

ЗНАНИЕТО В КОНТЕКСТА НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНАТА КОМПАНИЯ

Доброслав Моллов*

УВОД

Съвременните международни компании се характеризират с разнообразие на извършваните от тях дейности, съпътствано от сложността на обкръжението, в което се осъществяват. Тези компании работят и се развиват в множество географски региони, характеризиращи се със съществени различия по отношение на икономическа и политическа стабилност, степен на образованост и квалификация, битови и производствени условия, жизнен стандарт, ресурсна и кадрова обезпеченост и др. Динамиката на обкръжението и засилената международна конкурентност поражда нуждата от развитие на умения за гъвкавост и адаптивност. В икономиката на знанието тези умения произтичат от способността на международните компании да се обучават, да организират обмена на знания между служителите, да усъвършенстват своите знания, да натрупват нови знания и опит и бързо да адаптират и прилагат новите знания в създаването на конкурентни продукти и услуги. Следователно знанието се превръща в основен стратегически ресурс за тях, а неговото ефективно и ефикасно управление в голяма степен влияе върху техните бъдещи способности, потенциални възможности и насоки на развитие. Това поражда необходимостта от обвързване на управлението на знанието с корпоративната стратегия на международната компания. По този начин може да се реализира ролята на знанието като фактор за конкурентоспособност. В резултат пред международните компании възникват няколко основни проблема: как бъде формулирана стратегия за знанието, как тази стратегия да бъде реализирана на практика и как стратегията за знанието да бъде съгласувана с цялостното стратегическото управление на компанията. Едно от възможните решения на тези проблеми дава Балансираната карта на резултатите.

Целта на настоящата студия е да покаже по какъв начин управлението на знанието може да бъде интегрирано в стратегическото управление на международната компания. С оглед постигането на тази цел се формулират следните **задачи**: да се представи същността на стратегическото управление на знанието и да се обоснове необходимостта от нов подход по отношение на международните компании; да се предложи модел на стратегическо управление на знанието в международните компании; да се даде пример за успешно стратегическо управление на знанието.

Студията е структурирана, както следва: В началото се изяснява същността на стратегическото управление на знанието и на Балансираната карта

* Доброслав Моллов е докторант към катедра „МИО и бизнес“, УНСС; телефон: 0888/87-33-75; e-mail: demollov@gmail.com

на резултатите. Представят се примери от практиката на IBM Corporation, Siemens AG и Hewlett-Packard Company и се дискутира приложимостта на Балансираната карта в стратегическото управление на знанието. Предлага се процесно-ориентиран модел на стратегическо управление на знанието в международните компании, базиран на Балансираната карта на резултатите, който се изразява в 12 стъпки за изграждане и реализиране на стратегия за знанието. Поотделно се разглежда всяка една от тези стъпки.

1. СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО

Zack (1999) определя термина „стратегия за знанието“ като бизнес стратегия на компанията, която отчита интелектуалните ресурси и способности. Подобна стратегия за знанието включва идентифицирането на несъответствията в знанието, които след това с помощта на „стратегията за управление на знанието“ се управляват, за да повишат резултатите на организацията.

Според автора на настоящия труд, от практическа гледна точка, разграничението между *стратегия за знанието* и *стратегия за управление на знанието* не е необходимо, тъй като е трудно да се отдели идентифицирането на важното за компанията знание от внедряването на инициативи по отношение на неговото управление. За да бъде подчертана важността на подравняването на управлението на знанието с нуждите на бизнеса, в следващото изложение се използва терминът **стратегия за знанието**, под който се разбира *идентифицирането на ценните ресурси от знание за компанията и внедряването на бизнес инициативи, които използват и развиват тези ресурси с цел подобряване на резултатите на компанията. Стратегията за знанието описва по какъв начин компанията ще организира и поддържа корпоративна среда, в която знанието да се използва, придобива, създава, разпространява и съхранява най-ефективно и ефективно, предоставяйки изгоди и конкурентни предимства на компанията и заинтересованите лица. Стратегията за знанието се разглежда като бизнес стратегия на международната компания¹. В този смисъл **стратегическото управление на знанието** може да се определи като процес, включващ стратегически анализ, формулиране и избор на стратегия за знанието и внедряване на стратегията.*

¹ В настоящия труд авторът се придържа към широкоразпространеното схващане за съществуването на 3 йерархични нива на стратегии в компанията: *оперативна стратегия* (тя е на най-ниско ниво и е фокусирана върху ежедневните оперативни дейности на компанията); *бизнес стратегия* (представява обобщен израз на оперативните стратегии на една компания или на една стратегическа бизнес единица в диверсифицирана компания и се фокусира върху начина, по който компанията се конкурира в дадена област); *корпоративна стратегия* (тя е на най-високо ниво, представлява цялостен стратегически поглед върху компанията, нейните конкурентни предимства и насоки за развитие в бъдеще и се изразява в корпоративната визия и мисия на компанията).

2. НЕОБХОДИМОСТ ОТ ИНТЕГРИРАН ПОДХОД ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО

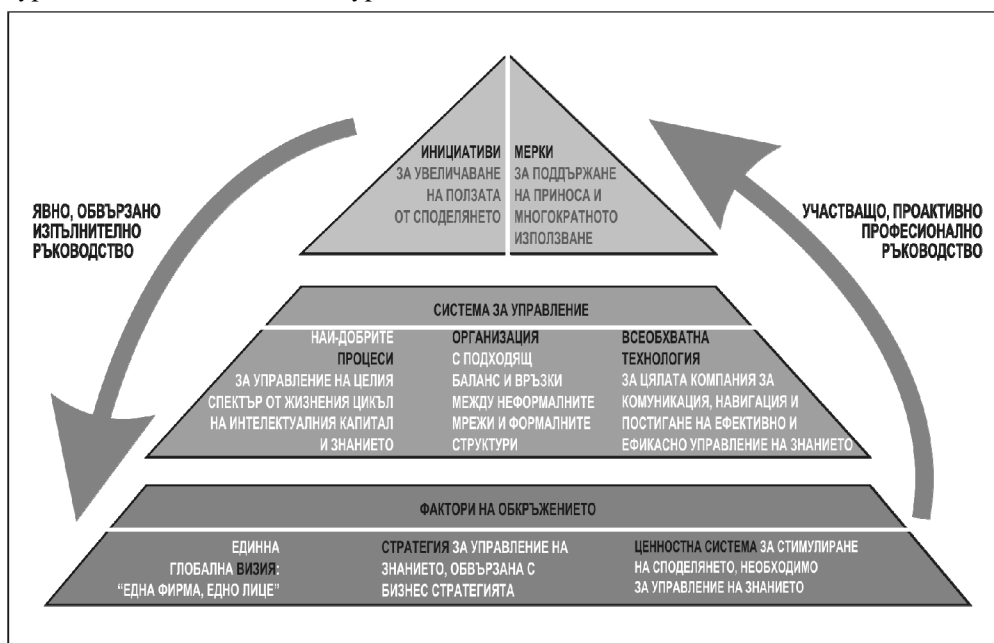
Стратегическият контекст помага за идентифициране на инициативите, свързани с управлението на знанието, които поддържат целите на компанията, усилват нейната конкурентна позиция и дават изгода за собствениците ѝ (Zack, 1999). Въпреки това много от инициативите за развитие и използване на знанието в компанията не са ясно обвързани или определени от корпоративната ѝ стратегия. Често в практиката връзката между управлението на знанието и корпоративната стратегия се игнорира или губи. Много от мениджърите нямат достатъчно добри модели, които да им помогнат да обвържат процесите, ориентирани към знанието, технологиите и организационните форми, с корпоративните стратегически цели и не знаят как да превърнат тези цели в стратегически курс на действие. Докато повечето се обединяват около идеята, че управлението на знанието е важно, малко от тях могат да обяснят каква полза носи то за компанията и как да се реализира тази полза. В повечето компании знанието е въплътено в хората и в елементите на организацията. Често то е интуитивно, скрито и недостатъчно детайлно открито, което затруднява оценката на неговата полза. Управлението на знанието се изразява в откъслени, частични мероприятия, но няма единен подход към това управление. Въпреки че е ценно, то не се използва ползотворно.

Според автора на настоящия труд ефикасното и ефективното управление на знанието в компанията изисква прилагането на интегриран подход към него, който включва и обвързва всички основни елементи и аспекти на компанията, имащи отношение към знанието и неговото управление, и съгласува това управление с корпоративната визия и стратегическите цели на международната компания. Аргумент за необходимостта от подобен подход е фактът, че сложността на вземаните решения в условията на съвременната икономика на знанието изисква както да се познават световните тенденции на развитие на пазарите и бизнес условията, така и да се разполага със задълбочено знание за местното обкръжение и обичаи в отделните страни, в които международната компания осъществява дейност. За да бъде глобално ориентирана и да развие способност за бърз отговор на динамиката на обкръжението, международната компания трябва да успее да постигне ефективно използване на цялото си знание. Тенденцията към децентрализация в управлението от страна на главната квартира към поделеността на компанията трябва да бъде съпътствана от централизация в управлението на знанието. Една стратегия за знанието, управлявана централно, която да дава насоката, да координира и да съгласува отделните оперативни действия и инициативи, свързани със създаването, обмена и прилагането на стратегически важно знание, осигурява възможност за по-ефективно използване на знанието в дейността на компанията, създава условия за изграждане на споделено виждане за значението му и стимулира развитието и усъвършенстването на индивидуалните знания на служителите, както и на общото за компанията знание. Обвързването на тази стратегия с общата визия за бъдещото развитие на бизнеса на компанията позволява успешното реализиране на ново конкурентно предимство, базирано на знанието, и оттук – повишаването на конкурентоспособността на

международната компания. Единният подход към управлението на знанието, изразен в изграждането, внедряването и изпълнението на стратегия за знанието като част от корпоративното стратегическо управление, е път към постигането на по-високи резултати за компанията.

