

Владислав Цветанов

БИЗНЕС РАСТЕЖ – КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

РЪКОВОДСТВО НА УСПЕШНИЯ МЕНИДЖЪР

София, 2020

© Издателство „Изток-Запад“, 2020

Всички права запазени. Нито една част от книгата не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на автора и на издателство „Изток-Запад“.

© Владислав Цветанов, автор, 2020

© Академия за лидери ООД, графичен дизайн, 2020

© Манол Цветанов, дизайн корица, 2020

ISBN 978-619-01-0696-8

Владислав Цветанов

БИЗНЕС РАСТЕЖ

— КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ —

РЪКОВОДСТВО НА УСПЕШНИЯ МЕНИДЖЪР



- ◆ **Причини за бизнес неуспех**
- ◆ **Модели и теории за растеж на фирмата**
- ◆ **Интернационализиране на дейността**
- ◆ **Стратегически управленски умения**





Предпочитаният партньор
за въздушните ви товари



Надеждни и бързи доставки до **250++** летища

Скай-Аксес ЕООД www.sky-xs.com,
тел.: 02 945 9302, sof@sky-xs.com

Съдържание

ВЪВЕДЕНИЕ.....	13
КАК ДА ЧЕТЕМ РЪКОВОДСТВОТО ЗА МИНИМУМ ВРЕМЕ	18

Тема 1

ПРИЧИНИ ЗА БИЗНЕС НЕУСПЕХ

1 ТриадаТА „МЕНИДЖЪР – СЛУЖИТЕЛИ – РЕЗУЛТАТИ“	23
1.1. Мениджърът – ключов фактор за (не)успеха	24
1.2. Комуникационната верига „ръководител – подчинен“	27
1.3. Ефективната комуникация	29
1.4. Подчинените.....	33
1.5. Функции на мениджъра.....	34
1.6. Ключови мениджърски функции – обобщение	44
1.7. Отговорността на мениджъра лидер.....	47
2 Най-чести причини за бизнес неуспех.....	49
3 Бизнес (не)успехи на национално ниво.....	65

Тема 2

РАСТЕЖ НА ФИРМАТА

4 Същност и измерители на растежа	75
5 Растежът – необходимост за оцеляването на фирмата.....	78

6	ФАКТОРИ НА РАСТЕЖА.....	84
6.1.	Фактори, свързани с фирмата и нейната среда	84
6.2.	Фактори, свързани с петте конкурентни сили, определящи структурата на отрасъла	88
6.3.	Други класификации на факторите на растежа.....	89
	Работен лист №1	
	Дефиниране на критично важните за растежа на компанията фактори.....	93
7	ВИДОВЕ РАСТЕЖ.....	96
8	МОДЕЛИ ЗА РАСТЕЖ.....	100
8.1.	Теория за растежа на фирмата на Едит Пенроуз	101
8.2.	Модел за фирмения растеж на Лари Грайнер	103
8.3.	Модел за фирмения растеж на Елизабет Гарнси	106
8.4.	Модел за ефективно използване на наличните ресурси (<i>effectuation</i>) на Сарас Сарасвати	108
8.5.	Модел за разработване на бизнес на Александър Остервалдер	113
9	ЗА ПОЛЗАТА И ВРЕДАТА ОТ МОДЕЛИТЕ И ТЕОРИИТЕ.....	116
10	ТРИТЕ ФАКТОРА ЗА УСПЕШЕН РАСТЕЖ	119
	Работен лист №2	
	Степен на готовност за растеж.....	123

Тема 3

ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗИРАНЕ НА ДЕЙНОСТТА

11	ТЕОРИЯ ЗА ТРАНСАКЦИОННИТЕ РАЗХОДИ НА ДЖОН КОМЪНС.....	133
12	МОДЕЛ НА ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ НА АХАРОНИ.....	135
13	ЕКЛЕКТИЧНА ПАРАДИГМА за МЕЖДУНАРОДНОТО ПРОИЗВОДСТВО НА ДЖОН ДЪНИНГ	137
14	МОДЕЛ „УПСАЛА“	140
15	ЕТАПНИ МОДЕЛИ – ОБОБЩЕНИЕ	145

16	Модел за популационната екология.....	148
17	Интегриран модел за международно предприемачество.....	150
18	Мрежови модели.....	153
19	Видове сили, въздействащи на интернационализацията	155
19.1.	Въздействащи върху интернационализацията фактори	156
19.1.1.	Външни за компанията фактори.....	156
19.1.2.	Специфични за компанията фактори.....	161
19.1.3.	Фактор „Ключов персонал“	162
19.2.	Движещи сили на интернационализацията.....	164
19.2.1.	Движещи сили, подкрепящи интернационализацията.....	164
19.2.1.1.	Местни и глобални сили.....	165
19.2.1.2.	Проактивни и реактивни причини за интернационализация	165
19.2.1.3.	Изтласкващи, изтеглящи и интерактивни причини.....	167
19.2.1.4.	Вътрешни и външни агенти на промяната	167
19.2.1.5.	Верига на добавената стойност	167
19.2.2.	Движещи сили, възпиращи интернационализацията.....	168
19.3.	Измерения на интернационализирането на дейността.....	169
19.3.1.	Фактори за избор на пазар и на форми за навлизане в него.....	170
19.3.2.	Фактори за успех в интернационална бизнес среда.....	172
19.3.3.	Продукт, операции, пазар, организационен капацитет	173
19.4.	Обобщение на видовете сили, въздействащи на интернационализацията	174
20	ФАКТОРИ НА РАСТЕЖА В БЪЛГАРСКА СРЕДА	177
21	СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА РАЗВИТИЕТО НА СПЕДИЦИИТЕ <i>CARGO FRIEND</i> И <i>NEX LOGISTIC</i> ПРЕЗ ПЪРВИТЕ ТРИ ГОДИНИ ОТ СЪЗДАВАНЕТО ИМ.....	183
21.1.	Ситуацията в отрасъла.....	184
21.2.	Историята на Cargo Friend	185
21.3.	Историята на Nex Logistics.....	189
21.4.	Сравнителен анализ между Cargo Friend и Nex Logistics.....	191

