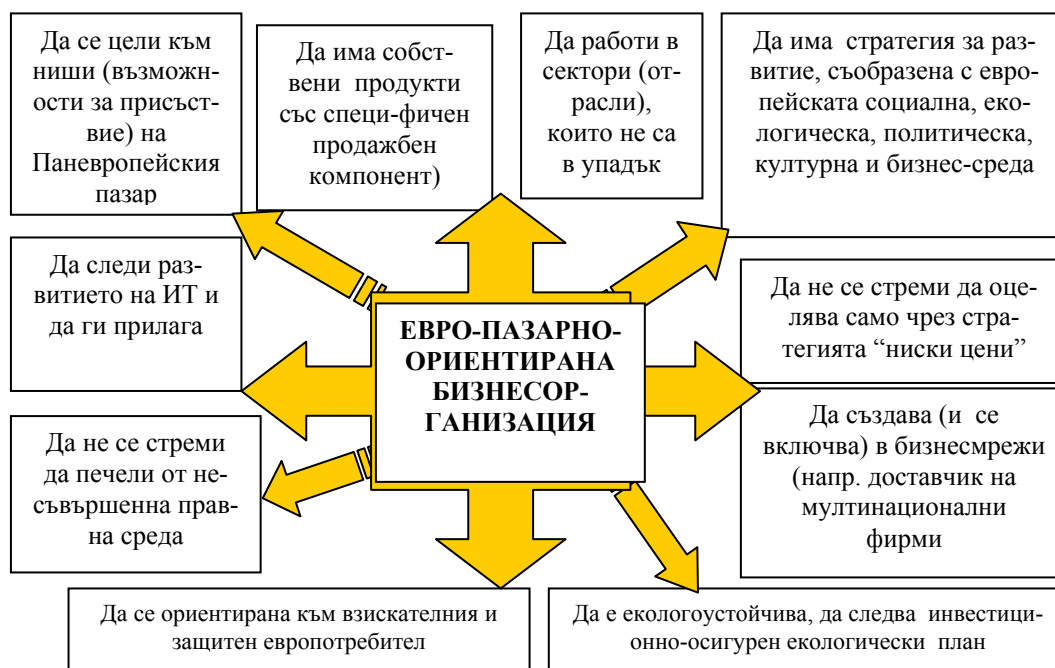
Макроопции за БОР	Проекти за стратегически траектории и цели на бизнес-организацията; Стратегии за създаване и за управляване на вътрешната и външната бизнесорганизационна мрежа; за включване в мрежи; за изграждане на мрежи ¹
Стратегически концепции за бизнесорганизацията:	* Развитие чрез “аеродинамизиране на функции и структури”; * Въвеждани и съобразяване със европейски стандарти; * Постигане на баланси в стратегически сектори и дейности; * Повишаване на цялостната ефективност (вътрешна и външна); * Хоризонталното развитие (пространственото разполагане; * Изнасяне на нови пазарни позиции, за промяна на съществуващите позиции (препозициониране); * “Естетизиране”; * Институционалното развитие (създаване на стратегическа, маркетингова, мениджърска и други институции) и др.

Освен този свръхобобщен тип модел и инвариантен подход, е необходим специфичен модел на българската бизнесорганизация, който да отчита европейските дадености (и в частност европейския пазар) като настояща и като бъдеща околна среда. В този смисъл

¹ Концепцията за външната и вътрешната бизнесорганизационна мрежа представихме в: Никола Янков. Моделиране развитието на българската бизнесорганизация - Студия, публикувана в: Алманах "Научни изследвания" на СА "Д. А. Ценов" - Свищов, т. 1, 2003; Въведение (с. 377-379); Глава първа. (с. 379-404); Никола Янков. Концепцията за създаване и за управляване развитието на бизнесорганизационната мрежа – Годишник на СА “Д. Ценов”, 2002, Том ХСІХ, сс. 123- 216.

мениджмънтът на бизнесорганизациите следва да се насочна към такъв тип развитие, което да ги прави конкурентоспособни и конкурентоустойчиви в нея. Най-общите очертания на модела на характеристиките на европазарно-ориентирана бизнесорганизация² са представена в схема 3.

Схема 3



На основата на този модел може да се направи конкретна методика за установяване на можицата между българските бизнесорганизации и един "добър" тип, да се предприемат конкретни специфични действия.

От една страна с разработен обобщаващ (синтетичен) стратегически модел, включващ няколко подмодела, може да се определи цялостната стратегия на бизнесорганизацията.

От друга страна – да се разкрият приоритети в развитието на всеки нейн елемент.

От трета страна с модела се обследват действията на мениджърската институция.

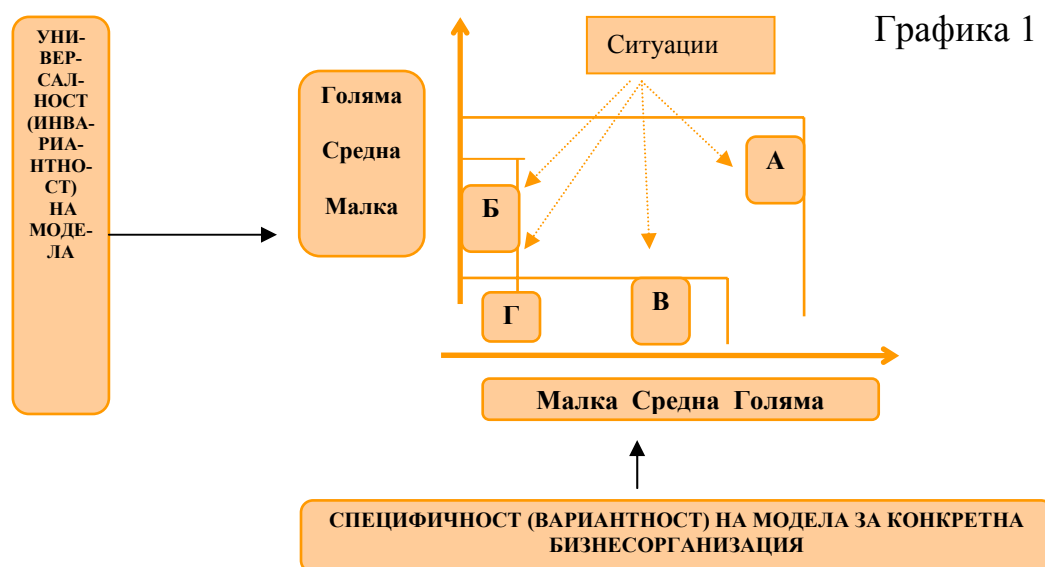
От четвърта страна обобщаващия (синтетичен) стратегически модел служи за оценка на: уменията на управляващите да вземат творчески решения, да разработват оригинални стратегии, да използват собствен творчески потенциал, да се доближават

² За създаване на модела е използван и Докладът за конкурентоспособността на икономиката на България за 2001 г.

към определението “учеща се организация”, т.е. която както да създава, така и да използва знание.

Не на последно място синтетичният модел за БОР служи за определяне на начина на осъществяване на бизнесорганизационното трансформиране – подпомагано от държавата (със специални инициативи за бизнесорганизационно (трансформиране); с програми за финансиране на неговите начинания от европейски програми и фондове.

За да се използва за конкретна бизнесорганизация (бизнесорганизационна мрежа) обобщаващия (синтетичен) стратегически модел на процеса на БОР е необходимо да се уточни една важна пропорция. Става дума за отношението *универсалност* на синтетичния модел за БОР, т.е. на неговата валидност за много (и различни) бизнесорганизации и *специфичност* - кои негови страни, аспекти са уникални или различни за една конкретна бизнесорганизация. За тази цел може да се използва следната графика, която може да служи за оценка на моделния тип– 1.



Обозначения: А – има баланс между универсалност и специфичност, който позволява да се използват вече съществуващи (създадени) външни модели, но също така и творчество в процеса на бизнесорганизационния мениджмънт; Б – акцентира се върху търсене на универсални черти и компоненти на модела; В – акцентира се върху търсене на специфични черти и компоненти на модела, на собствено творчество; Г – слабо се работи върху използването на модел за развитие на бизнессистемата.

Синтетичният модел на БОР още служи и за организация на действията по неговата реализация в различни мениджърски документи. Качествената работа означава той не само да се създаде, но и да се уточни с какво, кога, как ще се реализира, какви ще бъдат ефектите от този процес.

Представените модели следва да бъдат взети предвид като цяло, в рамките на цялостна програма и план за развитие. Това обаче трябва добре да се разбере от бизнесорганизациите, които са се посветили на осъществяване на цялостно или сериозно аспектно развитие.

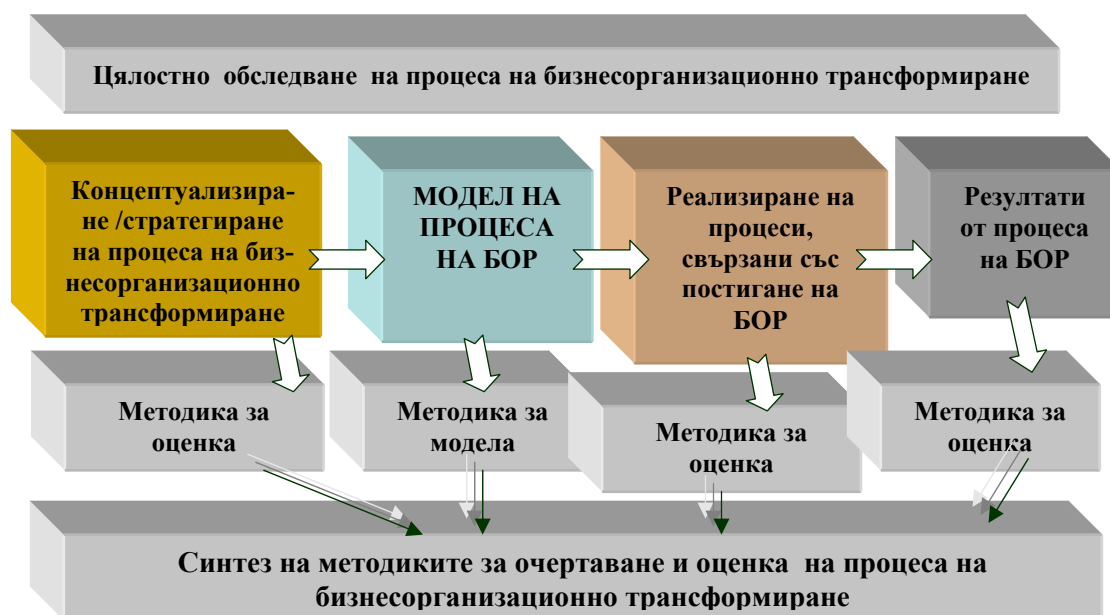
2. Синтез на методика за бизнесорганизационния трансформационен процес

3.1. Модел на методиката на процеса БОР. За установяване как, до каква степен, е извършен самият процес са необходими дейности като стратегическия и плановия одит; показатели с качествен и количествен характер, които да го обхванат като цяло и да отразят отделни негови страни.

Цялостният модел на процеса на бизнесорганизационно трансформиране е свързан с дейността по изготвяне на методика за очертаване и оценяване на неговите стъпки. Тази идея има следната визуална интерпретация – схема 4.

Обследването на процеса на бизнестрансформиране (ОПБТ) е дейност, която обхваща целия стратегически процес и неговия резултат. По-конкретно тя прави анализ и оценка на определени стратегически зони на организацията, на вече извършен стратегически процес; на съществуващите (разработените) и реализиращите се стратегии; на стратегии, за които е взето решение да се реализират в различни периоди. Обследването се интересува и от съдържанието на стратегиите на отделни организационни подсистеми. Получената от извършването на обследването информация е полезна, ако сочи минали грешки, ако се сравнява с външни добри модели и с други предварително определени отправни точки. ОПБТ не само описва как целите, стратегиите и политиките са формулирани като дългосрочни решения, но и как те са реализирани, оценени и контролирани.