В подкрепа на изложеното авторово виждане се представя примерът на американската компания IBM Corporation за прилагане на интегриран подход към управлението на знанието. Моделът за управление на знанието на компанията включва визия, бизнес стратегия, ценностна система, измерители, стимули, процеси, технология и управление (фиг. 1). Този модел дава възможност на компанията да обвърже хората и практикуващите общности с корпоративните цели, управлението, ценностната система и инфраструктурата на организацията, чрез което се постига синергичен ефект, който води до ефективно и ефикасно управление на знанието.

Както се вижда от фигурата, системата за управление на знанието в IBM включва управлението на процесите от жизнения цикъл на знанието, постигането на баланс между формалните и неформалните организационни структури и поддържането на информационна и комуникационна инфраструктура на компанията като средство за постигане на ефективност и ефикасност в управлението на знанието. Тази система е тясно свързана с визията и ценностната система на компанията, а стратегията за управление на знанието е обвързана с бизнес стратегията ѝ. Системата намира израз в конкретни инициативи за увеличаване на ползата от споделянето на знанието в компанията и в мерки за поддържането ѝ. Тя се подкрепя от обвързаността и проактивното участие на цялото ръководство на компанията. Моделът на управление на знанието в IBM превръща корпорацията в компания, базирана на знанието, която успешно използва този ресурс за повишаване на конкурентоспособността си.



Фигура 1. Модел на управление на знанието на IBM Corporation
(Gongla & Rizzuto, 2001)

Примерът на IBM показва, че успешното управление на знанието зависи от наличието на единен подход към него, който може да бъде осъществен чрез създаването на стратегия за знанието и обвързването ѝ с визията и бизнес стратегията на компанията. Този пример потвърждава необходимостта от прилагането на интегриран подход към управлението на знанието с оглед постигането на синергичен ефект от успешното усвояване и прилагане на ново, уникално и скрито знание, събрано от различни краища на света, което дава възможност за изграждане и поддържане на дългосрочно устойчиво конкурентно предимство, базирано на знанието.

Следователно пред международните компании стои предизвикателството за създаване на модел, който да обвърже оперативното управление на процесите от жизнения цикъл на знанието, хората, информационните и комуникационните технологии и фирмената култура със стратегията за знанието, както и да осигури връзката между тази стратегия и корпоративната визия. В този аспект възникват няколко основни проблема: как бъде формулирана стратегия за знанието, как тази стратегия да бъде реализирана на практика и как стратегията за знанието да бъде съгласувана с цялостното стратегическото управление на компанията. Едно от възможните решения на тези проблеми дава Балансираната карта на резултатите.

3. БАЛАНСИРАНА КАРТА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

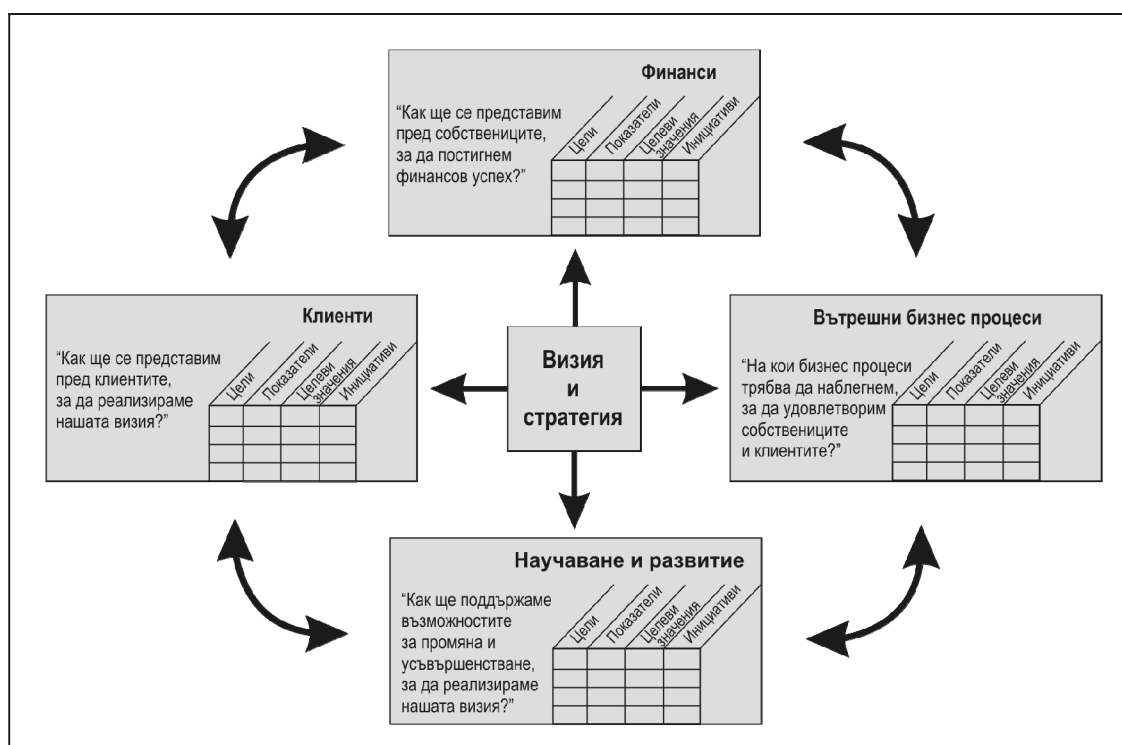
Балансираната карта на резултатите (Balanced Scorecard, BSC) е нов подход за стратегическо управление. Той предоставя структурирана методология, с помощта на която могат да бъдат избегнати недостатъците на традиционните системи за стратегическо управление. Подходът е създаден в началото на 90-те години на миналия век от Dr. Robert Kaplan от Harvard Business School и Dr. David Norton от Balanced Scorecard Collaborative (Моллов, 2003).

Балансираната карта на резултатите разглежда една компания от четири гледни точки, които Kaplan & Norton (1996) наричат „перспективи“ (фиг. 2). Тези перспективи са жизненоважни за фирмата и трябва да дават отговор на следните основни въпроси:

- *Перспектива „Финанси“:* За да има финансов успех, как компанията трябва да се представи пред своите акционери и потенциални инвеститори?
- *Перспектива „Клиенти“:* За да има успех визията ѝ, как компанията трябва да се представи пред своите клиенти?
- *Перспектива „Вътрешни бизнес процеси“:* За да задоволи фирмата своите акционери и клиенти, кои бизнес процеси трябва да бъдат оптимизирани, кои да бъдат съкратени и кои да бъдат развити?
- *Перспектива „Научаване и развитие“:* Може ли компанията да продължи да се развива, да повиши ефективността си и да увеличи приходите си?

Основната идея, заложена Балансираната карта на резултатите, е превръщането на стратегията в действие (Kaplan & Norton, 1996). Четирите перспективи

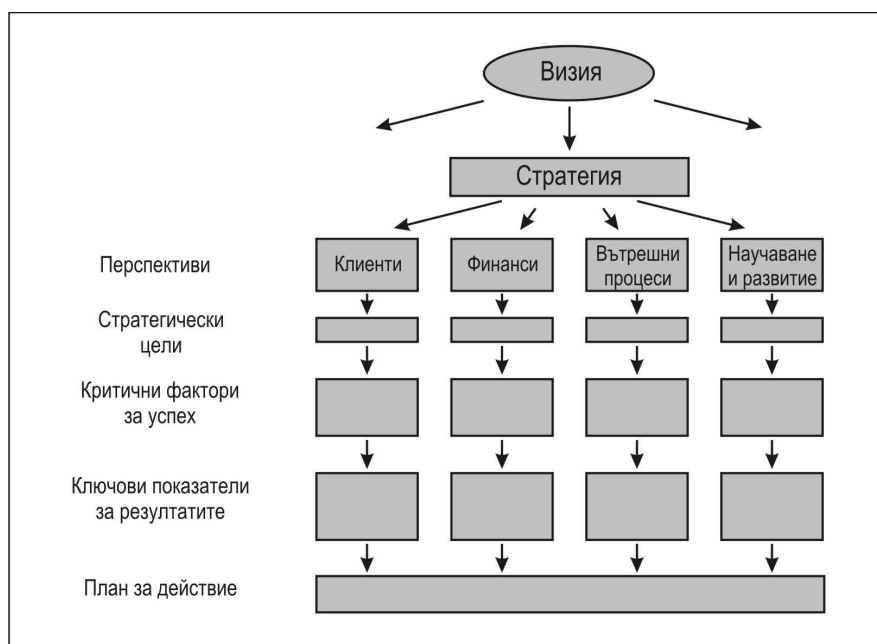
образуват нейната рамка. Балансираната карта пречупва визията на компанията през призмата на четирите перспективи и ги превръща в система от стратегии, стратегически цели и критични фактори за успех и причинно-следствени връзки между тях, ключови показатели за резултати и стратегически инициативи, конкретизирани в план за действие. Показателите, групирани по перспективи, имат за цел да определят степента на постигане на целите на компанията и влиянието на критичните фактори за успех. Целите и показателите произтичат от визията и стратегията на компанията. Функцията на Балансираната карта в процеса на управление е да покаже в кои области трябва да бъдат насочени усилията на фирмата (Моллов, 2003).