Тема 4

СТРАТЕГИЧЕСКИ УПРАВЛЕНСКИ УМЕНИЯ

22	Що е СТРАТЕГИЯ?	201
23	СТРАТЕГИИ НА ФИРМЕНО РАВНИЩЕ	207
23.1.	Корпоративна (фирмена) стратегия.....	207
23.2.	Бизнес стратегия.....	209
23.3.	Функционални стратегии.....	210
23.4.	Характеристика на по-добрите стратегии на фирмено равнище.....	212
24	Родови СТРАТЕГИИ.....	213
24.1.	Родови стратегии на корпоративно равнище	214
24.1.1.	Корпоративни стратегии за растеж	214
24.1.1.1.	Корпоративни стратегии за растеж чрез концентриране.....	215
24.1.1.2.	Корпоративни стратегии за растеж чрез интернационализиране	217
24.1.1.3.	Корпоративни стратегии за растеж чрез интегриране.....	219
24.1.1.4.	Корпоративни стратегии за растеж чрез коопериране	221
24.1.1.5.	Корпоративни стратегии за растеж чрез диверсифициране.....	227
24.1.2.	Корпоративни стратегии за укрепване на статуквото	230
24.1.3.	Корпоративни стратегии за съкращаване	231
24.1.4.	Комбинирани корпоративни стратегии	232
24.1.5.	Родови стратегии на корпоративно равнище – обобщение	232
24.2.	Родови стратегии на бизнес равнище	235
24.2.1.	Класификация на М. Портър	235
24.2.1.1.	Стратегия на лидерство в разходите.....	237
24.2.1.2.	Стратегия на разграничаване.....	239
24.2.1.3.	Стратегия на фокусиране.....	240
24.2.1.4.	„Заседнали по средата“	241
	Критика на класификацията на М. Портър	242

24.2.2. Класификация на Майлс–Сноу	244
24.2.2.1. „Защитник“	244
24.2.2.2. „Златотърсач“	245
24.2.2.3. „Анализатор“	246
24.2.2.4. „Реактор“	247
Коя стратегия е по-добрата?	248
25 Що е СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ?	251
26 ЕТАПИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ	256
26.1. Етап „Желано бъдеще и анализ на средата“	257
26.1.1. Предназначение, визия и мисия	258
26.1.2. Анализ на средата	262
26.1.3. Създаване на фирмена цел	275
26.2. Етап „Формиране на стратегия“	276
26.3. Етап „Реализиране на стратегия“	282
26.4. Етап „Контрол и развитие“	285
27 Модел на СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ	287
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	290
БЕЛЕЖКИ НА АВТОРА	292

ПРИЛОЖЕНИЯ

Списък с фигури	297
Списък с таблици	300
Списък с бизнес истории и казуси	302
Речник	303
Речник на използваните съкращения	309
БИБЛИОГРАФИЯ	310

*Посвещавам на децата ми Тина, Мони и Ками,
на които оставам във вечен дълг
поради пропуснатото време да играем заедно*

Въведение

Възможно ли е човек, който никога не е плувал, да ни научи да плуваме? А да преодоляваме страха от дълбокото? Не, не е възможно. Как тогава да очакваме университетски преподаватели без практически опит в бизнеса да ни научат да бъдем ефективни мениджъри? В компаниите пък нямат време да ни обучат... Огромното мнозинство от нас са повишени в мениджъри, без да имат адекватната подготовка за това. Хвърлят ни в дълбоките води с една-единствена инструкция: „Плувай!“ и още от ден първи започват да ни оценяват за бързина, качество, резултати. С други думи, от нас се очаква да тичаме, преди да сме се научили да ходим. Ако ви се струва, че в процеса на изграждане на бизнес ръководители липсва здрав разум, не сте единствените.

Всеки от нас помни първите си стъпки на мениджърското поприще. Ето и моята история за това как ме споходи късметът да бъда повишен в изпълнителен директор.

Октомври 1997 г., ул. „Хемус“ №62–64, София, офисът на управителя на „Юнимастърс Еър“ ООД – една от най-успешните компании за въздушна спедиция в България за периода 1995–2005 г., в която по това време работех като оперативен служител, отдел „Авиовнос“.

– Сядай, Владиславе. Как си? – Без да дочака отговор, управителят се зачете в току-що въведения в компютъра текст и отнесено промърмори: – Само минута, да довърша този документ.

Минутите станаха три и всяка от 180-те секунди течеше изнервящо бавно. Почувствах цялото превъзходство и значимост на този текст над моето присъствие.

Първия път, когато посетих този офис, намиращ се на пет километра от местоработата ми, беше преди месец. Искях да напусна фирмата по ред причини: работното време не се уплътняваше добре, зле проектираните работни

процеси водеха до двойно, че и тройно повторение на една и съща дейност, понижавайки производителността ни, а внедряването на одобрените нововъведения се протакаше с месеци. Работехме като в държавно предприятие и така „изпускахме“ клиенти. На всичкото отгоре конкурентна фирма ми предлагаше с 20% по-висока заплата (вместо 100 щях да получавам 120 долара на месец – сериозен допълнителен доход за човек като мен: семеен, с дете). Тогава управителят на „Юнимастърс Еър“ повиши заплатата ми и ме помоли да изчакам един месец. Подготвяли се промени във фирмата, затова щяло да бъде по-удачно първо да се състоят и после да говорим за подобрения в процесите. През този един месец никой – нито аз, нито останалите служители на фирмата – не беше забелязал дори знак за предстоящи промени.