Схема 4



Извършването на стратегическото обследване на бизнесорганизацията следва да върви в две посоки - общо и детайлно.

Общото изследване дава отговори на въпроси като: Какъв тип са замислените стратегии за БОР? Каква е покритостта на организацията със такива стратегии? Какви стратегии са необходими?

Детайлното стратегическо обследване на бизнесорганизацията може да включи въпроси като: 1. Разработени ли са стратегии за комплексно БОР? Съгласувани ли са една с друга; с мисията и с целите, с вътрешната и външната среда? 2. Кои институции (фактори) управляват тяхната реализация 3. Какви взети решения и цели са най-важните елементи на разработената комплексна стратегия за БОР?

Обследването на процеса на стратегиране като цяло обхваща анализа на пропорцията между основните две страни на стратегическия процес (А) Разработване на стратегии и (Б) Реализиране на стратегии.

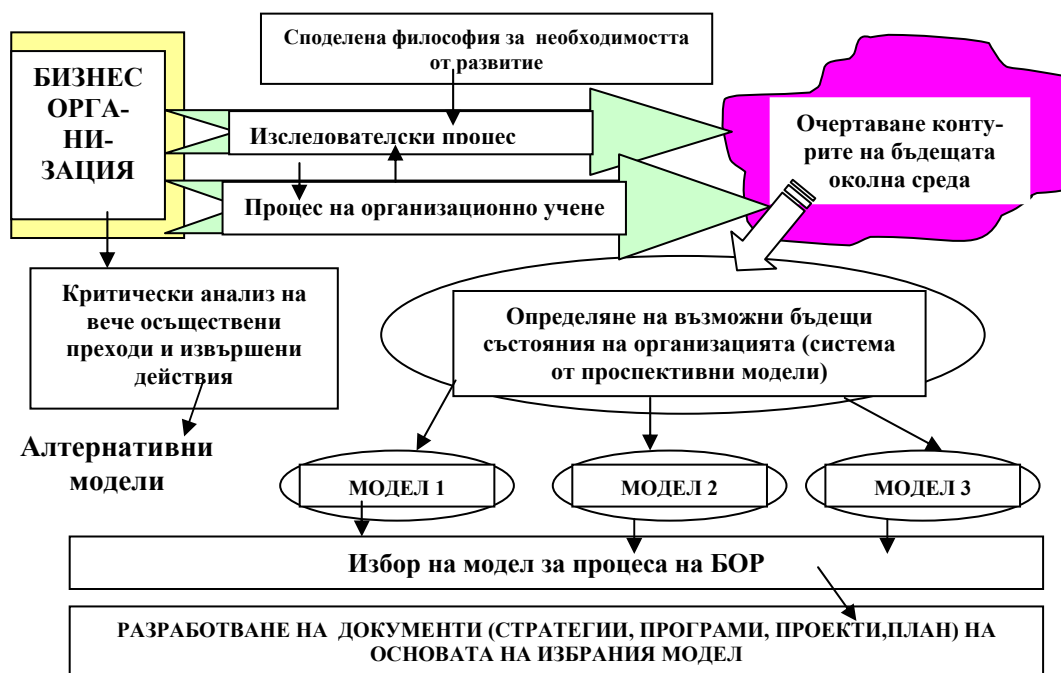
3. Методика за организиране реализирането на процеса на БОР

За превръщане на предварително определения бъдещ профил на бизнесорганизационната мрежа в реалност, е необходимо наличие на технология за перспективно планиране на процеса на БОР. Макар че технологията на *проспективния подход* да е добре

разработена³, в определени случаи тя или не се познава и използва; или има сили, които не са заинтересовани да я следват.

Визуализирането на технологическата схема на перспективно планиране на прехода, може да има следната конфигурация - схема 5.

Схема 5



Според нас основата, която поддържа и организира процеса на БОР, е маркетинговата и плановата функции на бизнесорганизацията. И по-точно – дейностите стратегиране и програмиране, които систематизират важни ходове и ги обвързва с необходимите ресурси и условия за реализиране.

Стратегирането обхваща един комплекс от стратегии за бизнесорганизационно развитие”, който може да включва:

I. СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЦЯЛАТА МРЕЖА НА БИЗНЕСОРГАНИЗАЦИЯТА.

II. СТРАТЕГИИ ЗА ЦЕЛЕНАСОЧЕНО (СЪЧЕТАНО, СИНХРОННО) РАЗВИТИЕ на ПОДМРЕЖА А (това са агенти, с които взаимодейства на изхода си бизнесорганизацията); ПОДМРЕЖА Б (основните функционални възли и поддържащите ги

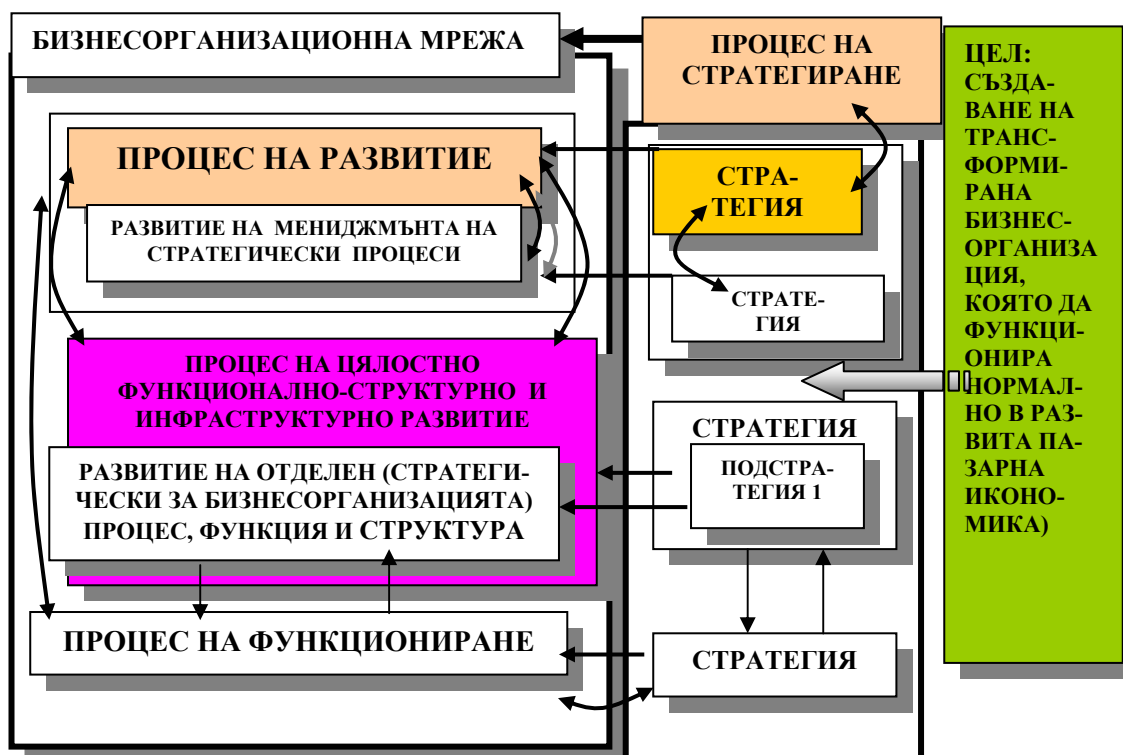
³ Нейните основни етапи са: ❶ Генериране на възможни и желани бъдещи профили и състояния в различни бъдещи периоди. ❷ Избор на необходим бъдещ профил. ❸ Установяване на алтернативни пътища за неговото реализиране (достигане). ❹ Определяне по планов път на конкретни действия и осигуряване с необходимите условия и ресурси.

структури на бизнесорганизацията; ПОДМРЕЖА В (Агенти, с които взаимодейства на входа си бизнесорганизацията).

III. АСПЕКТНИ СТРАТЕГИИ ЗА БИЗНЕСОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ, ФУНКЦИИ, БИЗНЕСЕДИНИЦИ, ПРОЦЕСИ, РЕСУРСИ, СИЛИ (бизнесорганизационна, маркетингова, и др.)

Синтетично представен, моделът за цялостния процес на стратегиране и за неговите резултати, има следния вид – схема 6.

Схема 6



За осигуряване качество на стратегирането на процеса на БОР са познати, и следва да се осъществят (и използват) няколко типа обвързки и матрици-средства за обвързване. Според нас това са:⁴

1. Обвързване (крос-импакт) между стратегически вектори и стратегии – таблица 2.

⁴ Те са изяснени от автора в: Предпланови дейности и качество на планирането. Варна, 1989, с. 87-105.

Таблица 2.

Вектори за развитие на бизнесорганизацията	Набор от стратегии	Стратегически ходове
Вектор “Маркетизиране”	СТРАТЕГИЯ I СТРАТЕГИЯ II	За стратегия I: а, б, в, г и др. За стратегия II: а, б, в, г и др.
Вектор “Мениджърска институция”	СТРАТЕГИЯ А СТРАТЕГИЯ Б СТРАТЕГИЯ В	За стратегия А: а, б, в, г и др. За стратегия Б: а, б, в, г и др.
Вектор “Информатизиране”	СТРАТЕГИЯ * СТРАТЕГИЯ **	За стратегия *: а, б, в, г и др. За стратегия **: а, б, в, г и др.
Вектор “Интегриране”	СТРАТЕГИЯ ◀ СТРАТЕГИЯ ◀ ◀

2. Обвързване (крос-импакт) между стратегии и други предплатови и платови документи - прогнози, стратегии, проекти.

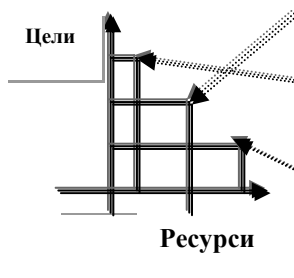
3. Обвързване между стратегии и програмни блокове – таблица 3.

Таблица 3

СТРАТЕГИИ ЗА ОТДЕЛНИ ВЕКТОРИ НА БИЗНЕСОРГАНИЗАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ	ПРОГРАМНИ БЛОКОВЕ				
	Цели, подцели и задачи	Действия, операции	Изпълнители	Време за реализация	Ресурси и ефекти
Стратегия “Маркетизиране”					
Стратегия “Мениджърска институция”					
Стратегия “Омрежаване” на бизнесорганизацията					
Стратегия “Интегриране на бизнеорганзиацията					

4. Обвързване между една програма като цяло и между отделни нейни блокове; между отделните компоненти (напр. цели) и действия в един програмен блок; между ресурсния блок на програмата и бюджета и др. В тази насока е важна обвързката между цели (Ц) и ресурси (Р) на програмата, в която могат да се срещнат следните ситуации – графика 2.

Графика 2



Ситуации: Ситуация А – има баланс между целите и необходимите средства за реализиране на програмата; Ситуация Б – балансът между целите и необходимите средства за реализиране на програмата не е осигурен; Ситуация В – целите не са формулиране или амбициозно, или не са адекватни, но могат да се осигурят средства за развитие (такъв е случаят с усвояване на определени фондове на Европейския съюз).

5. Обвързване между програма и план, което е отразено в таблица 4.

За да се установи каква е ролята на функционалните отдели като агенти на развитието и като организатори (разполагане във времето и пространството) на действията и ресурсите в тази насока. Стратегическите действия са обект на мениджърската институция на бизнесорганизацията в сътрудничество и с влиянието на други формални и неформални институции, образувания в нея и извън нея. Моделът на използваните критерии за подреждане и за оценка на програмата (плана) за развитие, са отразени в таблица 5.