Фигура 2. Балансирана карта на резултатите
(Kaplan & Norton, 1996)

Съгласно Kaplan & Norton (1996) структурата на Балансираната карта на резултатите се състои от няколко нива (фиг. 3).

На най-високо ниво в йерархията на Балансираната карта стои *визията* на фирмата. Визията е поглед, изразяващ бъдещото състояние, което иска да постигне компанията. Тя ръководи, контролира и стимулира цялата организация по пътя към постигането на желаното бъдещо състояние. Визията трябва да бъде споделена на всички нива в йерархията на организацията.



Фигура 3. Обща структура на Балансираната карта на резултатите
(Адаптация от автора по Kaplan & Norton, 1996)

Генералната визия се декомпозира в конкретни *стратегии*. Всяка от стратегиите се описва в рамките на различни *перспективи*. Стандартните 4 перспективи могат да бъдат допълнени с други перспективи.

Пречупена през отделните перспективи, всяка стратегия се конкретизира в специфични *стратегически цели*, които са обвързани с причинно-следствени връзки и насочват компанията по пътя към реализирането на общата визия.

На следващото ниво в структурата се намират *критичните фактори за успех* – това са онези фактори, които са жизненоважни за успешната реализация на визията на компанията.

По-надолу в структурата на Балансираната карта са *ключовите показатели за резултатите*, чрез които се измерва степеня на постигане на стратегическите цели и влиянието на критичните фактори за успех върху тях. Показателите и техните целеви равнища (желани стойности, които да бъдат достигнати) дават възможност на мениджърите да контролират мероприятията, свързани с постигането на целите.

Най-отдолу в структурата на Балансираната карта се намират *стратегическите инициативи*, подредени в *план на действие*. Той отразява конкретните действия и специфични стъпки, които трябва да се направят, за да бъдат постигнати стратегическите цели и съответно да се осъществи визията на компанията.

4. ПРИЛОЖИМОСТ НА БАЛАНСИРАНАТА КАРТА НА РЕЗУЛТАТИТЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО

Редица автори отбелязват възможността Балансираната карта на резултатите да бъде успешно приложена в стратегическото управление на знанието в компанията. Така например в своето изследване Andr asson & Svartling (1999) доказват, че компания, която използва Балансираната карта, има по-големи шансове за успешно управление на знанието. Авторите изтъкват следните аргументи в подкрепа на тази теза:

- Балансираната карта има за цел да комуникира стратегията в цялата компания (Kaplan & Norton, 1996). Следователно всички служители в компанията ще знаят каква е тяхната роля за постигане на стратегията. Те ще имат възможност да оценяват своите собствени действия в светлината на корпоративната стратегия. Тъй като управлението на знанието е стратегически въпрос за компанията (Wiig, 1995; Zack, 1999), стратегията за управление на знанието може да бъде комуникирана в цялата компания посредством Балансираната карта. Следователно управлението на знанието ще може да бъде оценено заедно с другите стратегически насоки, което ще увеличи резултата от това управление;

- Балансираната карта е ориентирана към бъдещето, към дългосрочното развитие на компанията. Целите, ориентирани към бъдещето, като например тези в областта на управлението на знанието, са жизненоважни за дългосрочното ѝ оцеляване. Тъй като знанието е стратегически ресурс, успехът на компанията зависи от това, доколко тя развива своето знание и обръща внимание на знанието, с което разполага в момента. С помощта на Балансираната карта управлението на знанието може също да бъде ориентирано към бъдещето;

- Балансираната карта дава възможност за преразглеждане и подобряване на вътрешните бизнес процеси в компанията и по този начин спомага за повишаване на ефективността ѝ. Повишаването на ефективността е една от целите на управлението на знанието. Балансираната карта може да помогне за усъвършенстването на процесите от жизнения цикъл на знанието и да повиши тяхната ефективност;

- Балансираната карта е фокусирана върху важността на способностите на служителите и информационните системи, както и върху повишаване на мотивацията на служителите. Това е тясно свързано с управлението на знанието.

Тези аргументи се потвърждават и от практиката на редица големи европейски и американски международни компании като германската Siemens AG и американската Hewlett-Packard Company.

4.1. Стратегическо управление на знанието в Siemens AG

В миналото Siemens AG е разглеждана като компания със старомодна култура, в която хората работят в големи, йерархични групи, и която се отличава със своята бюрократичност и липса на енергия. Dr. H. Pieter, президент и изпълнителен директор на Siemens от 1992 г., променя фирмената култура, за да ѝ придобие повече гъвкавост – въвежда по-малки работни групи и нови управленски техники.

Освен това е обърнато внимание на бизнес процесите и начините за осъществяване на бизнеса. Dr. Pieter вижда нуждата от подчиняване на компанията на нейния най-важен ресурс – знанието.

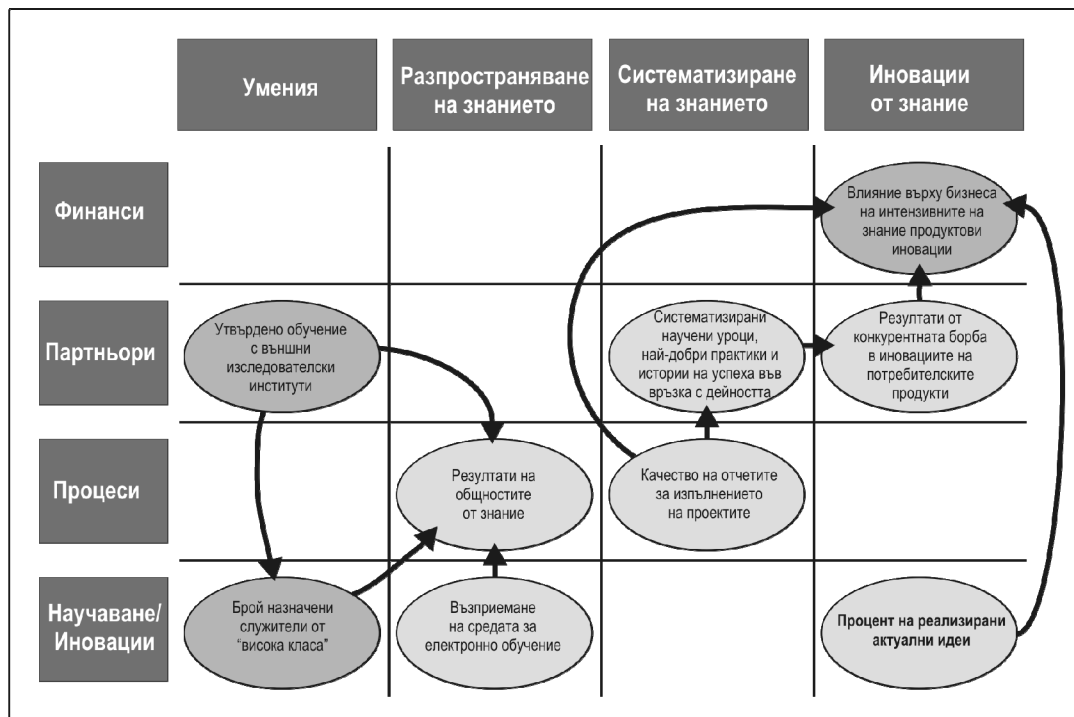
Siemens използва т.нар. *Процес на изграждане на стратегия за знанието (Knowledge Strategy Process, KSP)* като инструмент, който управленските екипи и изпълнителите на инициативите по управление на знанието могат да приложат за реализиране на своите планове. Основните принципи на KSP са разработени от холандската компания за управление на знанието CIBIT и системата е патентована от Siemens. Плановите за действие по отношение на управлението на знанието са насоки за екипите по управление на знанието, които подпомагат т.нар. Основни насоки за управление на знанието в Siemens (KM roadmap). KSP идентифицира кои области на знание влияят върху бизнеса и осъществява строга връзка между управлението на знанието и бизнес резултатите. Той се състои от 6 стъпки (Davenport et al., 2002):

- определяне на бизнес контекста, стратегиите и целите на компанията;
- идентифициране на областите от знание, релевантни за бизнес казуса;
- дефиниране на ключови показатели за резултатите като например: успех на клиентите, индекс на резултатите и т.н.;
- анализиране на влиянието на областите от знание върху ключовите показатели за резултатите, дефинирани в предходната стъпка;
- анализиране на статуса на избрани области от знание и идентифициране на необходимостта от подобряване;
- формулиране на план за действие по отношение на управлението на знанието.