Чудех се на каква тема ще бъде днешният ни разговор с управителя. Не вярвах, че иска да прекрати трудовите ми правоотношения с мотива, че преди трийсет дни съм проявил интерес към конкурентна фирма заради по-високо възнаграждение. По-скоро си мислех, че иска да ми възложи някакъв значим проект, например труден голям клиент, когото да спечеля за компанията... Така или иначе, в онзи момент бях силно притеснен.

– Как върви работата? Какво ново на летището? – попита управителят.

– Няма промени, нещата са както преди месец. Октомври се очертава силен откъм приходи – отговорих аз внимателно, търсейки в очите му повода за днешната среща. Не открих нищо.

– Как мислиш, ще можеш ли да се справиш с ролята на изпълнителен директор на фирмата?

Беше като гръм от ясно небе. Застинах на мястото си. Не знам колко секунди съм мълчал, но споменът от току-що приключилата изнервяща триминутна тишина ме подтикна да побързам с отговора:

– Завършил съм маркетинг и мениджмънт в УНСС, от десетгодишен мечтая да бъда изпълнителен директор... Ще положа всички усилия! Имам идеи за подобрения! Дали ще се справя? След три месеца ще стане ясно.

И така, след 15 месеца стаж като редови служител, стартира мениджърската ми кариера. Повишението ласкаеше честолюбието ми – мислех си, че са оценили управленския ми потенциал и висшето образование в областта на мениджмънта. През първия месец се хвалех на всички познати: „Повишиха ме в изпълнителен директор!“ Малко след това двама от по-старшите ми колеги споделиха, че са отказали длъжността. Нима управителят е бил принуден от обстоятелствата да ми предложи повишението?! Стана ми криво.

По това време не си давах сметка колко е трудно да повериш цяла фирма на 25-годишен младок като мен и какъв риск крие това за собствениците. Чест

правеше на управителя¹, че беше преборил колебанията си и беше намерил смелост да приложи правилното от стратегическа гледна точка решение. Мнозина на негово място биха се опитали да управляват компанията дистанционно – сериозна управленска грешка, която би довела до посредствени фирмени резултати в дългосрочен план.

На следващия ден си дадох сметка, че повишението е златен шанс за мен, и вместо да се цупя, избрах да се фокусирам върху възможността да докажа на себе си и на другите, че мога да постигам резултати и на директорски пост. И до ден днешен обаче казвам: „Имах **късмета** рано да бъда повишен“ (по-нататък ще разкажа вицата за ролята на късмета при заемането на висша управленска позиция). Шестте години, прекарани в „Юнимастърс Еър“, са най-бързо преминалите в живота ми, което, погледнато от друг ъгъл, означава най-щастливите.

След като бях назначен на новата длъжност, не последва обучение по управленски политики на холдинга, нито по добри мениджърски практики, прилагани през четирите години от създаването на фирмата. Нямаше 2–5-годишна стратегия, която да следвам, нямаше длъжностни, нито функционални характеристики, нямаше единна политика по заплащане на труда, нито системи за обучение на новопостъпили служители, нямаше план за постигане на бизнес растеж... Имаше управител, силно желаещ растеж на фирмата, и 16 души колектив, 13 от които с по-голям трудов стаж в компанията от мен, някои дори от първия ѝ ден. При всичките тези липси все пак имаше и нещо много ценно, най-важното за успеха в сферата на услугите – кадърни колеги. Независимо дали одобрявах, или бяха против моето изненадващо повишение, десетима от шестнайсетимата служители бяха способни хора, сред 20-те топ процента от населението на България².

Бях на 25 години и 9 месеца. През 1997 г. практиката на менторство от страна на бизнес ръководител с богат опит не беше разпространена в България, така че трябваше да се справя без напътствия. Макар и с магистърска степен по мениджмънт, а може би точно заради нея, допуснах много грешки.

¹ Управителят пожела фирмата и името му да не бъдат споменавани. Уважих втората част от желанието му.

² От 1996 г. служителите в компанията се подбираха с тестове за интелигентност и *MTVS* – показател, измерващ нестандартното, евристичното и логическото мислене, бързината на вземане на решения, конструктивността на подхода и др. Резултатите определяха в коя група попада служителят (по това време във фирмата се назначаваха хора с IQ над 120 единици по скалата на *MENSA* и 90 единици по *MTVS*).

Ежемесечно „изобретявах“ топлата вода и колелото, както мнозина други изпълнителни директори преди мен, за да установя, че те отдавна са открити... Много ме болеше от собствените ми грешки. Едва десетина години по-късно осъзнах, че за един изпълнителен директор съществува много по-голям грях от този и той е... да не допуска грешки.



*Ако не допускате грешки,
значи решавате твърде прости задачи.
А това е голяма грешка.*

Франк Уилчек (р. 1951)

Нобелов лауреат по физика за 2004 г.