Таблица 4

ПРОГРАМИ ЗА РАЗВИТИЕ НА СИСТЕМИ, ПРОЦЕСИ И МРЕЖИ	ПЛАНОВИ ПЕРИОДИ						
	Първи период			Втори период			
	1	2	3	А	Б	В	Г
ПРОГРАМА. “МАРКЕТИНГОВО РАЗВИТИЕ” Програмни действия 1. 2. Ресурси: 0 00 000 Изпълнители: X XX XXX							
ПРОГРАМА “ИНТЕГРИРАНЕ НА БИЗНЕСОРГАНИЗАЦИЯТА” – ПАЗАРНО, С БИЗНЕСМРЕЖИ, С КЛАСТЪРИ И ДР. “ Програмни действия Ресурси Изпълнители							
ПРОГРАМА							

Таблица 5

Разработени комплексни и аспекти програми (планове) за развитие	Критерии за оценката на разработените програми				
	Q	W	R	Y	U
Стратегия/Програма А					
Стратегия/Програма Б					
Стратегия/Програма В					
Сумарно					

Обозначения (примерни): Q - степен на прогресивни изменения в обекта на стратегиране/програмиране; W – характер на промените (количествени, качествени, важни или маловажни); R - степен на сравнимост с предварително определен идеал, модел; Y - оценка на степента на достигане на поставените цели; U - други конкретни критерии, които се избират в зависимост от преследваните цели.

Мениджърският (програмно-планов) синтез на действията по отношение на създаващата се и оптимизиращата се бизнесорганизационна мрежа, които да служат на определен стратегически орган, е представен в таблица 6.

За синтезиране на действията, свързани с развитие на основните бизнесорганизационни функции считаме, че е възможно да се използва следния матричен модел – таблица 7.

Таблица 6

Компоненти на бизнес-организационната мрежа - обект на развитие	Планов период 1	Планов период 2	Планов Период 3
МРЕЖА А			
Подмрежа I			
Компонент 1	ЦЕЛИ И ПОДЦЕЛИ Необходими ресурси		
Компонент 2.....	Реализатори; Ефекти от реализацията		
Подмрежа II			
Компонент 1 – Проблем А	ЦЕЛИ И ПОДЦЕЛИ Необходими ресурси		
Компонент 2.....	Реализатори; Ефекти от реализацията		
МРЕЖА Б			
Подмрежа I			
Компонент 1	ЦЕЛИ И ПОДЦЕЛИ Необходими ресурси		
Компонент 2	Реализатори; Ефекти от реализацията		
Проблем 1			
Подмрежа II			
Компонент 1	ЦЕЛИ И ПОДЦЕЛИ Необходими ресурси		
Проблем 1	Реализатори; Ефекти от реализацията		

МРЕЖА В Подмрежа I Подмрежа II.....	ЦЕЛИ И ПОДЦЕЛИ Необходими ресурси Реализатори; Ефекти от реализацията
--	---

Таблица 7

О добрена концепция за процеса на БОР	Бизнесорганизационни функции	Действия, свързани с функционирането на функцията	Действия, свързани с развитието на функцията	Показатели	Ресурси	Време за реализация
	Функция "Мениджмънт"					
	Функция "Производство"					
	Функция "Човешки ресурси"					
	Функция "Информационна"					
	Функция "Обслужване на биднессистемата"					
	Функция "Изследвания и развитие"					
	Функция "Снабдяване"					
	Функция "Маркетинг"					
	Функция "Развитие на системата"					
	Функция "Пласмент"					
	Функция "финансово-счетоводна"					
	Функция					

Обобщен, стратегическият одит на БОР може да обхване като насоки и акценти:

* Какво развитие (трансформиране) – системно-мрежово, проспективно, цялостно или аспектино; с виждане; с постмодерна философия – или без наличие на тази характеристика.

* Къде – в киберпространството и в реалното пространство – в национални или наднационални рамки.

* Кога – какви периоди от време – средносрочни или дългосрочни.

* Как – с какви налични документи като стратегии, планове, съгласувани с политика за икономическо развитие на страната и на Европейския съюз.

* С какви ресурси - автономно (със самоосигурени средства); с подпомагане от държавата; от специализирани фондове; с програма за развитие и др.

4. Методика за създаване мрежата на агентите за (на) бизнес-организационното развитие

За нормалното протичане процеса на БОР е необходимо да се установят специфичните роли на различни стратегически агенти в него. За тази цел е наложително използване (и констатиране на наличие) на два типа дейтели: - агенти на промяната (change agents)⁵ и агенти на развитието.⁶

Като вътрешни и външни на бизнесорганизацията институции и лица, те замислят, управляват и реализират цялостния процес на БОР. Агентите на развитието трансформират бизнеса (повишават качествата на бизнесорганизационната мрежа, на нейната конкурентоустойчивост и маркетингова сила) съобразно с императивите на времето. Те или развиват нова парадигма – или действат като рушители на стари парадигми (парадигмокласти).

Считаме, че основен деятел на реализиране на трансформацията трябва да играе дивелопърът (организация, екип, лице), а на насочващия (стратегирация) развитието. Това е мрежа от агенти, интегпарора на която следва да бъде мениджърската институция на бизнесорганизацията. Мрежовият модел, с който може да се установи техния обхват, и след това на тяхното влияние, има следните възли – схема 7.

Схема 7



⁵ Този тип агенти-лица са с различна ориентация, като едни от тях - групи от лица и лица-фактори (агенти) остават** лоялни на съществуващи парадигми (мениджърска, маркетингова и др.) Други подобряват съществуващата парадигма (парадигми), като изследват и продължават изследването на нейните (техните) основни постулати и подсистеми. Те просто прибавят нови възли и подвъзли, а в някои случаи - и цели подмрежи, свързани със съществуващата парадигма.

⁶ Те фактически играят няколко основни роли в процеса на промяна - катализатори; фасилитатори; стабилизатори; свързващи ресурсите (и създаващи синергетичната бизнесорганизационна и пазарна сила; предлагащи (генериращи) решения.

Субективният фактор на развитието е съвкупност от: * нов тип мениджър (т.нар. метамениджър); * действащ мениджър, ако е отворен към перспективния, стратегическия, мрежовия подход и мислене; * лидер (лице, група, екип) и металидерът; * вътрешният и външният предприемач и неговата еволюционна форма – метапренъорът.

Вътрешно-бизнесорганизационни синергетични сили на развитието са лидерът (лидерите), мениджърската институция; личността-предприемач, мениджърът, специалистът по организационно развитие; организираната група - напр. маркетингов екип; групата на заинтересовани, а не само хора на (или в) бизнесорганизацията.

Външни стратегически агенти на бизнесорганизационното развитие са както държавата, чиято роля за съжаление в България не е изяснена детайлно, така и институции на Европейския съюз. Проблемът е да се търси най-добрата конфигурация в баланса “Роля на държавата (на държавните институции) за развитието на бизнесорганизациите и “Роля на самите бизнесорганизации за собственото си развитие”. Външни лица, които могат да ускорят фирменото развитие, да го насочат в правилна посока са интерим-мениджърите; девелопърите; промоторите на развитието, реализатори на проекти по европейски програми и организирани от европейски фондове; външните предприемачи (антрепренъори) и др.

Реално-развиващите агенти могат да се характеризират като “иконокласти”, т.е. те предизвикват съществуващите теории и разбирания, окуражават другите да изследват вече известни факти от други ъгли, правят експерименти. Те внушават и проектират нови ходове, формулират цели.

Стратегическият управляващ орган (мениджърската институция) се разглежда като друг основен агент на развитието. Той поема (следва да поеме) рискове при реализиране на предприемачески инициативи. Неговата основна цел е да осигури “просперитета на бизнесорганизацията чрез колективно ръководене на нейните дела и удовлетворяване на законните интереси на нейните акционери и заинтересувани страни”.⁷

В осъществяване на процеса на БОР трябва да се даде предварително отговори на въпроси като: кои има отношение към бизнесорганизационното развитие и отговорностите за този процес; чия е отговорността - на генералния и функционалния мениджмънт; на мениджърски гуру, които като публикуват вижданията си и

⁷ B. Gould, Developing Directors Through Personal Coaching - *Long Range Planning*, 1997, N 1, p. 31.

провеждат семинари, могат да бъдат агенти на развитието. Тук възниква въпросът: Кой може да бъде дивелопър - лице и/или институция, която организира маркетинговата и плановата функция⁸.

Като трансформатор (сила) на БОР действат и информационно-комуникационните технологии и киберпространството.

5. Модел на показатели и критерии за бизнесорганизационно трансформиране

Моделирането на една методика следва да обхване (1) бизнесорганизационното трансформиране (който процес може да стартира, или да е в начална фаза, да е започнал, условно да е приключил, тепърва да стартира), (2) или на неговите резултати. Тя следва да включва както конвенционални, така и и нов тип качествени и количествени показатели както за цялостното развитие на бизнесорганизацията, така и отделни вейни нейни стратегически функционално-структурни мрежи, процеси и ресурси като бизнесорганизационния потенциал (сила); маркетингова сила и др.). А така също и показатели, с които да се обхванат качествените аспекти от развитието на бизнесорганизационната мрежа⁹.

Мрежата от показатели обхваща:

За цялостната бизнесорганизационна мрежа като:

Степен на проникване в футурупространството. Тя може да се установи: а) с наличие на документи, в което се очертават намерения за бизнесорганизационно развитие, за маркетингово развитие; за конкретни позиции за стратегически пазари, за пазарно присъствие, б) с хоризонта на тези документи – краткосрочен, средносрочен, дългосрочен; в) с очертани конкретни действия, обвързани с необходимими ресурси и разположени във времето.

Създадена стратегическа фирмена култура, която може да се изрази по много начини и оцени с факти и показатели като: • наклонност към стратегическо мислене; * наличие на оформена технология за разработване на стратегии; • равнище на формиране на мениджърската институция на организацията; • направени постижения при разработване на стратегически дейности и документи; •

⁸ Дивелопърът, образно казано, следва да играе както ролята на “майка-пчела”, така и да вижда глобално в бизнесорганизацията и извън нея, да бъде интегратор на проектни мрежи и проектни екипи.

⁹ По обхват и смисъл те са много по-вече от считания за важен в литературата метод на балансовата карта на резултатите (Balanced score card) и която обхваща само четири аспекта – 1. Финансовите резултати. 2. Отношението към клиента. 3. Организация на фирмените процеси. 4. Мотивацията на фирмените човешки ресурси.

регулярни взаимодействия между стратегии и изпълнители на стратегически решения и др.

Промяна на професионални и човешки взаимодействия, която да се изразява като преход от сляпо, страхливо, сервилно, бюрократично подчинение, към използване на средства за междуличностно комуникиране като дискутиране, изслушване на различни мнения.

Развита комплексна отговорност на бизнесорганизацията пред:

- обществото като цяло - да се съобразяват с екологични норми, национални приоритети произтичащи от Стратегическата референтна рамка (2008-2013 г.) и Оперативните програми със същия хоризонт; да изплащат задължения към държавата и общините;
- различни потребители - да задоволяват техни потребности и дори прищевки;
- акционери - еднолични и (или) групови собственици, приватизационни фондове и т.н. - да осигуряват дивиденди;
- да изградят диференцирана система за мотивиране на човешките си ресурси.

Степен на създаване на бизнесорганизационни потенциали, които са важни (стратегически) за нейното нормално съществуване и развитие. Систематизирането на показателите за тяхното, констатиране и оценка е представена в таблица 8.

Таблица 8

КОМПОНЕНТИ НА СЪВКУПНИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА БИЗНЕСОРГАНИЗАЦИЯТА	
Типове потенциали	ПОКАЗАТЕЛИ
Усвоителен потенциал	Способност да пренася и полезно да използва новости в производството и управлението
Потенциал за организиране на потенциалите	Способността на мениджърите и плановиците-стратеги да насочват съвкупният потенциал на бизнесорганизацията (материален, човешки ресурси, финансов, и споменатите на тези страници) към потребни за оцеляване и развитие на организацията цели и да ги достигат ефективно)
Футуристичен потенциал	Способността да предвиждат бъдещи ходове на конкурентите, изменения в стратегическите за бизнесорганизацията елементи на обкръжаващата я среда); да разполагат с резерви (задели за бъдещето) като фондове - инвестиционен; идеи; проекти, специалисти и др.
Потенциал за анализиране	Способността на мениджърите да превръщат цифрите и данните в информация за различни равнища; в диагноза на ситуацията; в проблеми, на които да се търсят решения
Творчески потенциал	Способността на стратегите, мениджърите и специалистите да използват принципите и методите на

	иноватиката и творче-ството за подобряване на бизнесорганизационната мрежа
Реактивен потенциал	Способността на мениджмънта на бизнесорганизацията да отговаря на предизвикателствата на околната среда; да реагира гъвкаво и скоростно на определени пазарни и други заплахи, команди, поръчки, потребности на социални групи и на системата Общество като цяло и на разпоредбите и стандартите на Европейския съюз).
Други (стратегически или специални) потенциали

Моделът за синтез на стратегическите действия по оползотворяване потенциалите на бизнесорганизацията, може да се направи, като се използва схема 8.