Последната стъпка от KSP е началото на разработване на т.нар. *Карта на резултатите за знанието (Knowledge Scorecard)*. Тя представлява модификация на традиционната Балансирана карта на резултатите на Kaplan & Norton (1996), и е фокусирана изцяло върху знанието. Тя е система от взаимозависими показатели. Картата на резултатите за знанието на Siemens обвързва входящите ресурси, необходими за управление на знанието, процеса на управление на знанието и неговото обкръжение и резултатите от управлението на знанието. Тя дава цялостен поглед върху стратегията за знанието, като я разглежда през призмата на 4 перспективи (Финанси, Партньори, Процеси, Научаване и иновации) и я оценява с помощта на показатели, групирани в 4 измерения: умения, разпространяване на знанието, кодиране на знанието и иновации от знание (фиг. 4). Всяко от измеренията отговаря на целите, чието постигане се преследва от стратегията за знанието, а именно: увеличаване на уменията, по-добро разпространяване на знанието, по-добро кодиране на знанието и увеличаване на иновациите в резултат на знанието. Показателите са изобразени на фигурата с елипси. Те са обвързани един с друг, което се илюстрира със стрелките между тях.

По-важните показатели от Картата на резултатите за знанието (по-тъмно оцветените елипси на фиг. 4) се интегрират в корпоративната Балансирана карта на резултатите на Siemens. По този начин се осъществява връзката между Процеса на изграждане на стратегия за знанието (KSP) и Балансираната карта, което позволява дефиниране на количествени цели, следвани от различни действия, свързани с управлението на знанието. Напр. bonus-on-top програмата на ICN

групата¹, която дава на служителите стимули за трансфер и създаване на знание, поражда създаването на стратегическата цел „международна възвръщаемост чрез обмен на знание“, която става неразделна част от корпоративната Балансирана карта на Siemens AG. Всяко тримесечие висшето ръководство реви-зира напредъка, постигнат в международното споделяне на знание, и реагира на червените сигнали в Балансираната карта с подходящите мерки, като организира кампании в страните, които имат висок потенциал за знание, но отчитат ниска степен на споделяне на знание.



Фигура 4. Карта на резултатите за знанието на Siemens (Deking, 2001)

Разработеният от Siemens Процес на изграждане на стратегия за знанието премахва несъответствията между бизнес стратегията и управлението на знанието, а чрез Картата на резултатите за знанието се осигурява възможност за измерване и следене на резултатите от управлението на знанието. Успехът на Siemens в областта на управлението на знанието е признат още 2002 г., когато компанията попада в топ 20 на компаниите, управляващи успешно знанието си според ежегодната класация Global 500 на Fortune и световни експерти по управление на знанието (Andreu et al., 2003).

¹ ICN group – Information and Communication Networks (Информационни и комуникационни мрежи) е едно от подразделенията на Siemens AG в бизнес сферата Information and Communications (Информация и комуникации).

4.2. Стратегическо управление на знанието в Hewlett-Packard Company

Hewlett-Packard (HP) е компания лидер или най-важен играч в различни пазари на технологии в световен мащаб. Знанието, което компанията генерира за обслужване на тези пазари, е един от най-важните ресурси за нея и както много компании, гледащи напред, HP се опитва да използва този ресурс във всички части на организацията. Управлението на знанието се разглежда като средство, допълващо способностите на компанията по различни начини: от подобряване на ефикасността на съществуващите процеси до постигане на успех за компанията като цяло в нови бизнес области. HP вярва, че то е фундаментално и за разрешаване на друг, по-труден проблем – този за създаването на нови източници на изгода за клиентите, а оттук – и за HP. Компанията възприема управлението на знанието като помощно средство за растеж на бизнеса, съкращаване на разходите за постигане на бизнес целите и резултатите от тях, подобряване на опита на клиента.

През 2003 г. групата Hewlett-Packard Services Consulting and Integration (днес Hewlett-Packard Business & IT Services)¹ стартира внедряването на нова програма за измерване на управлението на знанието, която да заздравя сътрудничеството и инициативите, свързани с това управление. Целта на програмата е да се подобри начинът, по който управлението на знанието се осъществява в групата. Компанията вижда в своите служители първични генератори и първични потребители на знанието в организацията. Затова управлението на знанието трябва да отразява факта, че потокът от знание започва от хората, когато те създават ново или усъвършенстват съществуващото знание в компанията, и завършва с тях, когато го прилагат в практиката. Знанието рамкира тяхната работа и техния живот, а това означава, че те трябва да възприемат управлението на знанието като двигател за постигане на своите собствени цели (Naghi, 2004).

Според HP управлението на знанието, подобно на всички останали дейности, трябва да бъде измервано. Резултатите от дейностите и инициативите по постигането на целите, свързани с управлението на знанието, са само хипотетични, докато не бъдат измерени тяхната ефективност и влиянието им върху бизнеса. Дефинирането и публикуването на целите, инициативите и резултатите стимулира служителите да работят за постигането им. Затова в новата програма за управление на знанието е предвидено внедряването на *Балансирана карта на резултатите*, която да обвърже променливото заплащане на служителите с техните резултати. Обвързването на всички индивидуални резултати от всички нива в организационната структура с измеренията и показателите на Балансираната карта ще осигури стратегическо подравняване в цялата компания. HP се надява, че сравнението усилва конкуренцията между

¹ Дивизионът Hewlett-Packard Business & IT Services е част от структурата на Hewlett-Packard Company и е специализиран в осъществяването на консултантска дейност, прехвърляне на дейности и технологична поддръжка.

регионите и в крайна сметка окуражава хората да споделят своето знание и да вземат участие в програмата за управление на знанието.

В изпълнение на програмата, за всяка насока от дейността на НР са дефинирани глобално съвместими цели за сътрудничество в екип и за създаване, използване и прилагане на знанието в компанията. По този начин тя може да декомпозира и да сравни резултатите по страни и региони. Всяко тримесечие целите се ревизират. Базирайки се на наличните системи за управление на знанието, които се използват в НР, и на главния фокус на компанията върху практикуващите общности и сътрудничеството в екипите, глобалният екип по управление на знанието, съгласувано с регионалните ръководители по управление на знанието, избира 5 първоначални инициативи по управление на знанието, чиято степен на реализиране да се измерва с помощта на показателите от Балансираната карта. Тези инициативи са: документиране на приключени проекти, изграждане на практикуващи общности, създаване на форуми за персонални взаимодействия под формата на дискусии, документиране на техническо знание, сътрудничество в екипите и работните групи с оглед обмен на информация и знание. Създават се 7 показателя, отчитани на месечна база. Те измерват активното и пасивното участие от страна на потребителите в изброените инициативи като създатели, разпространители, получатели и потребители на знание. Например индексът за принос във форумите измерва количеството на направените през годината коментари във форумите, а индексът за практикуваща общност отчита процентния дял на служителите, които участват в практикуващи общности. Стойностите на тези показатели дават представа за степента на създаване, споделяне, разпространяване и използване на знанието в компанията, както и за сътрудничеството между служителите. По този начин се придобива пълна картина на това, какво се случва във всеки аспект на управлението на знанието.

Висшето ръководство, ръководителите по управление на знанието в отделните отрасли и практики са първите получатели на месечните резултати от показателите. Висшето ръководство е заинтересовано преди всичко да вижда резултатите, свързани с възвръщаемостта от инвестициите, които не могат да бъдат извлечени директно от показателите за знанието. Но положителните резултати, които са израз на успешното прилагане на инициативите, свързани с управлението на знанието, подсказват, че инвестициите са в правилната посока.

Чрез измерването на дейността по управление на знанието във всяка страна и регион ръководителите по управление на знанието и оперативните ръководители получават представа за използването на средствата, вложени в това управление. Тези данни намират приложение преди всичко в подобряването на програмата за управление на знанието. Например, ако използването е твърде ограничено, възниква въпросът дали това се дължи на необходимостта от локализиране на подходите за съответната страна, или на факта, че хората срещат трудности при използването на средствата, или на неосъзнаването от тяхна страна на важността на управлението на знанието. Чрез анализирането на данните всеки ръководител по управление на знанието може да предприеме действия за повишаване използването на средствата за управление на знанието.

От друга страна, те могат да дадат обратна връзка за това, защо някои страни не използват предложената програма и по този начин международният екип по управление на знанието може по-добре да разбере нуждите на потребителите и да ги удовлетвори, доколкото е възможно.

Данните се публикуват в месечния бюлетин на компанията за управление на знанието, който автоматично се изпраща до всички заинтересовани към управлението на знанието страни. Ръководителите по управление на знанието в регионите и страните са отговорни за комуникирането на очакванията във връзка с управлението на знанието и за съгласуването на инициативите с оглед постигане на желаните резултати.