Моите грешки родиха голямата ми мечта: да създам ръководство, съдържащо инструменти, техники, подходи и стратегии за постигане на бизнес растеж и превенция на често допусканите грешки в областта на мениджмънта. Мечтах да открия начин да спестя време на настоящите и бъдещите ръководители, които със сигурност ще „открият“ и топлата вода, и колелото, но също като мен никога няма да могат да върнат времето назад. А времето е ресурс, който не можем да си позволим да пилеем. Нещо повече – **управленската ефективност е функция на начина, по който използваме времето.**

Както за талантливия, така и за некадърния мениджър денят има 24 часа. И двамата разполагат с еднакво работно време, но го оползотворяват по различен начин. Единият се занимава предимно с важни задачи, другият – със спешни. Важното и спешното са в непрекъснатата борба за надмощие в дневния ред на ръководителя. **Надделява това, на което той посвещава повече време.** Изглежда лесно да изберем важното пред спешното, но всъщност е трудно. Спешното е настойчиво, арогантно, изисква внимание на мига и изяжда безценното управленско време. Справянето със спешните задачи покачва адреналина, носи емоционално удовлетворение и създава измамно усещане за успех. И да, успех безспорно е постигнат, но той рядко е значим. Това, което се случва, е преумора, стрес и фокус върху усъвършенстването на текущите дейности и процеси. Не остава време за най-важното: анализ и оценка на въпроса **това ли са правилните дейности и процеси за постигане на належащите цели.**

Ръководството на успешния мениджър, което държите в ръцете си, е за правилните действия. Темите, залегнали в него, нямат претенции за изчерпателност и всеобхватност на спецификите в разнородните икономически сектори. Те са систематизирано обобщение на управленските предизвикателства,

с които съм се сблъсквал в 25-годишната си практика, включват най-честите причини да бъда наеман като консултант по мениджмънт, както и въпросите, задавани през блога на *Академия за Лидери*[™]. При разработването на отделните глави се стремях да постигна максимална обективност, като проверявах представените добри практики и теоретични модели **през два и повече източника**. Осъзнавам, че въпреки тези ми усилия неизбежно съм пречупил информацията през призмата на собствените си убеждения и ценностна система. Надявам се на Вашата толерантност и благосклонност, ако някъде в текста усетите пристрастие, защото не е предназначено.

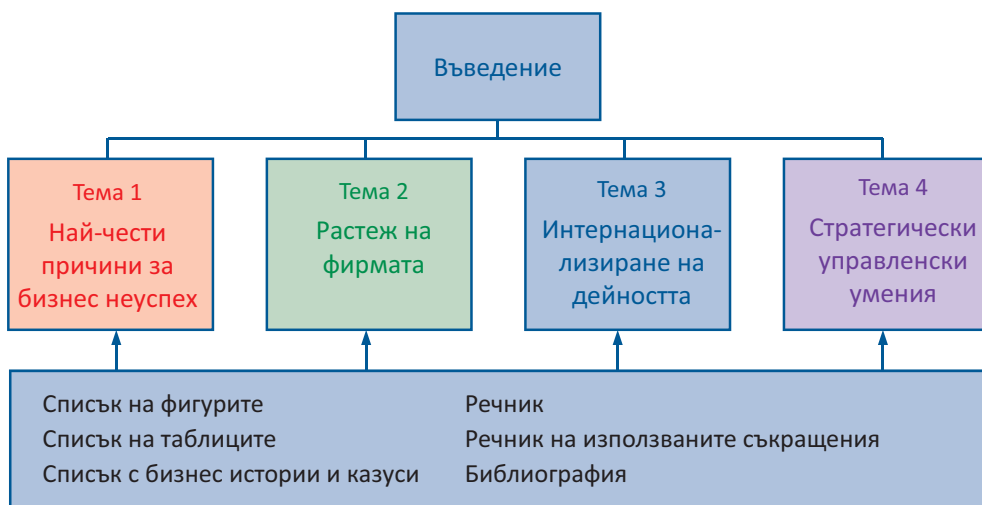
За мен ще бъде успех и повод за радост хората, които искрено уважавам – мениджърите и бизнес лидерите, избрали непрекъснатото самоусъвършенстване за свой начин на живот, – да оценят настоящото *Ръководство* като полезно професионално четиво. Щом четете тези редове, вие сте от същата порода. Вие сте човек, който жадува утре да бъде по-ефективен бизнес ръководител от днес. Статистиката показва, че по-малко от 2% от населението на планетата полага системни усилия за личностно и професионално израстване. Поздравления за избора Ви да бъдете един от тях! Може да не ми повярвате веднага, но – сигурен съм! – с времето ще споделите моето убеждение, че бъдещето на българската икономика зависи от хора като Вас.

Приятно четене!

Как да четем *Ръководството* за минимум време

Читателите на това *Ръководство* вероятно са хора с различни познания и управленски опит в областта на мениджмънта. При планирането на структурата на книгата трябваше да намеря отговор на множество въпроси: как да я направя интересна за по-широк кръг читатели; как всеки да има възможност да прочете само темата, която го интересува; как бързо и лесно да се откриват термини, модели, стратегии, бизнес истории. Поради липсата на отговори, удовлетворяващи едновременно всички въпроси, се наложи да взема следните решения, които се надявам да бъдат полезни за по-голямата част от читателите:

1. Ръководството е структурирано в четири теми с висока степен на независимост една спрямо друга (вж. фиг. 1). Всяка тема може да бъде прочетена и разбрана, без да е необходимо предварително запознаване с предходната. Например ако сте мениджър на отдел във фирма без външно-търговска дейност и наскоро сте бил повишен в директор на дирекция (2–3 отдела) или ръководител на направление (4–8 отдела), можете да не четете темата за интернационализиране на дейността, а да използвате освободното си свободно време само за темите по стратегически мениджмънт и растеж на фирмата.
2. В случай че се интересувате предимно от реални бизнес ситуации, бихте могли да отидете направо на „Списък с бизнес истории и казуси“ и да прочетете само съответните страници с анализи и коментари.
3. Когато в бъдещ момент, след като сте прочели книгата, пожелаете бързо да откриете таблица, фигура, термин или съкращение, можете да ползвате едноименните списъци и речници в края на книгата.
4. За да се избегне дублиране в номерацията, точките и подточките към съответната тема не започват от единица, а продължават с номер, следващ последния от предходната тема.