Схема 8

СЪВКУПЕН ПОТЕНЦИАЛ НА БИЗНЕСОРГАНИЗАЦИЯТА		
Стратегически потенциали	Стратегически цели	Стратегически ходове
Материален потенциал	<i>Основна стратегическа цел:</i> "Получаване на синергетически ефекти от съчетаването и активизирането на съвкупния и на обособените потенциали на бизнесорганизацията"	1.
Качествен трудов потенциал		2..
Финансов потенциал		3
Информационен потенциал		4
Усвоителен потенциал		5
Маркетингов потенциал		6.
Други типове потенциали		
Потенциал (сила) за организиране и използване на потенциалите	<i>Други стратегически цели:</i> 1 2 3	

Мениджмънт:

Мениджърско развитие, което придава ново качество на връзките между отделни мениджъри; между тях и други изпълняващи управленски функции; между тях и изпълнителите на задачи и т.н. Част от средствата за неговото установяване са:

Съзнателно изразена воля за реструктурирането на мениджмънта, за въвеждане на такъв негов тип, който да насочва прехода към постмодерен свят (и съответстващите му типове бизнесорганизации). Това може да се установи с деклариращи

намерения, разработени документи като стратегии, програми, планове.

Намаляване равнищата на мениджмънт (достигане до плоски структури).¹⁰

Променяне на отношението Управляващ ↔ Управляем; с формирани екипи от единомислещи и съвместими специалисти.

Създаден нов тип взаимодействия: между мениджърската институция мениджъри и ангажираните в бизнесорганизацията: между мениджъри и специалисти, заети в управленската подсистема на фирмата; между мениджъри и основатели, собственици и акционери; между мениджъри и представители на други фирми; между мениджъри и профсъюзни органи и организации; между мениджъри и директорския съвет на фирмата; между мениджъри и органи на управление на територията, на която функционира и използва определени ресурси фирмата; между мениджъри и “сензорни” органи на бизнесорганизацията (институции и лица, които улавят, оценяват и извършват наблюдаване на обкръжаващата фирмата среда - информатори, прогнозисти-изследователи, синтетици и др.).

Лидерство. В тази насока следва да се споделя принципа, че “бизнессистемите се провалят, защото се проваля лидерството”. Основен показател е наличието на *трансформационно и лоялно*¹¹ лидерство. Трансформационното лидерство извежда организацията на ново равнище на ред, на нови пазарни позиции чрез целенасочено процес на БОР). С него развиващите се бизнесорганизации (насочващи се към пазари и тласкани от пазарите) ще създадат култура на (търсене, страст към) съвършенството; формират предпоставки за нарастване на производителността. За установяване процеса на формиране на лидер(и), може да се използват качествени показатели, с които се установят различията между двете ключови фигури на бизнесорганизацията – лидери и мениджъри. Някои от които са отразени в схема 9.¹²

¹⁰ Изказва се мнението, че типичния голям бизнес в следващите едно-две десетилетия ще намалее наполовина равнищата си на мениджмънт и броя на мениджърите - на две трети. P. Drucker. The coming of the New Organization - *Harvard Business Review*, January-February 1988. По проблема мениджърски равнища е красноречива философията на Фиат, която е създаване на малки бизнесединици и всяко от тях да бъде ръководено от нечетен брой мениджъри, която гласи, че трима мениджъра вече са много.

¹¹ То се противопоставя на нелоялното, самообслужващото се (за лични цели и благополучие развитие).

¹² За систематизиране на таблицата са използвани и идеи на В. Бенис - W. Bennis. Managing the Dream: Leadership in the 21st Century - *Journal of International Management*, 1989. 6.

Схема 9

МЕНИДЖЪРИ:	ЛИДЕРИ:
АДМИНИСТРИРАТ	ОБНОВЯВАТ (комплексно, аспектино)
ПОДДЪРЖАТ (Стремят се да запазят съществуващата система и нейните структури).	РАЗВИВАТ (Стремят се да променят съществуващата система и нейните структури; създават мрежи и планират интегрират в мрежи
ФОКУСИРАТ върху съществуващи системи и структури	ФОКУСИРАТ върху човешкия фактор – и чрез него върху бизнесорганизационното развитие
ИМАТ КРАТКОСРОЧНО ВИЖДАНЕ И ЦЕЛИ	ГЛЕДАТ В ДЪЛГОСРОЧНА ПЕРСПЕКТИВА И ИЗВЪН КОНВЕНЦИОНАЛНИЯ ХОРИЗОНТ
Насочени са предимно към фирмата	Насочени са преди всичко извън фирмата
ИМИТИРАТ (стратегии, поведение)	СЛАГАТ НОВИ НАЧАЛА, ЕКСПЕРИМЕНТИРАТ НОВИ МОДЕЛИ
ВЪЗПРИЕМАТ СТАТУКВОТО на бизнесорганизацията)	ПРЕДИЗВИКВАТ И ЦЕЛЯТ ДА ПРОМЕНЯТ СТАТУКВОТО на бизнессистемата
Те са ДОБРИЯ ИЗПЪЛНИТЕЛ (Класически войници)	Те са СОБСТВЕНАТА СИ ПЕРСОНА, самостоятелни при вземане на решения
НЕОБХОДИМИ са за НАСТОЯЩЕТО на бизнесорганизацията	ОТ ЗНАЧЕНИЕ са за бъдещето на бизнесорганизацията)
Управляват като се осланят на разум; при вземане на решения се облягат на точни разчети, на статистическия информация, на известни управленски методи, разчитат на графици и на рутината (работят с количествени показатели)	Използват интуиция, качествени показатели
Разработват планове и вземат решения по одобрени от различни институции стратегии	Имат стратегически идеи и виждания, които се разработват от мениджъри в стратегии и планове

Маркетинг.

Създадена маркетингова мрежа, която или вече е налице (изградена с инвариантните компоненти (възли), или е концептуализирана и е в процес на изграждане. Или е структурирана по време на първата вълна на маркетинизиране на българските бизнесорганизации, или се реформира съобразно променящата се пазарна среда..

Маркетингово развитие. При конкретизирането на неговите параметри може да се получи следната мрежа: Установени и

поддържани връзки в системата “Потребители - Бизнес-организация”; Създаване и използване на специфични (оригинални) маркетингови стратегии; Постигане на маркетингов професионализъм; Използване на маркетингова ясна технология (следване на цялостен маркетингов процес); Създадена маркетингова институция (отдел); Разполагане със специалисти по маркетинг, с документи; Постигнат баланс между бизнесорганизационна конкурентоспособност и конкурентоустойчивост; Наличие на маркетингови документи, на основата на които да се насочват маркетинговите дейности и действия в краткосрочна, следносрочна и дългосрочна перспектива и др.

Степента на достигнато маркетингово развитие е възможно да се измери с:

Променяне на отношението към потребителя и развитие на процеси, които водят до диалог с него, ангажирането му и съучастието му в бизнесорганизационния производствен и управленски процес.

Структурирана маркетинговата институция на бизнесорганизацията.

Нормално протичащ маркетинговия процес (система от логически свързани маркетингови дейности).

Изградена маркетинговата мрежа в рамките на цялостната фирмена мрежа.

Налична маркетингова сила, която се измерва със способността на бизнесорганизационната мрежа, или * да осъществява пазарен растеж; да има най-малко средни и много на брой горни пазарни позиции на пазарите, на които оперира; * да поддържа гъвкави и пъргави структури (намиращи се на разположение, готови да действат при сигнал, необходимост), които да реагират на индивидуални и групови потребителски потребности и нужди и др.

Създаден брендов капитал и имидж, които да се ценят в много по-голяма степен от други активи на бизнесорганизацията - сгради, запаси и т.н.

Наличие на система (институция) и практики за създаване на маркетингови мениджърски умения и знания.

Едно възможно измерение на бизнесорганизационното трансформиране е създаването на маркетингова мрежа (институция) на бизнесорганизацията. На свой ред тя следва да разработи философията на преход от традиционния маркетинг и маркетингови структури към модерен и постмодерен маркетинг.

В контекста на концепцията за бизнесорганизационна сила оценката на стратегиите за развитие и за използване на потенциалите може да се извърши с използване на качествени определители, някои от които са: нарастнал реален потенциал, установяването на потенциалите, на които може и трябва да се разчита в бъдеще.

6. Модел на методика за оценяване на стратегически бизнесорганизационни процеси

В методиката биха могли да се включат следните показатели:

Постигната комплексна бизнесорганизационна ефективност, която може да се установи с: 1. Цялостно и качествено използване на разполагаемия бизнесорганизационен потенциал (човешки ресурси, организационни структури). 2. Степент на агресивност¹³ към пазара, която да определи кой е стратегически лидер-организация и стратегическия лидер на организация.

Постигната бизнесорганизационна гъвкавост. Тя може да се установи с качествени показатели като:

1. Повишаване на гъвкавостта и за създаване на гъвкави бизнесорганизации.

2. Проявяване на гъвкавост във времето и в пространството (сегашно и бъдещо, физическо и виртуално), с цел достигането до крайния потребител.

3. Скорост на реакция на нарасналите до неимоверност възможности на потребителя да "достигне" бизнесорганизацията, да се информира за нея, да поръча, да получи квалифицирана помощ и съвети; да участва в разработване на нейни бизнеспланове и маркетингови планове; да достигне (по множество канали) до нейната институции за обслужване на потребителите.

Част от критериите за започнал и продължаващ процес по създаване на гъвкава бизнесорганизация могат да бъдат систематизирани в схема 10¹⁴.

¹³ W. Rotshield. Avoid the mismatch between Strategy and strategic leader - *Journal of Business strategy*, 1994, N 4, p. 38.

¹⁴ Тук са систематизирани на основа на наше методологическо изследване: Ср. Никола Янков. Гъвкавостта на бизнесорганизациите - монография от Библиотека "Стопански свят", Свищов, Академично издателство "Д. Ценов", 1993 г.

Схема 10

Типове бизнесорганизационна гъвкавост	Качествени показатели за устано-ване гъвкавостта на отделни бизнесорганизационни възли
<p>┌ ЦЯЛОСИСТЕМНА ГЪВКАВОСТ (Гъвкавост на бизнесмрежата като цяло)</p> <p>┌ Гъвкавост на Мрежа А: Гъвкавост на действията спрямо нея.</p> <p>┌ Гъвкавост на Мрежа Б: Гъвкавост на надстройката на Мрежа Б и по специално на мениджърската институция (управленската подсистема); планова гъвкавост и по-специално гъвкавост на стратегирането; Гъвкавост на основните структури на Мрежа Б; Гъвкавост на инфраструктурата на Мрежа Б; Гъвкавост на действията в Мрежа Б</p> <p>┌ Гъвкавост на Мрежа В</p> <p>┌ Гъвкавост на функциите на бизнес-организацията - производствена, технологическа, маркетингова и др.</p> <p>┌ Гъвкавост на структурите на бизнесорганизацията (техническите</p> <p>┌ Гъвкавост на човешките ресурси</p> <p>┌ Вътрешносистемна гъвкавост</p>	<p>1. Преминаване от линейна към нелинейна (кръгова) организация на системата. В нея се използват по-пълно ресурсите и тя като цяло реагира на изискванията за устойчиво развитие степен на използване на вторични ресурси, на остатъчна енергия и т.н.</p> <p>2. Повишаване аеродинамичността (обтекаемостта) на бизнесорганизацията – модифициране структурите на организацията чрез прибавяне и изваждане на подсистеми и функции; Активни действия за енергийна ефективност</p> <p>3. Стратегически ходове за специализация, преспециализация и деспециализация – основани на принципа на допълване на функции и структури.</p>
<p>┌ Други типове фирмена гъвкавост</p>	<p>4. Стратегически ходове за "роене" (spin-off) на бизнесдейности.</p> <p>5. Съгласуване на действия за реализиране или на външно зададени (цели, поръчки и др.).</p>

Поставянето за цел повишаване на гъвкавостта и оценка на постиженията в тази насока могат да се очертаят с използване на измерителна скала с определени степени. Те са систематизирани в схема 11.