Чрез Балансираната карта на резултатите висшето ръководство на компанията вижда дали програмите, свързани с управлението на знанието, посрещат техните цели, застъпени в т.нар. Глобална програма за управление на знанието. Всяка група има възможност да настрои Балансираната карта за своите собствени стратегически цели, като спазва корпоративните цели и показатели. Същевременно висшето ръководство определя и задълженията по отношение на управлението на знанието, които всяка група трябва да изпълнява.

Разгледаните примери от практиката на Siemens AG и Hewlett-Packard Company потвърждават, че Балансираната карта може успешно да се използва в помощ на стратегическото управление на знанието. Това дава основание на автора да предложи *процесно-ориентиран модел за стратегическо управление на знанието, базиран на Балансираната карта на резултатите*, с оглед постигане на синергичен ефект от успешното усвояване и прилагане на ново, уникално и скрито знание, събрано от различни краища на света. Моделът се основава на теоретичните възгледи за управлението на знанието, примерите от практиката на водещи международни компании в света и практическия опит на автора. Същността на модела се състои в 12 последователни стъпки, отразяващи процеса на изграждане и реализиране на стратегия за знанието като елемент от цялостното стратегическо управление на международната компания. Стъпките следват процеса и логиката на разработване на Балансирана карта на резултатите, като са модифицирани с оглед изграждането и реализирането на стратегия за знанието и отразяват спецификата, произтичаща от особеностите на международните компании. Това дава възможност, от една страна, стратегията за знанието да бъде декомпозирана и сведена до конкретни инициативи за постигане на стратегическите цели, и, от друга, тя да бъде обвързана с корпоративната стратегия на международната компания.

5. СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В МЕЖДУНАРОДНИТЕ КОМПАНИИ С ПОМОЩТА НА БАЛАНСИРАНАТА КАРТА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

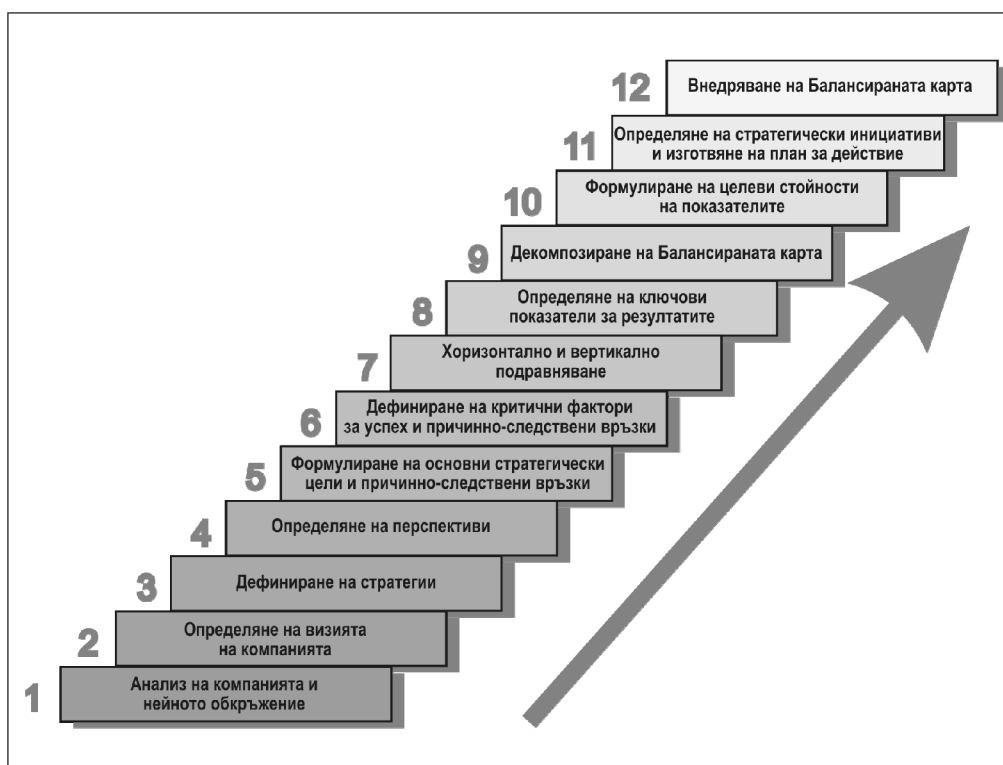
Съгласно Kaplan & Norton (1996) процесът на стратегическо управление в контекста на Балансираната карта обхваща две основни фази:

- *Първата фаза* включва формулирането на корпоративната стратегия¹ с помощта на стратегически анализ. Стратегическият анализ събира цялата информация, свързана с конкурентоспособността. Целта на този анализ е да определи и оцени тенденциите, възможностите и рисковете, произтичащи от бизнес обкръжението, и да разкрие силните страни на компанията. В края на тази фаза индивидуалната корпоративна стратегия е формулирана.

- *Втората фаза* включва процеса на внедряване на корпоративната стратегия. В тази фаза намира приложение Балансираната карта. На този етап визията се декомпозира в специфични бизнес стратегии и стратегически цели. Те се конкретизират с помощта на фактори за постигането им и показатели, които ги измерват и оценяват. Планът за действие показва как ще бъдат постигнати поставените цели, като конкретните дейности са разпределени по функции или по отдели и индивидуални звена от организационната структура на компанията. Получаването и анализирането на обратната информация се базират на степента на постигане на индивидуалните цели и резултатите, измерени с показателите.

Двете фази оформят постоянен и непрекъснат процес на стратегическо управление. С оглед изграждането и реализирането на стратегия за знанието и обвързването ѝ с корпоративната стратегия на международната компания тези фази могат да бъдат конкретизирани в 12 стъпки (фиг. 5). В следващото изложение подробно се разглежда същността на всяка от тези стъпки.

¹ На най-високо ниво в модела на Балансирана карта на резултатите на Kaplan & Norton (1996) стои визията на компанията, т.е. насоката за нейното дългосрочно бъдещо развитие, която пряко кореспондира със стратегическото управление. В Балансираната карта на резултатите корпоративната стратегия намира израз във визията на компанията.



Фигура 5. Стъпки от процеса на изграждане и реализиране на стратегия за знанието в международната компания въз основа на Балансираната карта на резултатите (Авторска разработка)

5.1. Анализ на компанията и нейното обкръжение

Процесът на стратегическо управление с помощта на Балансираната карта на резултатите започва от дефиниране на отрасъла и ролята на компанията в него. Целта на тази стъпка е да бъде постигнато единно мнение относно характерните черти и специфичните особености на отрасъла, към който принадлежи компанията, както и да се дефинира ясно текущата ѝ позиция и ролята ѝ в развитието на отрасъла. В тази стъпка трябва да се опишат характеристиките на компанията, разгледана от всички възможни ъгли, както и характеристиките на обкръжението, в което тя осъществява своя бизнес. За международна компания, оперираща в международно обкръжение, е важно да бъдат идентифицирани икономическите, социалните, културните, технологичните, политическите, правните, конкурентните и географските фактори. Обикновено в практиката се използват инструменти за анализ като например SWOT анализ, Моделът на петте конкурентни сили на Porter (1980), както и други подобни методи.

По отношение на стратегическото управление на знанието при оценката на международната компания трябва да се оцени наличното в нея знание и необходимостта от придобиване на ново знание.

Първо трябва да бъде уточнено актуалното състояние на ресурсите от знание в компанията, за да се очертаят пътищата, по които да се тръгне с оглед осигуряване развитието и усъвършенстването на знанието. С цел уточняване на настоящото състояние на ресурсите от знание трябва да се направи *одит на знанието*, който да идентифицира съществуващите условия в компанията по отношение на стратегия, процеси, хора, технологии и фирмена култура във връзка с управлението на знанието. Стратегическите въпроси са свързани с уточняване на ключовите двигатели на знанието, ефективността и ефикасността на потоците от знание в компанията и бариерите, които ги ограничават, използването и натрупването на управленска информация от рода на ключови показатели за резултатите и данни от оценки на ресурсите от знание и сравнението им с конкурентите. *Технологичният компонент* на одита на знанието определя състоянието на информационната инфраструктура в компанията и как тя поддържа процесите, свързани с жизнения цикъл на знанието. Той оценява ефективността и ефикасността на информационните и комуникационните технологии в управлението на интелектуалния капитал, в улесняването на процесите на трансформиране между явно и скрито знание, и в подпомагането на процеса на придобиване на точната информация от точните хора в точното време. *Човешкият компонент* на одита на знанието е по-тясно свързан с организационното поведение, което се съдържа в: социалните ценности и фирмената култура като водещи черти в работата (работа в екип или индивидуална работа), системите за стимулиране (например схеми за компенсация в зависимост от резултатите), желанието за споделяне на знание между знаещите работници, възприемането от висшестоящите в организационната йерархия на предложения и планове, както и задържането и привличането на таланти (като например състав на работната сила в компанията в дадения момент – брой и качество на знаещите работници, и съществуващи инициативи за проследяване и задържане на най-добрите и най-изявените в компанията хора).