Фиг. 1. Структура на книгата

5. За препоръки, коментари или допълнителна информация по темите в *Ръководството* можете да пишете на имейл адреса на *Академия за Лидери™* biznes@konsultacii.eu. Според заложеното в житейския ми план до 2059 г. ще мога да Ви отговоря лично, а след тази дата – някой от колегите ☺!

Легенда

В книгата са използвани следните означения:



Орелът е графичният знак на регистрираната търговска марка *Академия за Лидери™*, символ на бизнес проникателност и лидерство. В книгата се използва за подсилване значението на придружаващия го текст.



С пунктирана линия са подчертани думи и изрази, чиито определения могат да бъдат открити в приложение „Речник“.



КОНСУЛТАЦИИ И ВНЕДРЯВАНЕ, БИЗНЕС МЕНТОРСТВО, ОБУЧЕНИЯ



ТРАСИРАМЕ ПЪТЯ КЪМ УСПЕХА ВИ!

www.konsultacii.eu

Тема 1

ПРИЧИНИ ЗА БИЗНЕС НЕУСПЕХ

*Успехът зависи от предварителната
подготовка. И без такава подготовка
със сигурност ще има неуспех.*

Конфуций (551–479 г.пр.Хр.)

Опитвам се да си представя как звездният ни тенисист Григор Димитров отива на състезание просто така, без месеци на усилените тренировки...

Опитвам се да си представя как „златните момичета“ от ансамбъла ни по художествена гимнастика се явяват на световно първенство, без да са репетирали 1000 пъти едно и също съчетание, ден след ден, седмица след седмица...

Опитвам се... но безуспешно!

Не познавам човек, който да мисли, че можем да постигнем успех, без да сме се потрудили сериозно за него. В същото време милиони хора се увличат по гурута и коучове, проповядващи лесен път към успеха – път без предварителен усилен труд, път с малко работа, но с голяма печалба. Питам се защо тези хора допускат, че за Григор и гимнастичките правилата са едни, а за тях – съвсем други? Защо стотици хиляди вярват, че без предварителна подготовка в областта на мениджмънта и лидерството могат да ръководят умело отдел, дирекция или дори цяла компания? Трябва ли да се провалим, за да разберем, че това е грешният път?

Опитът ми показва, че казаното от Конфуций преди 2500 години е вярно и днес: „Успехът зависи от предварителната подготовка. И без такава подготовка със сигурност ще има неуспех.“

1. Триадата „мениджър – служители – резултати“

*За да научиш повече за пътя пред теб,
питай тези, които се връщат!*

Китайска поговорка

Две са ключовите разлики между мениджър и служител или работник. Първата е свързана с начина, по който постигат резултати. Служителите и работниците разчитат на собствения си труд, а мениджърите – предимно на труда на хората, които ръководят. Втората разлика (в рамките, определени от трудовото законодателство) се изразява в това, че мениджърът има подчинени, които следва да изпълняват неговите разпоредения – тоест чрез своя труд и труда на служителите си той се стреми да постигне определена цел.

Тези три елемента: мениджър, подчинени, резултати (бизнес цел), са в силна взаимозависимост (вж. фиг. 2).



Фиг. 2.
Взаимозависимост между
подчинени, мениджър и резултати
(източник: авторът, 2017)

Без служители целите няма как да бъдат постигнати, а мениджърът би бил като генерал без армия. Без цел и служителите, и мениджърът ще се трудят без фокус и ще постигат по-ниски резултати. И накрая, без мениджър няма да има единно ръководство, а това означава, че работата на служителите ще страда от неефективно разпределение на ограничените ресурси, от недостатъчно координиране, планиране и контрол върху качеството.

Сечението на трите елемента – това, което ги свързва в триада, е комуникацията. Но не всяка комуникация, а ефективната комуникация.

Нека разгледаме през различни призми ролята и значението на трите елемента от системата и ефективната комуникация.

1.1. Мениджърът – ключов фактор за (не)успеха

От Нобеловия лауреат Франк Уилчек научихме, че трябва да се занимаваме с важни задачи и че когато го правим, неизбежно ще допускаме грешки. Повечето управленски грешки са поправими. Сами по себе си те не са опасни – опасни са мениджърите, които допускат една и съща грешка по няколко пъти. Такива ръководители не се учат нито от своите, нито от чуждите несполуки и с поведението си непрекъснато, макар и неволно, демотивират служителите, които желаят да постигат по-високи резултати.

Когато журналисти, търсещи „цветна сензация“ вместо „сивата истина“, ме питат кое е най-важното умение, отличаващо посредствения от добрия мениджър, винаги отговарям, че **няма и не може да има универсално** такова. Ключовите умения зависят от:

- типа бизнес (в добивната промишленост те са едни, в ИТ сектора – други);
- характера и вида на маркетинговия микс (напр. фокус върху продуктова политиката, фокус върху дистрибуционната политика и т.н.);
- жизнения етап, на който се намира фирмата (във фазата на оцеляване са важни едни управленски умения, във фазата на зрялост – други);
- текущата стратегия на фирмата (напр. стратегия на растеж, стратегия за максимизиране на печалбата при достигнат максимален производствен капацитет и др.);
- начина на правене на бизнес (в мащабно научно изследване професорите Шенкар и Ронен³ разделят държавите в 8 групи според начина, по кой-

³ Ronen, S., Shenkar, O. (1985). Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *Academy of Management Review*, 10: 435–454. Основните изследвани

то правят бизнес: латиноевропейска, латиноамериканска, германическа, нордическа, англосаксонска, блискоизточна, далекоизточна и арабска, и отделно от тях откриват четири държави, които прилагат свой уникален стил: Бразилия, Израел, Индия и Япония);

- редица други специфични характеристики на средата.