Схема 11

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p>Състояние на негъвкава система, която:</p> <ul style="list-style-type: none"> * с времето деградира под влияние на околната среда и неподвижността на вътрешните си структури, в които неподредеността расте; * цени неизменността; * е съсредоточена на едно място (една производствена площадка (зона)) * използва класически канали за комуникиране (еднопосочно и двупосочно); * Други. 			<p>Състояние на система:</p> <ul style="list-style-type: none"> * с ниска и средна степен на гъвкавост (или гъвкава само по замисъл, по проект); * формирана с помощта на натрупани собствени резерви (реактивна); гъвкава с реакциите си, с поведението си (реактивна, с елементи на проактивност) * в която: гъвкавостта се цени като свойство; * която цели постигане на мобилност; следва стратегии за вграждане на гъвкавост; * постигнато състояние на разпределеност (с разположени в различни териториални общности както производствени единици, така и офиси за връзки с обществеността в големи центрове на потребление); • други. 				<p>Състояние на система с:</p> <ul style="list-style-type: none"> * голяма и много голяма степен на гъвкавост; * постига аеродинамична, повратлива (маневрена), пъргава, проактивна мрежа; * формиране на мрежа, в която се ценят свойства като пъргавост; стратегичност; аеродинамичност и др. • Формирана бизнес-мрежа, която участва в медийното пространство с различни форми на комуникация и носители на реклама; поддържане на веб-страници - на фирмата като цяло; маркетингов веб-сайт – предназначена за специфичните цели на маркетинга и продажбите; използва електронна търговия и системи за физическото доставяне на поръчките; * наличие на “спящи” производствени и обслужващи функции. * интегрирана в гъвкава и свръхгъвкава мрежа от мрежи и др. 			

Критерии за установяване гъвкавостта на плановите документи могат да бъдат наличието и алтернативното използване на няколко типа планове за: * работа в нормални за организацията условия (в динамичната околна среда в много организации бизнеспланът е критически фактор за успех); *цялостно обхващане процеса на БОР (с инвестиционни разчети и осигуряване); * проявяване на гъвкавост от бизнесорганизацията при извънредни обстоятелства (contingency plans) като например форсмажорни ситуации, резки промени в пазарната обстановка и др.

Самата *маркетингова гъвкавост* на бизнесорганизацията е слагаемо (и синергия) от: Гъвкавостта на маркетинговия менидж-

мънт + гъвкавост на бизнеспортфейла на организацията ; продуктова гъвкавост; гъвкавост на изпълнение на поръчките; Гъвкавост на офертите; Гъвкавост на тила (логистиката).¹⁵ Един важен компонент на маркетинговата гъвкавост е *пазарната*, която може да се установи с критерии като: наличие на диверсифицираност в офертния портфейл на бизнесорганизацията;¹⁶ диверсификация на бизнесорганизацията в направления като предлагане; пазарни структури (дистрибутори, канали и т.н.); търсене на нови поръчки; активизиране предлагането на оферти и т.н); бързо реагиране на сериозни оферти.

Функционално-структурна гъвкавост е синергетическо слагаемо от следните компоненти: 1. Гъвкавостта на производствените (технологически) структури, тяхното бързо пренастройване. 2. Гъвкавостта на продуктите структури – ил способност за производство на нови семейства продукти или продукти. 3. Гъвкавостта на ресурсовата структура. 4. Гъвкавост при използване фонда работно време на заетите в производството и на технологическите мощности. 5. Гъвкавост на производствените (бизнес) единици.

Функционална гъвкавост се постига чрез диверсификация на функции - производствени, обслужващи и др. Тя изисква наличието на определени структури, проявява се в процеса на предлагане на все по-добри условия за труд; за творческа работа; за изразяване на мненията - за мениджмънта, за организацията на производството (напр. кръжоци по качеството); за вътрешнофирмено обучение.

Измерването на реакцията на организацията на околната среда се прави с качествени и количествени показатели. Към качествените се причисляват:

а. праг (граница) на реакция, на чувствителност - показва кое изменение на околната среда трябва да води до реакция;

б. Отношението промяна на средата и реакцията на системата - примитивно реагиране, приспособяване, активно предвиждане на измененията в средата и неутрализираното на отрицателни въздействия;

в. качество на реакцията - бърза (обмислена, необмислена, бавна - обмислена, рефлекторна и т.н.; г. оценка на резилиентността на организацията - може да се изрази количествено и качеството и да

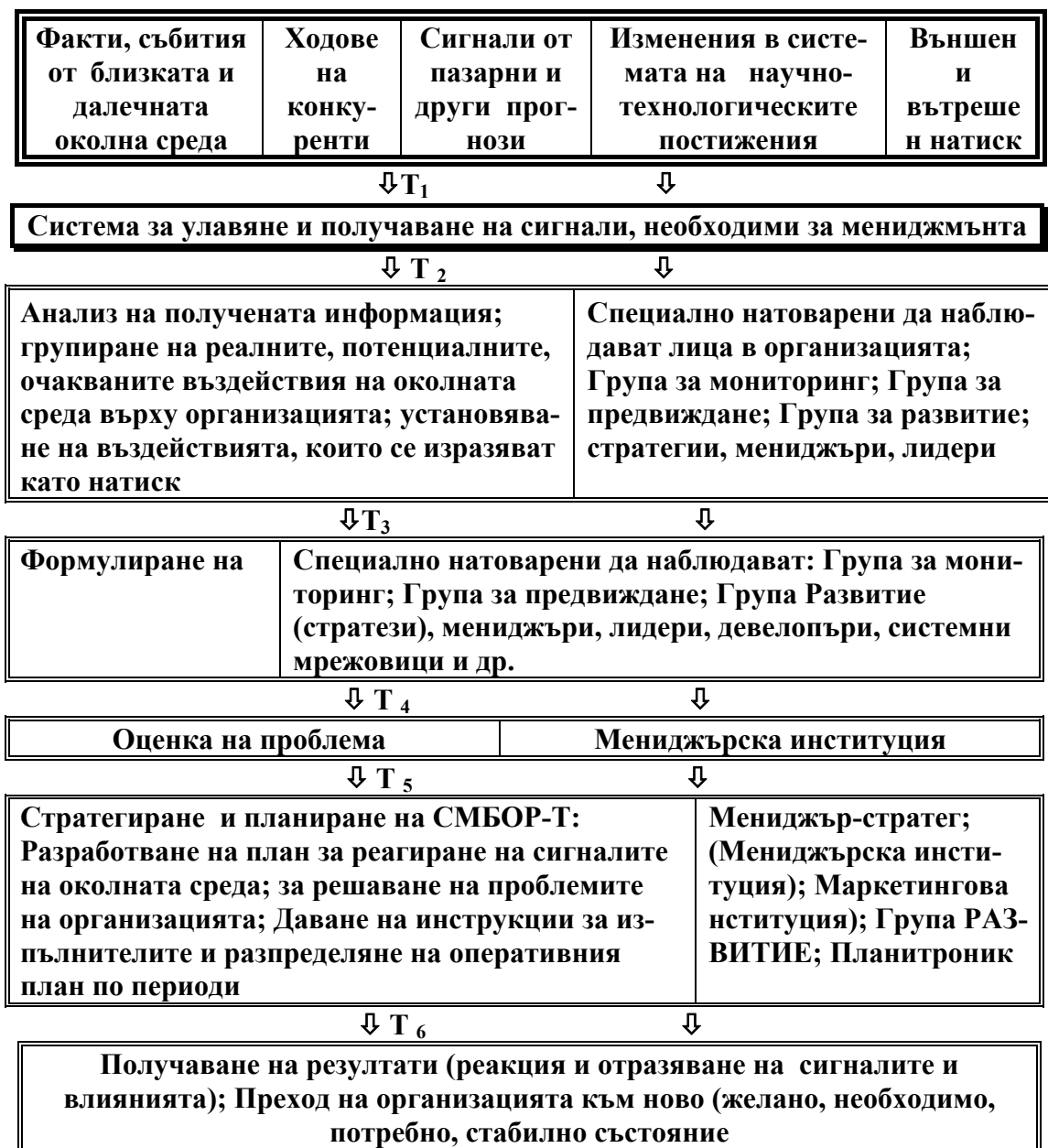
¹⁵ Според Р. Ре повишаването на гъвкавостта на логистичните дейности е свързано с диверсификация на критическите и стратегическите ресурси; създаване на поливалентни способности на организацията чрез модулност и капацитет; скорост на обратимостта на потенциала и др. - R. Raix. La flexibilité de l'entreprise. Paris, 1979, p. 171.

¹⁶ Тя може да предлага, като следва принципа като: "за всички вкусове" - супермаркет; "природосъобразност и здравословен начин на живот" – еко супермаркет; "пакет на услуги" (ако са финансови - финансов супермаркет).

установи способността и стратегията на бизнес организацията да създава и използва резервите си.

Скоростта на реакцията, с която се проявява гъвкавостта на бизнесорганизационната мрежа може да се установи със сумарното време за извършване на една верига на реакция – схема 12.

Схема 12



$$\text{Бизнесорганизационна гъвкавост} = f(T_1 + T_2 + T_3 + T_4 + T_5 + T_6) \quad (1)$$

Изискването за качествена реакция е:

$$T_1 + T_2 + T_3 + T_4 + T_5 + T_6 \rightarrow \min \quad (2)$$

С тази методика може да се определи скоростта на реакция и лагът на системата като цяло спрямо даден пазарен сигнал, а също така и времето за адаптиране на изискванията на околната среда.

Цялостният синтетичен модел на методиката за глобална оценка на стратегическите процеси, които са резултат от процеса на БОР, и които заедно с това определят неговите очертания, мащаб, има следния вид – таблица 9.

Моделът на методиката ще е пълен, ако обхваща количествени отношения и показатели, които да измерват процесът на бизнесорганизационно развитие; постигнатата мрежова структура и предприемаческо (мислещо напред, ориентирано към бъдещето) лидерство. Той показва какви измерими показатели да съдържа, как те са свързани, както могат да бъдат моделирани компютърно; как да работят както за вече миналото, така и като оперативни средства за бъдещето.

Таблица 9

ПРОЦЕСИ И ДЕЙСТВИЯ	ПОКАЗАТЕЛИ (примерен набор)
Цялостно проектиране на бизнесорганизационно развитие	Разработени стратегии, проекти, програми, планове (конкретизирани в бизнеспланове)
Интегриране на вътрешни и във външни мрежи	Концепции за участие в тях, виждания за специализиране в тях
Маркетингизация на организацията	Създадена маркетингова мрежа с инвариантни и вариантни компоненти
Участие в бизнесмрежи като маркетингови, кластерни и др. ¹⁷	Брой на реални участия и намерения за включване
Виртуализиране на бизнесорганизацията и на нейния мениджмънт	Наличие на уебсайт (общ за фирмата, за нейния маркетинг и др.); Степен на аутсорсинг и др.
Повишаване на гъвкавостта на бизнесорганизацията	Скорост на обновяване на продукти, технологии, на използване на материални ресурси и др.
Реинженеринг на бизнеспроцесите	Въведени технологии от нови поколения
Футуризиране на мениджмънта	Постоянство в действия по изясняване на бъдещи тенденции и промени в бизнессредата

¹⁷ Една позиция по този въпрос изложихме в: **Никола Янков**. Формиране и маркетинг на кластери и бизнесмрежи - Сп. Бизнесуправление, 2005, кн. 3, с. 23 - 45.