Следователно одитът на знанието, най-общо казано, трябва да очертае насоките на дейност, в които знанието може да създаде конкурентно предимство за компанията, както и текущото състояние на тези насоки. Той може да се осъществи с помощта на SWOT анализ. Съгласно възгледите на Zack (1999) продължителното време, което отнема процесът на научаване, поражда необходимостта от сравнение и оценка на силните страни, слабите страни, възможностите и заплахите (т.е. SWOT анализ) на съществуващото знание в организацията, тъй като този ресурс дава основната възможност (и ограничение) за конкуриране и растеж в средно- и дългосрочен план. Авторът посочва, че традиционната рамка на SWOT анализа трябва да бъде осъвременена, за да отрази днешното интензивно на знание обкръжение и по този начин да даде основа за изграждане на стратегия за знанието. На практика компаниите трябва да извършат *SWOT анализ на знанието*, като идентифицират ресурсите от знание и способностите, базирани на знание, и ги съпоставят със стратегическите възможности и заплахи, за да разберат по-добре своите предимства и слабости.

Zack (1999) отбелязва, че оценката на позицията на организацията по отношение на знанието изисква каталогизиране на съществуващите в нея интелектуални ресурси, като се създава т.нар. *карта на знанието*. Компанията може да използва тази карта, за да направлява стратегически своите усилия за управление на знанието, които подкрепят предимствата и ограничават слабостите, свързани със знанието.

След това трябва да се определи кои ресурси и способности, базирани на знание, са ценни, уникални и имитируеми, както и доколко тези ресурси и способности поддържат продуктовете и пазарната позиция на компанията. С помощта на т.нар. *стратегическа рамка на знанието* компанията може да определи конкурентните си предимства по отношение на знанието спрямо конкурентите. За целта всяка категория знание, включена в картата на знанието, може да бъде определена като ключово, напреднало или иновативно знание, да бъде съпоставена със съответното знание на конкурента и на тази база да бъде определена конкурентната позиция на компанията по отношение на знанието (фиг. 6).



Фигура 6. Конкурентна позиция на компанията по отношение на знанието (Zack, 1999)

Ключовото знание (core knowledge) е основното ниво на знание, което е необходимо, за да може фирмата да се задържи в бизнеса и да запази жизнеспособността си на пазара (Tiwana, 2002). То не винаги ѝ дава конкурентно предимство пред конкурентите, тъй като те също го притежават, но може да създаде ефективни бариери за навлизане на нови фирми в отрасъла. Ключовото знание обикновено се поддържа общо от членовете на отрасъла и затова то често дава известни предимства за тях в сравнение с навлизащите в отрасъла фирми (Zack, 1999). Например, за да влезе в сферата на производството на компютърни платки за видеокепчъринг, една нова компания трябва да има широки познания за електрическите

вериги, електронните части на платката, чиповете, как да напише драйвъри за операционната система, познания за различните видове видео стандарти и т.н. Компания, разработваща уеб-сайтове за онлайн търговия с цветя, трябва да има познания за хостването, умения в Интернет програмирането, умения за графичен дизайн, ясно идентифицирани целеви пазари и необходимия софтуер. И в двата случая компанията трябва да притежава това знание, за да може да навлезе на съответния пазар.

Напредналото знание (advanced knowledge) прави фирмата конкурентоспособна и забележима от конкурентите (Tiwana, 2002). Подобно знание ѝ позволява убедително да диференцира своите продукти и услуги от тези на конкурентите на същия пазар или за същия набор от клиенти, чрез прилагането на по-висше знание в някои области. Този вид знание дава възможност на фирмата да се конкурира за водещата позиция на съответния пазар или пред съответните клиенти. Това знание ѝ осигурява пълна жизнеспособност. Фирмата може да има същото ниво, обхват или качество на знанието, както и конкурентите ѝ, обаче специфичното съдържание на знанието позволява тя да се диференцира от конкурентите (Zack, 1999). За компанията, опитваща се да се конкурира в производството на платки за видеокепчъринг, напредналото знание се изразява в по-добър или по-достъпен за потребителя софтуер, както и допълнителни възможности в платките и софтуера (напр. поддържане на широка гама от видео стандарти, автоматични настройки и т.н.). За компанията, разработваща уеб-сайтове, такова знание може да бъде знание за международните пазари на цветя и колаборативните взаимоотношения в холандски аукциони за цветя, които тя може да използва, за да подобри уеб-сайтовете за клиентите.

Иновативното знание (innovative knowledge) дава възможност на фирмата да бъде лидер в целия отрасъл до степен, в която тя ясно се разграничава от конкуренцията (Tiwana, 2002). Подобно знание ѝ позволява сама да променя правилата на играта, като въведе нови бизнес практики (Zack, 1999). Иновативното знание осигурява разширяване на пазарния дял чрез спечелване на нови клиенти или чрез увеличаване нивото на услугите за съществуващите клиенти. Примери за иновативно знание за компанията, произвеждаща платки за видеокепчъринг, и за компанията, разработваща уеб-сайтове, са внедряването на нова технология в продуктите (повисока скорост на предаване на данни, нов начин на организиране и по-бърз достъп до базата данни за цветята). Патентованата технология е пример за промяна на правилата в отрасъла.

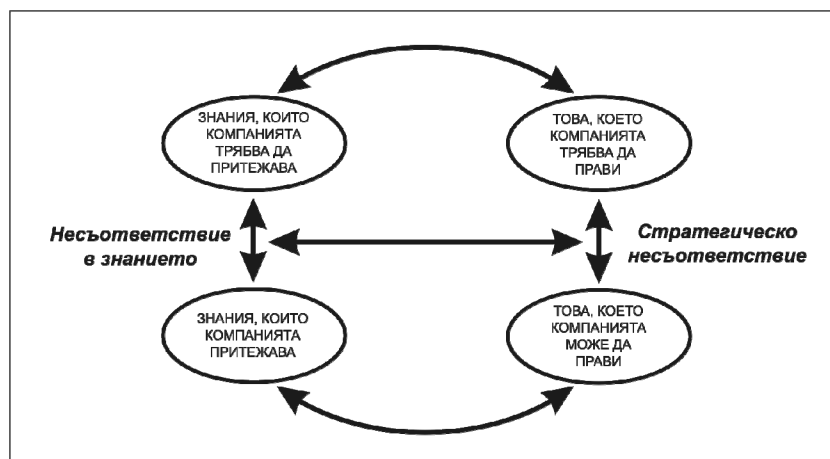
Следователно, основно значение за компанията има ключовото знание – минималният обхват и ниво на знанието, необходимо за осъществяване на ежедневните операции. Напредналото знание ѝ дава възможност да бъде конкурентна. Иновативното знание ѝ позволява да се превърне в лидер в бранша и сред конкурентите.

От фиг. 6 се вижда, че една компания може да се постави в една от следните конкурентни позиции:

- *Рискова компания* – когато компанията притежава ключово знание, а конкурентите ѝ притежават иновативно знание;
- *Изоставаща компания* – когато компанията притежава ключово знание, а конкурентите ѝ притежават напреднало знание;

- *Жизнеспособен конкурент* – когато компанията и конкурентите ѝ притежават ключово или напреднало знание;
- *Лидер* – когато компанията притежава напреднало знание, а конкурентите ѝ притежават ключово знание;
- *Иноватор* – когато компанията притежава иновативно знание, а конкурентите ѝ притежават ключово знание.

След като е очертала конкурентната си позиция по отношение на знанието, компанията трябва да извърши *анализ на несъответствията (gap анализ)*. Този анализ оценява, от една страна, какво прави компанията и какво трябва да прави, за да се конкурира (стратегическо несъответствие), и, от друга – какво знание притежава и какво знание трябва да развие или придобие, за да постигне желаната конкурентна позиция (несъответствие в знанието). Анализът дава и връзката между актуалната дейност и актуалното знание на компанията, както и връзката между бъдещото знание и бъдещата ѝ дейност. Несъответствията, определени с помощта на анализа на несъответствията, дават основата за визията и стратегията на компанията, които трябва да бъдат насочени към премахване на тези несъответствия (фиг. 7).



Фигура 7. Gap анализ на знанието
(Zack, 1999)

Zack (1999) посочва като важен момент фактът, че несъответствието в знанието произтича директно от стратегическото несъответствие и е тясно свързано с него и затова съгласуваното премахване на двете несъответствия е ключов елемент от разработването на стратегия за знанието.

5.2. Определяне на визията на компанията

Тъй като Балансираната карта се основава на корпоративна визия, споделена в рамките на цялата компания, тази визия трябва да бъде определена или утвърдена още преди същинското изграждане на отделните стратегии. Визията на

компанията представя идеята, изразява философията на бизнеса ѝ и описва бъдещите цели и роля на нейното развитие. При дефинирането на визията на компанията трябва да бъдат отчетени фактори като: обкръжаваща бизнес среда, желания на собствениците и акционерите, финанси, конкурентоспособност, развитие на технологиите. Доколкото знанието е фактор за конкурентоспособност, то също трябва да бъде отчетено при дефинирането на визията. Това важи с особена сила за международни компании, работещи в отрасли, интензивни на знание, като например високите технологии. Важно е да се отбележи, че стратегическото управление на знанието трябва да бъде в съответствие с визията на компанията и да я поддържа.