И все пак, ако трябва да открия едно-единствено универсално умение, ключово за успеха на успешния мениджър, бих го илюстрирал чрез строфа от Киплинг⁴ (прев. и подч. мои):

*Помощници шест верни имам аз
(всичко, което знам, от тях научих):
те наричат се Какво, Къде,
Кога и Как, Защо и Кой.*

Това е умението и дарбата да се задават правилните въпроси. Умение, защото почти всеки може да го усвои, т.е. това е обучаема компетенция. Дарба, защото вродени качества като интуиция, проникателност и прозорливост играят съществена роля в развитието и усъвършенстването на това умение.

За разлика от оперативните служители, бизнес ръководителите постигат резултати чрез колектива. Тази отличителна черта на управленската дейност издига ролята и значението на умението да се задават правилните въпроси до степен на „най-важното“. Посредственият ръководител не умее да използва „въпросите помощници“ **ефективно**. Това увеличава степента, в която не осъзнава трудностите, с които се сблъскват служителите, **намалява обективността** му при оценката на околната среда и като краен резултат води до по-слаби или погрешни управленски решения.

Като любознателен читател с интереси в областта на мениджмънта вероятно ще се запитате: „А няма не са важни уменията за целеполагане, приори-

променливи в научната разработка са свързани с отношението на служителите и работниците към труда при отчитане на влиянието на факторите „език“, „география“ и „религия“.

⁴ Джоузеф Ръдиард Киплинг (1865–1936) е най-младият Нобелов лауреат по литература (1907). Цитираната строфа е от разказа *The elephant's child*, публикуван в сборника *Just So Stories for Little Children* (1902): *I keep six honest serving-men: / (They taught me all I knew) / Their names are What and Where and When / And How and Why and Who.*

тизиране, планиране на дейността, делегиране на права, управление на времето, превенция на стреса, разрешаване на конфликти?“. Да, всички те са важни инструменти, подпомагащи ефективността на успешния мениджър, но само толкова. Докато умението да се задават въпросите „Защо?“, „Как?“, „Кога?“, „Къде?“, „Какво?“ и „Кой?“ е много повече – то е управленски менталитет, начин на мислене, повишаващ бизнес проникателността и водещ до по-добри решения. **Бизнес менталитетът предхожда бизнес ефективността.** Ако не прилагаме „правилния“ менталитет, не можем да достигнем високите, лидерски нива на управленска ефективност.



Успехът на успешния мениджър е в пряка зависимост от умението му да задава правилните въпроси!

Изглежда невероятно просто и лесно, но всъщност задаването на правилните въпроси е едно изключително трудно за усвояване умение. Защо?

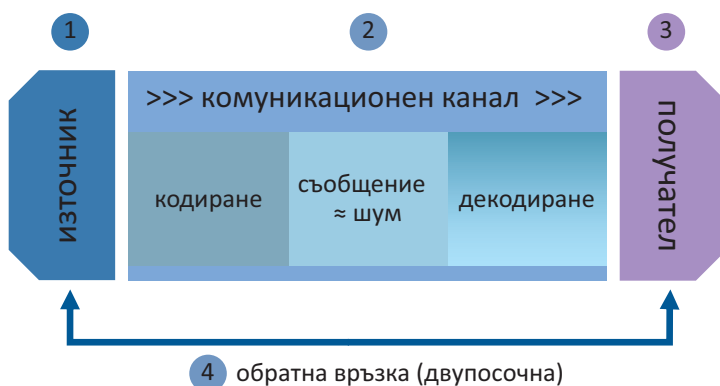
Първо, защото „правилно“ е категория, която мениджърът дава своето значение в зависимост от ситуацията и конкретните участници. Например въпросът „От какво имате нужда, за да повишите продажбите с 9% следващия месец?“ ще бъде неправилен в ситуация на 5-членен отдел по продажбите, който току-що е бил напуснат от един от търговските си представители. Защо? Защото броят на продавачите е намалял с цели 20% и дори при равни други условия не е реалистично да се очаква увеличение в обема на продажбите. Същият въпрос ще бъде правилен в ситуация на предстояща работна среща между мениджърите на отдели „Продажби“, „Производство“ и „Маркетинг“, при условие че позволява на изпълнителите да поискат допълнителни ресурси за постигане на ръст от 9%. В управленската система, **когато искаме да променим резултатите на изхода, трябва първо да променим факторите на входа.** Ключовите фактори са управленското ноу-хау, хората и различните по род и вид неодушевени ресурси, подредени по силата им на влияние върху желаните резултати (успеха).

Второ, защото „правилно“ зависи едновременно и от дългосрочната, и от краткосрочната перспектива. Например въпросът: „Как да подпомогнем разгръщането на мениджърския ти потенциал?“, зададен на служител, когото планираме да повишим през следващата година, е правилен. неправилен е, в случай че през идните 2–3 години не се очертава да се освободи ръководна длъжност, защото създаваме очаквания, които няма да удовлетворим навреме (а нито мотивацията, нито търпението на служителя са вечни).

Умението за задаване на правилните въпроси е най-важният елемент от комуникационната верига „ръководител – подчинен“, която ще разгледаме в следващата точка.

1.2. Комуникационната верига „ръководител – подчинен“

Един от най-популярните модели на комуникационния процес е този на математиците Шанън и Уивър, представен на фиг. 3.