Освен качествени могат да се използват и количествени – както за резултатите от цялостното бизнесорганизационно развитие, така и за отделни негови стратегически зони.

Показателите могат да бъдат следните:

• **Постижения в цялостното развитие на бизнесорганизацията:**

1. Активи (ОА)/Човешки ресурси в бизнесорганизацията (ЧР); 2. Приходи (Пр) /Активи (%). 3. Печалба (ПЧ)/Активи (%); 4. Приходи от бизнесоперации, в резултат от осъществено действия по бизнесразвитие. 5. Приходи (Пр)/Човешки ресурси (ЧР). 6. Печалба (ПЧ)/Човешки ресурси (%). 7. Приходи от нови потребители/Приходи (%) и др.

* **Процес информатизиране на бизнесорганизацията, може да включва следните количествени показатели:**

1. Инвестиции в информационно-комуникационни технологии (ИИКТ) 2. Инвестиции в информационно-комуникационни технологии/Общо инвестиции (ОИ). 3. Разходи за развитие на информационно-комуникационни технологии/Разходи за информационно-комуникационни технологиие (%) 4. Персонални компютри/Заети. 5. Лаптопи/Заети и др.

* **Функциониране на възел Маркетинг и възел потребител**

1. Пазарни дялове на стратегически пазари. 2. Брой потребители. 3. Годишни продажби на потребител. 4. Изгубени потребители. 5. Средна продължителност на връзката с определен потребител (стратегически). 5. Потребители/Човешки ресурси в бизнесорганизацията. 6. Човешки ресурси с маркетинг (МС). Човешки ресурси с пласментни и снабдителни операции извън бизнесорганизацията. Човешки ресурси с пласментни и снабдителни операции в бизнесорганизацията. 8. Привършени договори/Общо договори. 9. Индекс на задоволяване на потребителя. 9. Инвестиции в ИКТ/Специалисти по маркетинг. 10. Разходи на потребител. 11. Разходи за обслужване на потребителите 12. Потребителски посещения на фирмата. 12. Дни посветени на посещения на потребители. 13. Маркетингови разходи/Потребител (потребители). 14. Средна възраст на обслужваните потребители. 15. Разходи за обучение/Потребител. 16. Преки комуникации с потребителя. 23. Разходи за развитие на нови пазари. 24. Нови продукти (на по-малко от две година) от общия продуктов портфейл (%). 25. Нови продукти (на по-малко от две година) от едно продуктово семейство (%). 26. Инвестиции в изследвания по фундаментални проблеми. 27. Инвестиции в изследвания по проектиране на нови продукти. 28. Инвестиции в изследвания на производствени процеси (%) и др.

* Развитие на мениджмънта

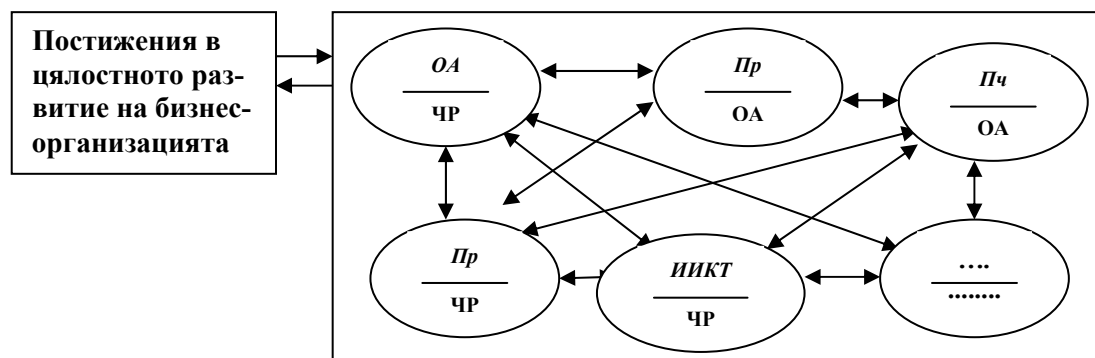
1. Индекс на мотивиране. 2. Индекс на овластяване. 3. Оборот на един зает. 4. Брой мениджъри със специализирана подготовка. 5. Брой на жени мениджъри. 6. Време за обучение (дни/години). 7. Брой заети на пълно работно време. 8. Разходи за обучение на едно лице. 9. Мениджъри с научни степени. 10. Разходи за развитие на компетенции/Човешки ресурси. 11. Индекс на задоволени заети в бизнесорганизацията. 12. Време на мениджърите, посветено на концептуализиране/стратегизиране. 13. Разходи за Изследвания и развитие/ Административни разходи (АР) (%). 14. Разходи за Изследвания и развитие/Административни разходи (АР) (%). 15. Разходи за бизнесразвитие/Административни разходи (АР) (%). 16. Степен на достигне на фирмени цели и др.

* Инвестиции в изследвания, технологии и екипировка (хардуер и софтуер за информационни мрежи):

↕ заделени финансови средства; ↕ интелектуални (налични стратегии, които да се следват), проекти за процеси като информатизиране, проектиране на уеб-сайтове; програми за мениджърско развитие; ↕ човешки ресурси - обучение и ментори за екипи, за обучение; за самообучение със собствени стъпки; ↕ софтуер за управление на знанието; ↕ формиране на специалисти за мениджърско развитие (включително и за реализиране на проекти и др.¹⁸).

Показателите на тези аспекти методици могат да се обвържат мрежово. Една такава конфигурация може да има следния вид – схема 13.

Схема 13

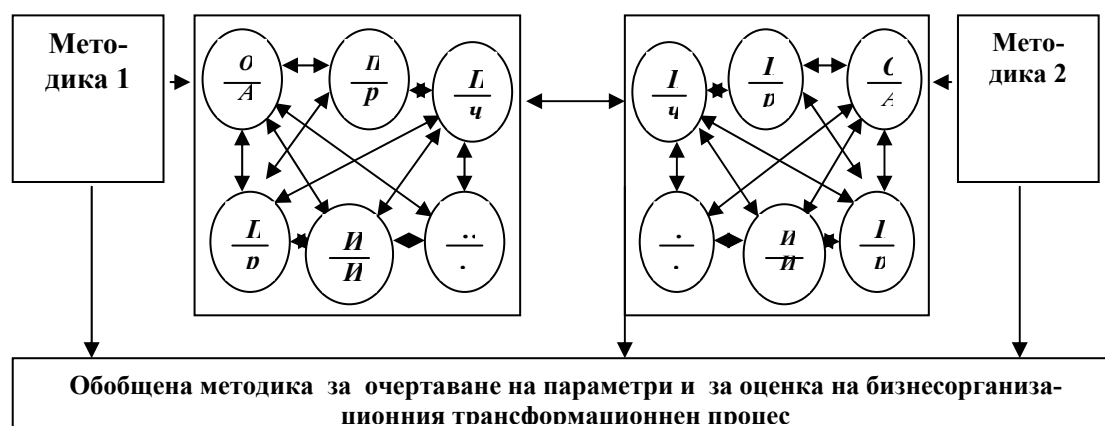


¹⁸ Във водещите фирми на световната практика се изразходват за управленско обучение и развитие средно за големи по \$ 90 000; за средни - средно \$ 23 000, за малки - средно \$ 12 000 (по доклад на International management Association). Тези данни обаче показват само една (човешката) страна на мениджърското развитие. В този процес ние включваме и предприетите на действия за промяна в мениджърската институция.

Където: ОА – Активи; ЧР - Човешки ресурси на бизнесорганизацията; Пр - Приходи; Пч - Печалба; ИИКТ – инвестиции в информационни и комуникационни технологии.

На основата на аспектните методики може да се направи синтетичен модел на методика за оценка на процеса на бизнесорганизационната трансформация. Нейната графическа конфигурация може да придобие следния вид – схема 14.

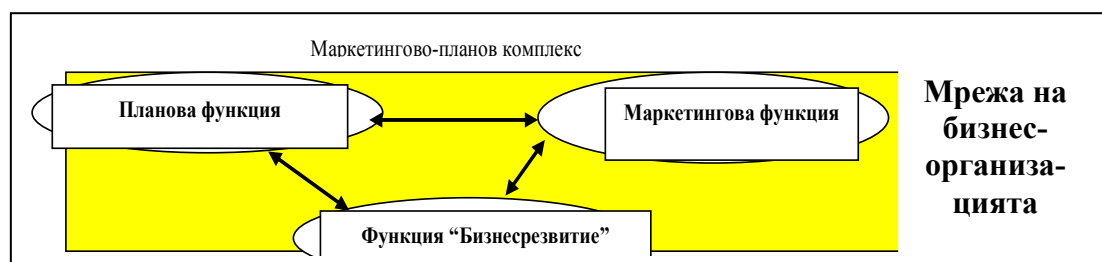
Схема 14



7. Синтез на функциите, които осъществяват бизнесорганизационно развитие

От една страна маркетингът следва да предхожда планирането, поради това, че установява бъдещите позиции на пазара, стратегиите спрямо него и към неговите основни компоненти – потребители, конкуренти, пазарна инфраструктура. От друга страна плановата функция се материализира в маркетинговото планиране. Заедно с решаване на задачите за разполагане на стратегически и тактически действия във времето, с изясняване на конкретната институционална и персонална ангажираност при достигане на целите и с отчитане на постиженията, то реализира маркетинговия процес; то обвързва в комплекс действия, които (при равни други условия) водят до пазарен успех. Тези две бизнесорганизационни имат смисъл, ако се интегрират с функцията бизнесорганизационно развитие. Триадата, която показва синергията между тях, има следния вид- схема 15.

Схема 15



В тази насока са възможни няколко ситуации: 1. Маркетинговата и плановата функция не са развити (бизнесорганизацията е без маркетингова и планова система. 2. Двете функции да се извършват отделно, обособено бизнесорганизацията е с формални маркетинг и планиране, с традиционен маркетингов и планов процес, с обособени отдели за извършване на тези функции. 3. Двете функции се извършват във взаимодействие (бизнесорганизацията осъществява гъвкав синхронизиран, стратегически маркетингово-планов процес, чиято цел е процесът на БОР. 4. Двете функции са основа на бизнесразвитието.

Повишаването на качеството на маркетингово-плановия комплекс може да се прояви в следните насоки: а) отказ от традиционни системи на маркетинг и планиране, от чисто количествено планиране, от използване на специалисти с тесни отчетно-планови функции; б) използване услугите на специалисти по стратегическо управление и стратегическо планиране за консултиране по стратегии и перспективни ходове на развитие; в) създаване на групи за разработване на ключови стратегии; г) нарастване на плановата свобода на бизнесорганизацията чрез самостоятелен избор на системата и моделът за планиране; на тематиката и на формата на плановете; д) ангажирането с проекти, финансирани от национални и европейски фондове и програми.

"Гъвкавост на планирането" може да

Като цяло маркетингово-плановия комплекс очертава движението на бизнесорганизацията във футуросферата.

От предложените модели, концепции и изводи може да се заключи, че качественият мениджмънт на процеса на БОР предполага създаване на *функцията* цялостно бизнесорганизационно развитие, на намирането на мястото ѝ в системата на мениджърските функции.

