

Еволюция на управленските теории

Етапи в развитието на управленското мислене

Първоначално предприемаческо мислене

- ▶ **20-те години** на ХХ век
- ▶ Широки възможности за **предприемаческа инициатива**
- ▶ Особености на предприемача:
 - ▶ творческа инициатива
 - ▶ решителност
 - ▶ новаторски дух
 - ▶ организаторски талант
 - ▶ способност да поема риск
 - ▶ широк кръгзор
- ▶ **Екстензивно развитие** на промишлеността
- ▶ Не съществува **проблем с ограничеността на ресурсите** и необходимостта от тяхното икономично използване
- ▶ Маркетингът като концепция **не е получил развитие**
- ▶ Основен **фактор за успех** – ефективно производство и разпределение

Етапи в развитието на управленското мислене

Производствено мислене

- ▶ Периода **между 20-те и 30-те** години на ХХ век
- ▶ Преход към **масово производство**
 - ▶ **въвличане на допълнителни ресурси**
 - ▶ **производствени критерии за оценка на резултатите**
 - ▶ **бавно променящи се технологии**
 - ▶ **крупни фирми с твърди йерархически структури**
 - ▶ **технократически подход (тейлъризъм) – рационалност, инженерен подход, стремеж към бърза и гарантирана печалба**
- ▶ **Основна задача на управлението** – поддържане на механизма на масовото производство, снижаващо производствените разходи и цената на произвежданите изделия
- ▶ **Производствена маркетингова концепция**
- ▶ **Минимален политически и социален контрол, липса на вмешателство от страна на държавата**

Етапи в развитието на управленското мислене

Пазарно мислене

- ▶ **30-те години** на XX век
- ▶ **Насищане на пазарите**
- ▶ **Забавяне на екстензивния ръст**
- ▶ Пазарна ориентация на **отраслите, произвеждащи стоки за широко потребление** и отраслите със сложни технологии
- ▶ Запазване на консерватизма при **фирмите, произвеждащи стоки за дълготрайна употреба**, тласък за пазарна ориентация след Втората световна война
- ▶ Основен **фактор за успех** – усъвършенстване и разнообразяване на продукцията, предимно по инициатива на самите производители

Етапи в развитието на управленското мислене

Неопредприемаческо, неопроизводствено, неопазарно мислене

- ▶ **60-те години** на ХХ век
- ▶ **Комбинация** на трите типа управленско мислене в посока на творческо развитие на положителните им страни
- ▶ **Външни фактори:** усложняване на фирмената среда; конкурентните пазари стават по-динамични; увеличаване на технологичните нововъведения; значителни икономически флуктуации; държавно регулиране; отваряне на пазарите и навлизане на чуждестранни конкуренти; възникване на нови потребности на пазара
- ▶ **Фирмени реакции** – търсене на нови сфери за приложение на капитала; производство на нови продукти, използване на по-перспективни ресурси; приложение на авангардни технически и технологични решения; изграждане на нови организационни структури; предприемчивост и иновации
- ▶ Основен фактор за успех – **новаторство във всичко**, уникалност и отличимост
- ▶ **Маркетингова концепция**
- ▶ **Съпротива срещу промените на средата**

Етапи в развитието на управленското мислене

Стратегическо мислене

- ▶ **70-те години** на ХХ век
- ▶ Нарастване на **неопределеността на средата**:
 - ▶ Възникват нови и неочаквани проблеми с трудно предвидими последици
 - ▶ НТП променя коренно както предлагането, така и търсенето
 - ▶ Питър Дракър: “Епоха без закономерности”
- ▶ Ограниченост и неадекватност на управленското мислене
- ▶ Необходимост от управленско диагностициране, дългосрочно предвиждане и стратегическо проектиране
- ▶ Основен **фактор за успех** и оцеляване – стратегическата ориентация

Характерни черти на стратегическото мислене

- ▶ Главни **критерии за ефективност** не са текущите резултати, както е при административно ориентираното управление
- ▶ **Стратегията определя структурата**, а не обратното
- ▶ **Стратегията предопределя частните политики** – ресурсна, кадрова и др.
- ▶ Реализация на дългосрочните цели на основата на гъвкава адаптация и иновации
- ▶ Управляващите са агенти, а не контролери на промяната
- ▶ **Мисията** не е отражение на икономическите цели, а притежава комплексен социално-икономически характер
- ▶ Постоянни проучвания и **оценки на бизнес средата**
- ▶ **Целите** не са проста екстраполация на миналите тенденции
- ▶ Силата на **фирмената култура** е силно оръжие в конкурентната борба
- ▶ Най-важното богатство на фирмата в нестабилна среда са **хората**

Основни акценти на оперативното и стратегическото мислене

Оперативно мислене	Стратегическо мислене
Ориентирано към резултатите	Ориентирано към целите
Фрагментирано	Интегративно
Структурирано	Неструктурирано
Количествено	Качествено
Рационално	Ирационално
Рутинно	Иновативно
Спазване на утвърдените правила	Създаване на нов инструментариум
Логично	Творческо
Праволинейно	Итеративно

Зависимост между степента на изменение на средата и управленските подходи

Изменчивост на средата	Управленско мислене	Фактори за успех
Непроменяща се среда	КОНСЕРВАТИВНО	Устойчивост Повторение
Икономически растеж, основан на качествено нови фактори	ПРЕДПРИЕМАЧЕСКО	Инициативност Творчество Афинитет към риска Новаторство
Разширяваща се среда	ПРОИЗВОДСТВЕНО	Рационалност Икономичност Количествен подход Прагматизъм Експанзия Ограничаване на риска
Променяща се среда	ПАЗАРНО	Реакция на промените в конюнктурата Диференциация Адаптивност Предвидливост
Дискретни изменения	СТРАТЕГИЧЕСКО	Дългосрочни цели Гъвкавост Интуитивност Независимост Предикативност
Неочаквани изменения	ТВОРЧЕСКО, ГЪВКАВО	Креативност Афинитет към промените Оригиналност Динамичност

Стратегическо управление

- ▶ **Определяща причина за възникване** на стратегическото управление – развитието на средата, повишаване на нейната изменчивост, непредвидимост и неопределеност
- ▶ **Видове среда** – външна и вътрешна
- ▶ **Ключова задача** на стратегическото управление – съчетаване на възможностите, ограниченията и заплахите на външната среда със силните и слабите страни на фирмата

Изменения на средата

- ▶ Агресивна конкурентна среда
- ▶ Промени в потребностите и характера на потребителското поведение
- ▶ Промени в структурата на производство
- ▶ Промени в структурата на пазара
- ▶ Технологични пробиви
- ▶ Информационни и комуникационни технологии
- ▶ Икономика на знанието
- ▶ Ограниченост и изчерпаемост на ресурсите
- ▶ Неблагоприятни демографски и социални изменения
- ▶ Замърсяване на околната среда
- ▶ Отношения между бизнеса и държавата
- ▶ Законодателство
- ▶ Процеси на глобализация
- ▶ Други:

Етапи в развитието на управленската теория и водещи теоретици

	Закрита система	Открита система
Рационалност	I: 1900-1930 Вебер Тейлър	III: 1960-1970 Чандлър Оурънс Лорш
Социален фактор	II: 1930-1960 Мейо Макгрегър Бернард Селзник	IV: 1970 - ? Уейк Марч

Теория Z – Японски подход в управлението

Уилям Оучи, 1981 г.

“Теория Z. Как американският бизнес може да посрещне японското предизвикателство?”

Модел 7S

Томас Питърс и Робърт Уотърман