Фиг. 3. Комуникационен модел на Шанън и Уивър⁵
(адаптиран от автора, 2017)

В един телефонен разговор например комуникационната верига „мениджър – подчинен“ изглежда така:

1. Източникът е мениджърът.
2. Комуникационният канал включва: кодиране, съобщение и декодиране. В случая кодирането се осъществява от телефонната компания, съобщението е информацията, която мениджърът предава на подчинения, декодирането става чрез телефонния апарат. „Шумът“ въздейства и на трите елемента, променяйки съобщението.
3. Получателят е подчиненият служител.
4. Обратната връзка е двупосочна: от служителя към мениджъра и от мениджъра към служителя.

⁵ Shannon, C. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*, 27 (July and October): 379–423, 623–656.

Силните страни на модела на Шанън и Уивър са:

- подчертаване на двупосочността на комуникацията;
- посочване на ролята и значението на „шума“;
- извеждане на обратната връзка като самостоятелен елемент.

В целия свят именно обратната връзка е ахилесовата пета в комуникацията между мениджърите и техните подчинени. По принцип предприятията имат йерархична структура и е нормално висшестоящият да упражнява низходяща комуникация. Но **не е правилно при низходящата комуникация да липсва обратната връзка**. Системното отсъствие на обратна връзка подсказва, че прекият ръководител не само не задава правилните въпроси, а че изобщо не задава такива. Той еднолично преобразува двупосочната комуникация в еднопосочна, ограничавайки информацията от околния свят единствено и само до собственото си познание, валидно към определен минал момент. А актуалността на информацията е от огромно значение, за да бъдат взети правилните управленски решения.

За да илюстрирам ролята и значението на комуникацията, ще цитирам една мисъл на Бърнард Шоу⁶, добила широка популярност (преводът е мой):



*Ако вие имате една ябълка и аз имам една ябълка и си ги разменим, тогава и вие, и аз пак ще имаме по една ябълка.
Но ако вие имате една идея и аз имам една идея и си ги разменим, то всеки от нас ще има по две идеи.*

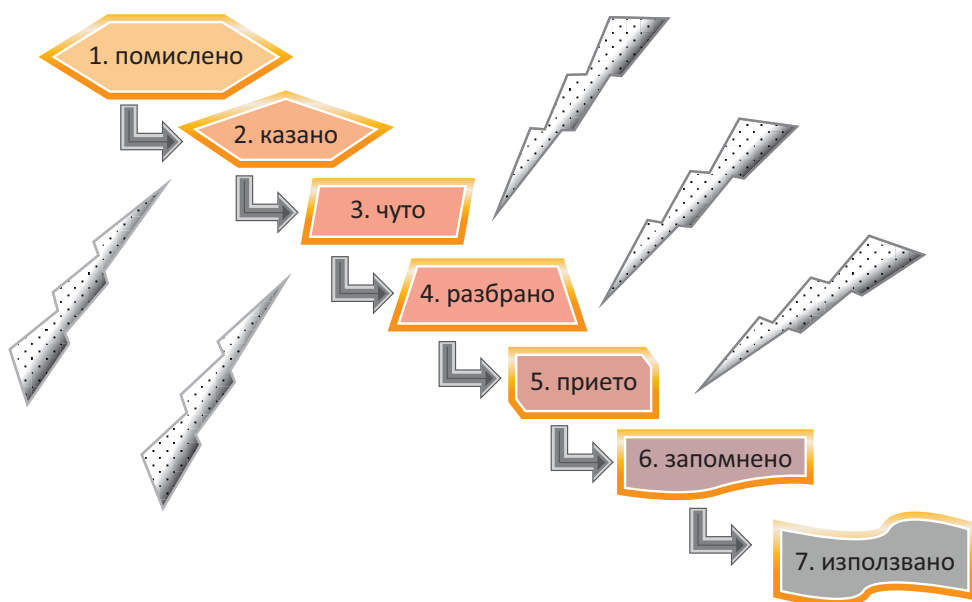
Успешните мениджъри комуникират ефективно със своите подчинени: изискват обратна връзка, задават правилните въпроси, обменят идеи.

А каква е дефиницията за ефективна комуникация?

⁶ Джордж Бърнард Шоу (1856–1950), английски писател от ирландски произход, Нобелов лауреат по литература за 1925 г. Оригиналният текст е: *If you have an apple and I have an apple, and we exchange these apples, then you and I will still each have one apple. But if you have an idea and I have an idea, and we exchange these ideas, then each of us will have two ideas.*

1.3. Ефективната комуникация

Моделът на Шанън и Уивър разкрива елементите на комуникационния процес и взаимодействието помежду им, но не дава отговор на въпроса коя комуникация е ефективна. От личен опит ние с вас знаем, че тя може да бъде ефективна или неефективна. По дефиниция комуникацията е обмен на информация и значение между двама или повече участници. От гледна точка на техните възприятия и действия по отношение на съобщението (информацията) можем да обособим следните седем етапа (фиг. 4):



Фиг. 4. Етапи на възприятията и действията на участниците по отношение на съобщението (източник: авторът, 2015)

Настъпилите промени в количеството и качеството на предаваната информация са показани на фигурата в различни форми и цветове, а светкавиците са „шумът“, който смущава както предаването, така и приемането на съобщението. Причините за „шума“ могат да бъдат от различно естество:

- околна среда;
- физиологични увреждания на участниците (напр. частична слепота или глухота);
- семантика на думите (участниците придават различни значения на една и съща дума);

- различия в ценностните системи (почтеният и непочтеният тълкуват различно едно и също съобщение);
- езикови грешки (правоговорни, правописни, граматически и др.);
- психологически фактори (едната страна е притеснена, ядосана, гневна);
- културни различия (напр. поклоните в Япония, ръкостискането в България);
- религиозни различия;
- различия в интелектуалното ниво на участниците в комуникацията и т.н.