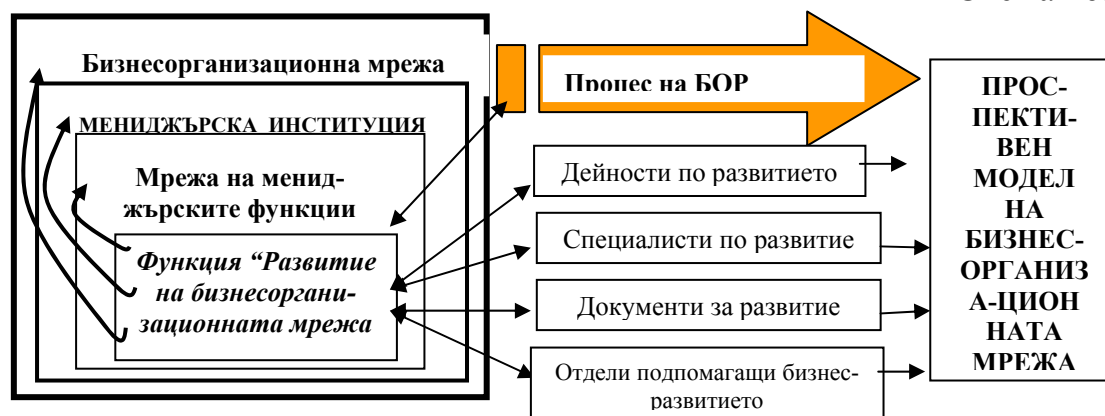
В проактивните (от световен клас) бизнессистеми развитието е счита за една от най-перспективните функции, тя има професионалното обозначение *biz dev (business development)* Това е

функция, която в развитите страни се намира, според Д. Сал, в своето начално структуриране, но много компании чрез нея “се стремят да открият най-добрия начин да организират и за реализиране на своите дейности”. Тази функция е начин да повиши способността на компанията да “сграбчи” определени възможности.¹⁹

Ние считаме, че за нормалното вграждане на функцията *бизнесразвитие* в мениджмънта и за реалното ѝ осъществяване е необходимо създаване на свой ред на нейна мрежа, която да включи най-малко възлите:

- **специалисти по бизнесорганизационно развитие** (вече се чувства необходимостта от, и се формира пазар, на с такъв профил);
- **специфични документи за бизнесразвитие; подпомагащи бизнесразвитието дейности и процеси**, които имат отношение към бъдещето (към футуросферата на бизнесорганизацията) – концептуализиране/стратегизиране/проектиране, маркетинг, планиране.

Мястото на тази функция в бизнесмениджмънта, представена с помощта на визуален модел, е следното – схема 16.



8. Синтез на възможностите за прилагане на синтетичния модел за БОР

Предложеният синтетичен модел за цялостно (комплексно) бизнесорганизационно развитие преодолява действията, основани на принципа “разделяй и владей”. Наличието на интегрален модел с инвариантни компоненти може да се използва като виждане за подкрепяне и промоция от държавни институции на определен тип

¹⁹ D. Sull. Success flows from business development – Mastering management supplement of Financial times, January 15, 2001, pp. 2-3.

бизнесорганизации, които ще бъдат основа на новата, модерна, социално-пазарна икономика.

При използване на синтетичния модел се получават определени изводи, тези и обобщения. Някои от тях са следните:

За интегралното бизнесорганизационно развитие:

◇ В прехода към реална пазарна икономика като вземат все по-самостоятелни решения за своето бъдещо развитие бизнесорганизациите усещат, че именно стратегията „развитие” е факторът за оцеляване, а не самото оцеляване „ден за ден”.

◇ Българските бизнесорганизации следва да се отдалечат от позицията (тезата, постановката, инстинктивната стратегия – „Оцеляване”) и да се приближат към позицията и стратегията „Развитие”.

◇ Проблемът, който трябва да се реши е *насочване, стратегиране, планиране, организиране, контролиране, координиране, регулиране процеса на БОР.*

◇ Реалният процес на БОР следва да е съвместно усилие на държавата и мениджърската институция (мрежа) на бизнесорганизацията. Трансформирането на бизнесорганизациите означава търсене на баланс между усилията на бизнесорганизационния мениджмънт, на държавата, която да осигурява определени условия за този процес и на стратегически документи на Европейския съюз или съгласувани с него.

◇ Виждането относно типа бизнесорганизация на ХХІ век, с което може и трябва да започне процеса на икономическо модернизиране на една развиваща се страна като България, не е дело само на самите (или на определени - проактивни) бизнесорганизации. То е задача още и на органите, които разработват стратегии и планове за икономическо развитие на наднационално и национално равнище. Не на последно място виждането трябва да намери място в макропроекта „България – Реално Интегриране в Европейския съюз” както и на концепцията за рационална икономика.²⁰

◇ Процесът на БОР е жизнено важна алтернатива за движения напред на бизнесорганизациите, защото той е 1) Световен тренд. 2) Извършва се под влияние както на външен, така и на вътрешно-бизнесорганизационен натиск 3) Реакция е на хаоса, на ентропията на околната обща и целева околна среда. 4) Създава фирмена

²⁰ Никола Янков. „Маркетинг” на парадигмата „Рационална икономика” – „рационална наука” - Юбилеен алманах "Научни изследвания" на СА "Д. А. Ценов" - Свищов, т. 6 (16): Българската икономика в европейска перспектива – реалности и предизвикателство. Свищов, Академично издателство „Д. Ценов”, 2006 г. сс. 173-206.

култура и по този начин я приближава до развитите (проактивните, от световна класа) бизнесорганизации.

◇ В България е процесът на бизнесорганизационно развитие в голямата си част е частичен, и не е по стандартите на фирмите-световен клас. В много случаи той не е обект на цялостно стратегиране; не е масов; не е изцяло концептуализиран. В този смисъл се следва по-скоро т.н. “термитен подход” (определен и характеризирани от А. Тофлър), а не целево-програмен подход - балансиран както “отдолу-нагоре”, така и “отгоре-надолу”.

◇ Реалният процес на БОР, ако правилно е замислени осъществени, може да води до постигане на нормален бизнесорганизационен ред, вместо растящ организационен хаос в бизнесорганизацията и в обкръжаващата я среда.

◇ Процесът на БОР е продукт на уменията да се съчетава, да се практикува съчетано вътрешно (насочено към организацията и нейните вътрешни мрежи) и външно (насочено към целевата околна среда и партньорски мрежи) стратегическо мислене и стратегически действия.

◇ Стратегическият триъгълник за осъществяване на процеса БОР има следните “върхове”:

1. Наличие на институции (мениджърска, маркетингова, за цялостно бизнесразвитие) - хардеур;
2. Специалисти-професионалисти – (с компетентности – интелектуален уер);
3. Стратегия на процеса на развитие (софтуер).

◇ За развитието на българските бизнесорганизации са необходими нови институции и лица (агенти на развитието) – лидери, мениджъри с предприемачески качества (антрепреньори и интрапреньори). Те (наречени метапреньори) могат (при равни други условия) да формират организации от нов тип (т.н. метаорганизации). За тяхното създаване следва на има налице пазарна концепция и обобщаващ модел на процеса на БОР. В противен случай и в крайна сметка, неотчитането на човека-специалист като развиващ фактор, ще затормози икономическото развитие и превръщането на националната икономика в реално-функционираща, развита социално-пазарна.

За бизнесорганизационната мрежа:

◇ Концепцията за системното, мрежово бизнесорганизационно развитие чрез трансформиране (БОР) е холистична концепция. Тя е синтез на мениджърски, маркетингови, социални, екологически,

производствени и концептуални иновации, създадени през последните двадесет години.

* Развитието на бизнесорганизационната мрежа изисква наличието на специалисти по създаване и развитие на мрежи, които да ги наблюдават, да ги поддържат в оперативно състояние; да формулират стратегии и правят предложения или за нейното развитие.

* Обучаване на мрежово, стратегическо, проспективно мислене както в степените бакалавър и магистър на висшето образование, така и в самите бизнессистеми. В този смисъл е необходимо въвеждане на холистичния принцип на обучение, на обучаване във висшето образование на бизнесразвитие.

За мениджмънта:

◇ Реалният процес на БОР изисква мениджърски подход и система от документи – стратегии, програми, интегрирани в планове за развитие; изисква добра мениджърска (планова култура, култура на стратегиране).

◇ Мениджмънтът на процеса на БОР предполага създаване на *функцията (и процеса) на управление* на цялостно организационно развитие, на намирането на нейното място в системата на мениджърските функции.

◇ Взетите решения за следване на стратегии, свързани с различни аспекти от процеса на БОР, формират стратегическия профил на бизнесорганизацията. И обратно - желаният стратегически профил се постига със средства като концептуализиране/стратегиране и с техните методи и техники.

◇ Решенията за създаване и променяне на организационната архитектура се следствие от оформен, желан стратегически профил на бизнесорганизацията. Решенията следва да засегнат:

- организационната *култура*, която да отрази ценностите и характеристиките на успешната бизнесорганизация на XXI век;

- *структурата*, която да позволи на бизнесорганизацията да бъде пазарно-насочвана и да оперира на по-широк фронт; да бъде конкурентоустойчива и конкурентоспособна;

- *процесите*, с които се създават ценности за всички заинтересувани, включително по-доброто и по-бързото посрещане на потребителските нужди;

- *заетите в нея* (човешките ресурси – мениджърски и изпълнителски) и тяхната компетентност;

- *технологията*, която е необходима, за да се реализира новите стратегии;

- *системите от бази данни и подпомагащите вземане на решения системи и модели;*
- *използването на информационни технологии с които да се "примамват", "ловят", привличат клиенти;*
- *програмите за лоялност към потребителите;*
- *ресурсите – включително и от знание;*
- *измерителите на постижения и инициативи, които да осигурят еднопосочност на интересите на заетите с организационните цели;*
- *мрежите - към създаването и интегрирането на които трябва да се насочи бизнесорганизацията;*
- *продуктовите брандове, които създават техния маркетингов потегнциал.*

◇ Опасностите от преход, извършван без цялостни виждания, без модели, или с внушени само отвън схеми, могат да доведат до: получаване на нарастваща пропаст между националните бизнесорганизации и тези на развитите в пазарно отношение страни; нарастващо замърсяване на природната среда; формирането на хаотични организационни структури; мениджърско и технологическо изоставане за дълги периоди от време.

◇ Основните модели на организациите, които следва да станат основа на стратегическото виждане и оттам за разработване на стратегии на процеса БОР са: хаосмостични²¹; гъвкави; пъргави, холонни, проактивни и други типове.

◇ Мениджърската институция на бизнесорганизацията трябва да използва като концептуален подход системно-мрежовият, да концептуализира стратегии за създаване на комплексни мрежи, които да упражняват положителен натиск и отстояват на натиск.

◇ Системно-мрежовата концепция не разглежда само хоризонталните, но и вертикалните и диагоналните връзки с различни системи, институции и фактори, които като цяло или са обект на развитие, или които ще повлияят върху взетите (проектираните) решения за процеса на БОР.

◇ Цялостната бизнесорганизационна мрежа (която в хоризонтален план разглеждаме като съвкупност от мрежи е концептуална, обособена конструкция. Тази концепция служи на стратегическото мислене, за формулиране на стратегически ходове.

◇ Интелигентният бизнесорганизационен мениджмънт работи с определени комбинации от формирани вътрешни и външни мрежи и съ-мрежи.

²¹ Н. Янков. Хаосът и управление на хаосмостични системи - доклад за конференция на тема "Хаосът и планирането" - Свищов, СА "Д.А.Ценов", 1995 г.

* Да се работи по основния проблем на мениджърско развитие на ново поколение проактивни бизнесорганизации означава да се съчетава стандарт-ният (конвенционалният, традиционният мениджмънт) и модерният менидж-мънт, извършват с (чрез) стратегии, бизнеспланове, киберпространството и с други модерни подходи.

* Мениджърското развитие на бизнесорганизацията да бъде осъществявано систематично и последователно, да не бъде предоставено само на нечие усмотрение и извън основния дневен ред на организацията.

За маркетинга:

◇ Бизнесорганизационното развитие съдържа като основен (водещ) компонент маркетинговото развитие. Последното се осъществява чрез целенасочен процес (който обозначаваме като маркетингизация и който обхваща както създаване структурите (хардуера), така и програмите (софтуера), на маркетинговата функция. Самата маркетингова функция както обуславя цялостното бизнесорганизационно развитие, така и е негов резултат.

◇ Маркетинговата институция за една организация е част от националната маркетингова система²², и като такава да се съобразява с нея.