5.3. Дефиниране на стратегии

След като вече са установени визията и концепцията на бизнеса, трябва да се определят основните стратегии, въз основа на които ще бъде построена Балансираната карта. Балансираната карта на резултатите дава възможност за деконструиране на визията в конкретни стратегии, базирани на реалността, чрез които служителите могат да почувстват приноса си в дейността на компанията и да работят по-лесно.

В тази стъпка трябва да бъде дефинирана стратегията за знанието. По-горе беше изяснено, че тя не трябва да е самоцелна и изолирана, а да бъде част от цялостното стратегическо управление на компанията. Т.е. стратегията за знанието трябва да бъде съобразена и съгласувана с другите стратегии на компанията и да произтича пряко от корпоративната визия. В следващите редове се разглеждат някои видове стратегии за знанието, които според автора могат да се използват в практиката на международните компании.

5.3.1. Стратегии кодификация, персонализация и интеграция

Концептуално следствие от разделянето на знанието на явно и скрито¹ е открояването на двете виждания относно знанието: виждането за знанието като обект, което клони повече към явното знание, и виждането за знанието като процес, което клони повече към скритото знание (Hansen et al., 1999; Mentzas, 2000). Модерната международна компания обикновено съчетава и двата вида стратегии за знанието.

Знанието като обект – стратегия кодификация

Виждането за знанието като обект третира знанието като обект, който е независим от създателите или ползвателите му. Знанието е нещо, което може

¹ Според Polanyi (1966) *явното знание (explicit knowledge)* се съдържа в отчети, книги, учебници. То може да бъде изразено с думи и числа и лесно да бъде предавано между индивидите чрез комуникация, в документиран вид или по друг начин. *Скритото знание (tacit knowledge)* се корени дълбоко в индивидуалните действия и опит, както и в идеите, ценностите и емоциите. То се съдържа в човешкия мозък. Това го прави силно персонализирано и трудно за формализиране. Затова то може да бъде изразено само индиректно чрез метафори и аналогии. В тази категория знание попадат субективни прозрения, интуиции и предчувствия.

да се съхранява и обработва и оттук – да се улови, измери и управлява подобно на осезаем предмет. Това виждане намира израз в *стратегията кодификация* за управление на знанието (Hansen et al., 1999), известна още като *подход, фокусиран върху съдържанието*. Фокусът на тази стратегия е върху продуктите, които съдържат или представят знанието. Такива продукти са например документи, записки, отчети, статии, анализи, инструкции, работни графици, интервюта и др. От тези продукти се извличат ключовите късчета знание и се кодират и съхраняват в електронно хранилище, достъпно за използване от служителите. Усилията са насочени към разработване на начини за кодиране, съхраняване и многократно използване на знанието и са съсредоточени върху информационните системи и технологии като инструмент за това. Информационните системи трябва да притежават подходящи механизми, позволяващи на потребителите да имат достъп и да използват съществуващото знание и да създават ново знание, специфично за дадения контекст. По този начин много хора могат да търсят и придобиват кодирано знание без да се налага да контактуват с човека, който го е създал първоначално. Това дава възможност за увеличаване на многократното използване на знанието и оттук – за растеж на бизнеса. Международни компании, широко свързани с изграждането на бази данни от знание, които включват най-добри практики, работещи продукти, казуси, отчети и процесни методологии, са General Motors, GlaxoSmithKline и DaimlerChrysler.

Следователно стратегията кодификация има за цел да осигури висококачествено, благонадеждно и бързо внедряване на информационни системи за съхраняване и използване на кодираното знание. Тя предполага еднократно инвестиране в събирането и кодирането на знанието с оглед последващото му многократно използване. Компанията инвестира предимно в информационни технологии, чиято цел е да свържат хората с кодираното знание. Управлението на човешките ресурси се концентрира върху обучение на хората в групи и научаване чрез дистанционно компютърно обучение.

Знанието като процес – стратегия персонализация

Виждането за знанието като процес предполага, че знанието е тясно свързано с потребителя или създателя му и че се споделя ефективно само чрез персонален контакт човек-човек (физически или визуално). Това виждане признава, че знанието често е уникално за индивидите и незаменимо, и предлага използването на механизми като системи за стимули и по-голяма гъвкавост в разпределението на отговорностите с оглед осигуряване на развитието на креативността и запазването и използването на интелектуалния капитал по най-добрия начин. Виждането намира израз в *стратегията персонализация* за управление на знанието (Hansen et al., 1999), известна още като *подход, фокусиран върху хората*. Стратегията очертава начините за промоция, мотивиране, захранване и управление на процеса на създаване на знание от индивидите, работещи отделно или в групи, с цел това знание да бъде използвано от тях. Компаниите, следващи тази стратегия, фокусират вниманието си върху диалога между индивидите. Знанието се трансферира в сесии на мозъчна атака и разговори очи в очи. Знаещите работници колективно достигат до все по-дълбоки прозрения, като изследват от всички страни проблемите, които трябва да разрешат. Международните компании ин-

вестираят основно в създаване на мрежи от хора. Мрежите могат да бъдат поощрявани по много начини: чрез трансфериране на хора между единиците на компанията; чрез поддържане на култура, в която знаещите работници отговарят бързо на колегите, които ги търсят; чрез създаване на справочници (телефонни указатели) с експерти и чрез използване на мениджъри на знанието в компанията, които да подпомагат проектните екипи. Ролята на информационните системи и технологии е не просто да съхраняват знанието, а да поддържат сътрудничеството, като подпомагат и улесняват комуникацията и социалните взаимоотношения между индивидите, които са предпоставка за създаване на знание. Такива системи са e-mail, видео конференции, системи за управление на работни потоци, системи за поддръжка на групови решения и др. Примери за следване на подобна стратегия са IBM, Siemens и HP.

Следователно стратегията персонализация има за цел да осигури креативни, аналитични и точни съвети и мнения относно стратегически проблеми на високо ниво чрез канализиране на индивидуалния опит. Тя предполага заплащане на високи такси за специфични решения на уникални проблеми. Компанията инвестира умерено в информационни технологии, чиято цел е главно да улеснят разговорите и обмена на скрито знание. Управлението на човешките ресурси се съсредоточава върху индивидуалното обучение на хората.

Стратегия интеграция

Според Gottschalk (2005) стратегията за управление на знанието трябва да съчетава и двете виждания за знанието, т.е. разработването на система за електронни документи, която кодира, съхранява и разпространява знанието и позволява многократното му използване, и изграждането на мрежи от връзки между хората с цел споделяне на скритото знание.

Съчетанието на стратегичните кодификация и персонализация намира израз в *стратегията интеграция*. Възниква въпросът какво да бъде съотношението на двете стратегии в това съчетание. Един възможен отговор дават Hansen et al. (1999), които откриват, че компаниите, използващи ефективно знанието, следват главно една от двете стратегии и използват другата за поддържане на първата. Авторите предлагат съотношението между двете стратегии да бъде 80:20: 80% от споделянето на знанието следва едната стратегия, а 20% – другата. Едновременно използване на двете стратегии в съотношение 50:50 може да доведе до провала и на двете. Как тогава международната компания да избере коя от двете стратегии да бъде водеща? Конкурентната стратегия може да е отправна точка за избора. Мениджърите трябва да разберат защо клиентите предпочитат продуктите или услугите на тяхната компания, а не тези на конкурентите, каква изгода очакват клиентите от компанията и как знанието, което се съдържа в компанията, дава изгода за клиентите. Hansen et al. (1999) предлагат и още три въпроса, чиито отговор може да определи коя стратегия да избере компанията:

- Какви продукти предлагате според изискванията на клиента – стандартизирани или модифицирани? Компании, предлагащи стандартизирани продукти, попадат в стратегията кодификация, а компании, предлагащи модифицирани продукти – в стратегията персонализация;

- Какви продукти имате – зрели или иновативни? Ако компанията предлага зрели продукти, тя ще попадне в стратегията кодификация, а ако предлага иновативни продукти – в стратегията персонализация;

- На какъв вид знание разчитат вашите служители при разрешаване на проблеми – явно или скрито? Ако разчитат на явно знание, което лесно се кодира, тогава стратегията кодификация е по-подходяща, а ако разчитат на скрито знание, което трудно се поддава на кодиране, тогава по-подходяща се оказва стратегията персонализация.

Несъмнено хората се нуждаят от стимули, за да участват в процеса на споделяне на знание. Обаче двете стратегии за управление на знанието изискват различни системи от стимули. При стратегия кодификация мениджърите трябва да разработят система от реални стимули, която да окуражава хората да документират това, което знаят, и да слагат тези документи в електронното хранилище. Нивото и качеството на приноса на служителите към базата данни с документите трябва да е част от оценката на годишните им резултати. Стимулите за споделяне на знание доста се различават в компаниите, следващи стратегията персонализация. Мениджърите на такива компании трябва да възнаграждават хората за директното споделяне на знание с други хора (Hansen et al., 1999).