Всички „шумове“ възпрепятстват в една или друга степен ефективността на комуникацията. Тя се измерва по критерия „еднаквост на предаваната информация“ в различните етапи (показани на фиг. 4 по-горе). В частния случай на комуникационната верига „ръководител – подчинен“, т.е. при условия на низходяща комуникация, **задължение на мениджъра** е да осигури еднаквост на предаваното съобщение през първите пет етапа (вж. фиг. 5).



Фиг. 5. Ефективност при комуникация „ръководител – подчинен“
(източник: авторът, 2017)

На практика много от мениджърите осъществяват комуникация **само до втория етап**. Бидейки напълно наясно какво искат да кажат, те допускат, че то е ясно и на другата страна, и не полагат усилия да получат обратна връзка, която би им помогнала да проверят какво всъщност е разбрано и прието.

Често по време на бизнес консултации, когато се дискутират проблеми с ефективността на вътрешнофирмената комуникация, мениджъри и управители заемат отбранителна позиция, отстоявайки тезата, че щом служителите не разбират нещо, са длъжни да попитат. Макар понякога да имат право, тези бизнес ръководители подценяват силата на следните доводи:

- Първо, низходящата комуникация „ръководител – подчинен“ се инициира от мениджъра, което означава, че по силата на обичайната междупersonална комуникация **задължението да провери** дали предава-

ното съобщение е разбрано правилно е негово (защото източникът е той).

- Второ, тъй като задачата на мениджъра е да постигне определена цел, той е този, който трябва да осигури нейното **приемане** от служителите, ако желае да бъде ефективен, в смисъл на „постигащ високи резултати“. За висока ефективност не е достатъчно мениджърът да осигури само **разбирането** на целта.
- Трето, как получателят на съобщението (служителят) би могъл да стигне до умозаключението, че **това, което е разбрал, не е това, което ръководителят е искал да каже**? Обикновено получателят няма основания да се съмнява в правилността на това, което вярва, че е разбрал, и **евентуално би задал въпрос** само в случаите, когато нищо не е разбрал („евентуално“ е функция на конкретните взаимоотношения – при някои типове авторитарни, сприхави и агресивни шефове служителите се страхуват да покажат, че не са разбрали).

Да разгледаме един случай от 2017 г. с компания за дистрибуция на био-продукти. След анализ на броя на активните телефонни продажби към потенциални клиенти в специализирания фирмен софтуер ръководителят на отдел „Продажби“ установява, че за последния месец има спад от 11%. Ядосан от лошия резултат на служителите си, както и от липсата на активност за „преследване“ на нови клиенти, той буквално връхлита в офиса и гневно се разпорежда: „Искам другия месец да видя в системата 15% ръст в броя контактувани нови клиенти!“ Дотук констатираме, че мениджърът дори не прави опит да провери какво са (или не са) разбрали служителите.

Тримата търговци от отдела веднага се захващат с телефонни позвънявания. На следващия месец в системата са отчетени с 16% повече контактувани клиенти. Зарадван от активността на отдела, управителят решава да поощри най-успешния търговец. И за да бъде максимално обективен, преглежда десет записа на телефонни продажби. В шест от тях пише: „Звънях в X часа, но човекът, който отговаря за покупките, бе извън офиса...“ От гледна точка на служителите задачата е изпълнена – в системата има с 16% повече записи от предходния месец. От друга страна, и управителят, и мениджърът по продажбите с основание считат, че записите не съдържат полезна информация и самото им въвеждане е загуба на ценно работно време. В крайна сметка управителят смърря строго мениджъра, той пък влиза в разправни с тримата си подчинени, стига се до личностни нападки, доверието се срива, микроклиматът се отравя...

В описания случай първопричината за проблема е в неправилното целеполагане и непоисканата обратна връзка (вж. фиг. 4 по-горе за комуникация само до етап 2).



Ефективната комуникация е най-подценяваното управленско умение.

Да допуснем, че след неправилното целеполагане, изразено с думите: „Искам другия месец да видя в системата 15% ръст в броя контактувани нови клиенти!“, мениджърът беше използвал няколко от т.нар. „въпроси помощници“:

- С какво мога да помогна да достигнете целта?
- Как смятате да се справите с тази задача?
- Кои клиентски сегменти са с най-голям потенциал?
- Какъв подход и скрипт ще използвате?

Как мислите, дали след задаването на правилните въпроси ръководителят нямаше да открие грешката, допусната при поставянето на целта? А дали нямаше да осъзнае, че дори не си е направил труда да проучи причините за спада от 11%? Вярвам, че нямаше да допусне описаните грешки, макар че не мога да го докажа. В бизнеса, както и в живота, когато си изправен пред кръстопът и поемеш по единия път, не можеш обективно да прецениш какво би станало, ако беше тръгнал по другия.

Дилемата на кръстопътя важи в още по-голяма степен за хората с най-малко власт в компанията – оперативните служители, които нерядко биват хокани, че не вървят по „верния“ път, този на шефа. В случаите на неефективна комуникация по вина на мениджъра на служителите им се налага да гадаят кой е правилният – според него – път. Успешният мениджър общува по начин, който не изисква ясновидски способности от членовете на отдела. Как? Като **ефективно осъществява комуникацията до етап 5** от фиг. 4.

Получателят на съобщението – третият елемент от комуникационния модел на Шанън и Уивър (фиг. 3), заслужава специално внимание, затова ще го разгледам в отделна точка.