◇ Маркетингът (преформулираната маркетингова парадигма) ще играе много голяма роля в органичната концепция за организационното развитие. Процесът на БОР трябва да бъде основан не върху масовият маркетинг, а върху съчетания от модерни, много по-вече ориентирани към потребителя, типове маркетинг.

◇ За да успее една бизнесорганизация в съвременните условия на пазарна икономика, трябва да осъществява стратегически, активен, проактивен, социален и мултинационален маркетинг. В последно време се налага паневропейския, “зеления” и виртуалния маркетинг, които в България трудно си пробиват път. За създаване на отлично действащи маркетингови структури ще са необходими време, средства и усилия.

◇ Развитието на бизнесорганизационния маркетинг създава бизнесорганизационна маркетингова сила (вътрешна и външна).

◇ Философията на новия тип бизнесорганизационен маркетинг, независимо от специфичните му белези, е приобщаване на всички към маркетинговите ценности на бизнесорганизацията.

²² Никола Янков.. Концепцията за маркетинговата подсистема на системата „ОБЩЕСТВО” – Народно стопански архив, 2005, кн. 4, сс. 30-37.

◇ Маркетинговата мрежа е необходима основа за формалното осъществяване на маркетинговата функция.

◇ Стратегическото маркетинизиране на бизнесорганизацията цели създава, поддържа и развива нейната маркетингова мрежа.

◇ Целта от създаването на маркетинговата мрежа (институция) е да повиши степента на пазарната гъвкавост на бизнесорганизацията, като се използват маркетингови подходи и пакети от дейности с различни характеристики, да се достигне до различни потребители чрез действия в реалното пространство и чрез киберпространството

◇ В определени случаи стандартизацията (типизацията) на маркетинговите отдели е полезна (техни модели могат да се пренесат). В други случаи диференцирането на маркетинговите отдели създава стратегическите предимства на бизнесорганизацията.

◇ В българските бизнесорганизации следва да се създадат стратегии за навлизането в следващ етап на процеса маркетинизация - създаването на отношения и мрежи с партньори (в най-широкия смисъл на понятието).

◇ Отначало формално въведена, маркетинговата функция следва да се развива като създава както институцията си, така и цялостна маркетингова мрежа (концептуална и реална). Тя следва да покрива (пронизва) цялостната бизнесорганизационна мрежа – и нейните основни подмрежи.

* * *

На основата на представения в настоящата работа синтетичен модел могат да се получат различни сценарии за бизнесорганизационно развитие, с които: да се констатира както характера на минали действия, така и бъдещи намерения; да се правят оценки, да се анализират процеси. В обобщен вид някои тези сценарии са:

Първи сценарий: Бездействие на бизнесорганизационното управление и получаване на отрицателни резултати (организационно деградиране и разпадане).

Втори сценарий: Предприемат се действия, но резултатите са отрицателни.

Трети сценарий: Предприемат се действия и са получени положителни резултати (очаквани и/или неочаквани), но те нямат комплексен характер, не трансформират бизнесорганизацията.

Четвърти сценарий: Налице са случайни предприемачески инициативи, но в резултат от реализацията на които се формират действащи с променлив успех бизнессистеми.

Пети сценарий: Добре са съгласувани вътрешни действия на предприемача (бизнесплан, бизнесстратегия и успешни действия), в резултат от които е осъществен качествен процес на БОР. Формирана е добре действаща бизнессистема.

Шести сценарий: Създава се критическа маса от бизнесорганизации, което обаче не оказва влияние върху достигането от големи системи (сектори) на качествено ново равнище.

Седми сценарий: Създава се критическа маса от развити големи бизнессистеми (отрасли) от успешно действащи бизнесорганизации, свързани в мрежи. Те повишават качеството на националната икономика, превръщат я в реално-функционираща пазарна икономика..

Считаме, че като цяло представената концепция за универсален модел е валидна за бизнессистеми с различен мащаб, профил на дейност. Естествено някои от неговите детайли трябва да бъдат съобразени с тези техни характеристики.

В заключение:

Необходими са следващи изследвания на процеса на БОР, които следва да включат:

* Използване след осмисляне на концепцията за мрежово развитие на бизнессистемите и създаване на нейната парадигма.

* Търсене отговор на въпроса по какви начини определен национален стратегически орган по-целенасочено да участва в очертаване на типа (модела, виждането) за бизнесорганизацията на бъдещето, да стане основа за модернизирание на структурите на различни равнища, като се търсят и форми за стимулиране на този тип. Или държавата следва да изрази воля и поеме отговорност за развитието на българските бизнесорганизации, която трябва да се осмисли и реализира по активен начин.

◇ Какъв тип бизнесорганизация е необходима на националната икономика, и формирането на този тип да се стимулира с конкретни мерки. (Очертаването на перспективния тип бизнесорганизация създава в крайна сметка структурата на икономиката на страната в дългосрочна перспектива).

В тези условия една бизнесорганизация, разглеждана като част от основата на реално функциониращата пазарна икономика, трябва да разполага с *Цялостна стратегия за процеса на БОР, която да включва* 1) Цялостна стратегии за позиции на пазарите – вътрешни и международни. 2. Мрежови структури, които трябва да работят в синхрон и да защитават позиции на вътрешни и на международни пазари. 3. Действия по укрепване на ”пазарна” и “маркетингова” сила.

* * * *

Поставените въпроси и изследователските посоки, представени в изложението, не са само привлекателни за изследователи, но и нови и перспективни за страни като България, чиято стратегическа цел е интегрирането в Паневропейския съюз, а едно от основните средства за нейното постигане – създаването на реално функционираща пазарна икономика.

България има сериозна нужда от специалисти, които да се занимават с развитието на организациите, и които да се обучават на тази дейност и функция. Също така е необходимо да се развива умението да се долавят актуалните посоки на движение на бизнесмрежите напред, което да се отразява в различен по мащаб, но винаги готов да протече, процес на бизнесорганизационно развитие.

Постигането на целта за превръщане на икономиката в реално пазарно функционираща не може да стане само с действия на макро-равнище. Тук се изисква насрещност – с търсене на баланс между действия на национално (и субнационално равнище) с действия и процеси на микроравнище и на равнище отделни системи за бизнес (бизнессистеми, бизнесорганизации).

Основните траектории са очертани, пътят е трасиран, а времето е ограничено за да се създаде модел на бизнесорганизационното развитие, необходим за вписването на икономиката на България в икономическата система (ултрамрежа) на Европейския (паневропейския) съюз.

Българските бизнесорганизации в началото на XXI век следва да решават проблемът развитие (след съобразяване със стандартите на развитата (реално-функциониращата) пазарна икономика и с очертаващите се тенденции на новата (рационалната) икономика.

Литература от автора по тематиката:

Никола Янков и др. Еволюция на съвременния маркетинг. Свищов, Академично издателство “Д. Ценов”, 2003.

Никола Янков. Моделиране развитието на българската бизнесорганизация – Студия, публикувана в: Алманах "Научни изследвания" на СА "Д. А. Ценов" - Свищов, 2003

Никола Янков. Концепцията за създаване и за управляване развитието на бизнесорганизационната мрежа – Годишник на СА “Д. Ценов”, 2002, Том ХСІХ.

Никола Янков. Процесът на фирменото маркетингово развитие в България – “ИКОНОМИЧЕСКИ ИЗСЛЕДВАНИЯ (Икономически институт на БАН, СА "Д. А. Ценов" - Свищов" и Икономически университет - Варна – КН. 1, Година ХІХ, 2000.

Никола Янков. Гъвкавостта на бизнесорганизациите - монография от Библиотека "Стопански свят", Свищов, Академично издателство "Д. Ценов", 1993 г.

Никола Янков. Процесът на маркетингизация в България: - стратегия и насочване. Студия, публикувана в: Юбилеен алманах "Научни изследвания" на СА "Д. А. Ценов" - Свищов, т. 4: Мениджмънт, маркетинг, планиране. Свищов, 1996 г.

Никола Янков. Концептуалната криза на планирането в България. В Юбилеен алманах „В криза ли е планирането”. Свищов, Академично издателство “Д. Ценов”, 2005 г. .

Nicola Yankov. Multilevel marketing integration process management. – *Revista “Amfiteatru Economic”*, Academia de studii economice – Bucuresti, 2007, N 21

David Olson, Madeline Johnson, Margaret Shipley, Paraskeva Dimitrova-Davidova, **Nikola Yankov.** Soft Systems and System Dynamics to construct a Transition Model – **Проблеми нелинейного анализа в инженерных системах** – Международный сборник, Издава Казанский государст-венный технический университет им. А.Н. Топулева (Казанский авиационный институт), Казань, выпуск 3 (24), том 11, 2005 г., сс. 124 - 137).

Никола Янков. Концепцията за маркетинговата подсистема на системата „ОБЩЕСТВО” – Народно стопански архив, 2005, кн. 4, сс. 30-37.

Никола Янков. Формиране и маркетинг на кластър и бизнесмрежи - Сп. Бизнесуправление, 2005, кн. 3, с. 23 - 45.

Nicola Yankov. Integration models for the marketing function. ECONOMSKE TEME: PROCESI INTEGRATIJE U EVROPI, vol. II, 2005, GOD. XLIII, UNIVERSITY OF Niš, Serbia, pp. 135-144.

Nicola Yankov. Integration models for the marketing function. ECONOMSKE TEME: PROCESI INTEGRATIJE U EVROPI, vol. II, 2005, GOD. XLIII, UNIVERSITY OF Niš, Serbia, pp. 135-144. YU ISSN 0353-8648

Никола Янков. Тезиси по проектиране на бизнесмрежи и маркетингови мрежи - Сп. Бизнесуправление, 2003, кн. 2, с. 50 - 59.

Никола Янков. Създаване и управление на функцията “бизнесорганизационно развитие” в Управленски и маркетингови аспекти на развитието на балканските страни, Сборник, Кранево, 2001 сс. 127 -134

Nicola Yankov. Some remarks regarding the marketization process in transition economies (The case of Bulgaria) – ECONOMSKE TEME # 3 - Značaj menadžmenta I marketinga za ekonomski razvoj balkanskih zemalja, 2001, GOD. XXXIX, Niš, Serbia.

Никола Янков. Концептуалний комплекс “футуризиране – стратегизиране – планиране” в процесі безнесорганізаційного розвитку путем трансформовання – Вісник технологічного університету Поділля – частина 3, Економічні науки – Науковий журнал, 4, 2000, сс. 109 – 112. (Публикация в Украйна).

Никола Янков. Концепцията за системно мрежово бизнесорганизационно развитие – Сп. Бизнесуправление, 2000, кн. 4

Никола Янков. Развитието на маркетинга на партньорството – сп. Народно стопански архив, 1999 (год. LI), кн. 1.

ЯНКОВ, Никола. Нов стартов модел за стратегическо планиране. В-к «Икономически живот», 1990, бр. 5.

Никола Янков. Развитието на парадигмата на плановата наука. - Управление и самоуправление. С, 1989, № 3

Никола Янков Подготовка на управленски кадри във Великобритания. – Народно стопански архив, 1986, кн. 1. .

Никола Янков. “Маркетинговата парадигмата за XXI век: очертаване и изследване” В: маркетингът през XXI век – тенденции, проблеми, перспективи. Университетско издателство Икономически университет – Варна, 2003.

Никола Янков. “Парадигмата на мениджърското развитие – предпоставка за бизнесорганизационно трансформиране” доклад на Юбилейна международна конференция на тема “XXI век: очаквани реалности в бизнеса и мениджмънта, Свищов, СА “Д. Ценов” – том II, 2001

Никола Янков. Трансформиране на бизнесорганизациите в процеса на създаване на функционираща пазарна икономика – в : Икономиките в преход - Втора българо-египетска икономическа конференция, Свищов, СА “Д. Ценов”.

Никола Янков. Развитие на макромаркетинга и процеса на маркетингизация в страни като България и Египет – Първа българо-египетска икономическа конференция, гр. Исмаилия, Египет, 1999