В крайна сметка практиката показва, че съотношенията 50:50 и 80:20 са практическите граници, в които може да попадне стратегическият микс, т.е. интегрираната стратегия. Оттук следва, че в интегрираната стратегия съотношението на стратегията кодификация и стратегията персонализация трябва да бъде някъде в диапазона 50:50 и 80:20, като точният баланс се определя в зависимост от конкретните функции и отдели в компанията (Koenig, 2004).

5.3.2. Консервативна и агресивна стратегия

Според Zack (1999) стратегията за знанието описва цялостния подход на организацията относно подравняването на нейните ресурси от знание и способности, базирани на знание, към интелектуалните изисквания на нейната бизнес стратегия. Авторът отбелязва, че стратегията за знанието може да бъде описана в две измерения, отразяващи степенята ѝ на агресивност (фиг. 8).

Безграничен			Агресивна
Космополит			
Провинциалист	Консервативна		
	Потребител	Изследовател	Иноватор

Фигура 8. Стратегия за знанието
(Zack, 1999)

Първото измерение се отнася до степеня, в която компанията се нуждае от увеличаване на своето знание в определена област, или до възможността, която тя може да има за използване на съществуващите, но неизползвани досега ресурси от знание; т.е. това измерение отразява степеня, до която компанията е главно създател или потребител на знание. *Второто измерение* се отнася до това дали първичните източници на знание са вътрешни или външни за нея. Съчетаването на тези две характеристики помага на компанията да опише и оцени своята текуща и желана стратегия по отношение на знанието.

Компанията, която създава или придобива знание с цел да стане или да остане конкурентна в своя отрасъл, Zack (1999) нарича *изследовател*. Когато ресурсите и способностите по отношение на знанието в компанията значително надхвърлят необходимите за запазване на конкурентната позиция, това дава възможност за по-нататъшно използване на наличната база от знание в съществуващата или в други конкурентни ниши. Подобна компания авторът нарича *потребител*.

Повечето компании се стремят към постигане на баланс между изследването и използването във всички области на стратегическото знание. Такива компании са наречени от автора *инноватори* и те могат да развиват знание от една област, като едновременно използват съществуващо знание от друга област. Балансирането на използването и изследването изисква добре развита способност за вътрешен трансфер на знание между функции като изследователска и развойна дейност, продажби, маркетинг и производство, както и външен трансфер на знание с клиентите. За да се премахнат забавянията между създаването и прилагането на знанието и между прилагането и създаването на следващия цикъл от знание, са необходими фирмена култура, системи за възнаграждение и комуникационни мрежи, които поддържат потока от знание, както и добре функционираща организационна памет (съдържаща се в хората и в технологиите).

Създаването на уникално стратегическо знание отнема време, което кара компанията да балансира дългосрочните и краткосрочните решения, свързани със стратегическите ресурси. Следователно компанията трябва да определи накъде е най-добре да се насочат усилията ѝ – към дългосрочно изследване, краткосрочно използване или и към двете, а също и как да балансира ресурсите и усилията, свързани с развитието на знанието. Компания, която се е насочила и към изследване, и към използване, трябва да свърже и координира тези дейности, за да може те взаимно да се подсилват.

Второто измерение, което служи за ориентирането на стратегията за знанието, е свързано с описанието на първичните източници на знание за компанията. Източниците на знание могат да бъдат вътрешни или външни за компанията. Вътрешното знание се съдържа в съзнанието на хората, въплътено е в поведението, процедурите, софтуера и оборудването, записано е в различни документи или се съхранява в бази данни и онлайн хранилища. Обичайни източници на външно знание са публикации, университети, правителствени агенции, професионални съюзи, персонални взаимоотношения, консултанти, продавачи, брокери на

знание и междуфирмени съюзи. Zack (1999) нарича компаниите, които придобиват знание най-вече от вътрешни източници *провинциалисти*, а тези, които придобиват знание предимно от външни източници – *космополити*. Компаниите, които придобиват знание без оглед на своите граници, са наречени *безгранични*. Те се опитват да интегрират вътрешното и външното знание и придобиват необходимото им знание както от вътрешни, така и от външни източници.

Знанието, генерирано вътре в рамките на компанията, е изключително ценно, защото то е уникално, специфично и скрито, и оттук – трудно за имитиране от конкурентите, което го прави стратегически ценно. Знанието извън компанията е по-абстрактно, по-скъпо за придобиване и по-достъпно за конкурентите, като то може да даде основа за оценка на вътрешното знание. Широко достъпното външно знание, комбинирано с уникалното вътрешно знание, може да резултира в нови и уникални прозрения.

Комбинирането на ориентацията на компанията към използване или изследване на знанието и нейният провинциален или космополитен характер по отношение на източниците на знание поражда различни стратегии за знанието. Zack (1999) разглежда само две крайни стратегии: *консервативна* и *агресивна*. Компании, ориентирани към използване на вътрешно знание, следват най-консервативната стратегия за знанието. Те се опитват да създават бариери с цел затрудняване на неговия трансфер в посока навън от компанията. Безграничните иноватори следват най-агресивната стратегия. Те считат, че тяхното собствено знание бързо остарява и затова имат по-малък интерес да създават бариери за неговото разпространяване. Тези компании защитават своите ресурси от знание посредством култура на научаване, обвързване, сътрудничество и постигане на лоялност и ангажираност от страна на служителите.

Резултатите от изследванията на разглеждания автор показват, че в отрасли с много компании, които следват консервативната стратегия за знанието, самото знание излиза от компанията бавно и възможностите за научаване от отрасъла могат да бъдат доста ограничени. В отрасли с по-агресивни компании знанието тече по-бързо между компаниите и в рамките на индустрията. Според този автор ще оцелеят само компаниите с по-добра способност за научаване и с по-добра способност за абсорбиране на външно знание.

5.3.3. Метанационална стратегия

Doz et al. (2001) отбелязват, че знанието, от което глобалната компания се нуждае, за да постигне успех, е все по-разпръснато по света. То вече не се намира на едно единствено място. Пред компаниите, които имат потенциала да използват различното и специфичното знание, разпръснато по света, се разкриват нови възможности за изграждане на конкурентни предимства. Авторите използват термина *метанационални компании*, с който описват компаниите, способни да усетят, мобилизират и използват запасите от специализирано знание, разпръснато в различни части на света. Подобни компании следват *метанационална стратегия*, която се изразява в 3 цели:

- *Усещане* на новото знание по по-бърз и по-ефективен от конкурентите начин. Тя се изразява в идентифициране и достъп до нови възможности, иновативни технологии и пазарно знание, които са разпръснати по света;

- *Мобилизиране* на разпръснатото знание и иновирание по по-креативен от конкурентите начин. Тя се изразява в мобилизиране и интегриране на това глобално разпръснато знание за създаване на нови продукти и услуги;
- *Операционализиране* на иновациите по по-ефикасен от конкурентите начин. Тя се изразява в оптимизиране на дейностите и изграждането на ефикасна и гъвкава мрежа от дейности (операции) за реализиране на иновациите.

5.3.4. Обобщени стратегии за знанието

Обобщена представа за стратегиите за знанието дава Институтът по изследване на знанието (Knowledge Research Institute), който посочва, че изборът на стратегия за знанието в компанията зависи от стратегическия натиск и стойността (изгодата), към която тя се стреми; заплахите, пред които се намира; и възможностите, които иска да оползотвори. Институтът дефинира следните обобщени стратегии за знанието, които компанията могат да следват самостоятелно или в комбинация (KRI, 2004):

- *Обща стратегия за знанието*: фокусира върху създаването, улавянето, организирането, обновяването, споделянето и използването на знанието във всички планове, дейности и операции на компанията с цел притежаване и използване във всяка стъпка от дейността на най-доброто възможно знание;
- *Стратегия за управление на интелектуалния капитал*: фокусирана е върху управлението на корпоративно ниво на специфични интелектуални ресурси като патенти, технологии, оперативни и управленски практики, отношения с клиентите и други структурни ресурси от знание. Управлението може да се съсредоточи върху обновяването, организирането, оценяването, запазването и увеличаването на наличността, както и върху маркетинга на тези ресурси;
- *Стратегия за персоналните ресурси от знание*: фокусира се върху персоналната отговорност за инвестиции и иновации, свързани със знание, и за конкурентното състояние, обновяването, ефективното използване и достъпността до други хора на ресурсите от знание на отделния служител с цел осигуряване на възможност за прилагане на най-конкурентното знание в работата на компанията;
- *Стратегия за създаване на знание*: фокусира се върху организационното научаване, изследователската и развойната дейност и мотивацията на служителите да иновират и да възприемат наученото с цел придобиване на ново и по-добро знание, което ще доведе до повишена конкурентоспособност;
- *Стратегия за трансфер на знание*: фокусирана е върху систематичните подходи към трансфера – придобиване, организиране, реструктуриране, съхраняване или запомняне, преконфигуриране и разпространяване на знание в посока към мястото на съответните дейности, където то ще бъде използвано за изпълнение на работните задачи. Това включва споделянето на знание и прилагането на най-добри практики.

В резюме може да се каже, че съществуват различни стратегии за знанието, които международната компания може да следва. Изборът на конкретна стратегия зависи от големината на компанията, от отрасъла, в който тя осъществява

бизнеса си и от спецификата и мащабите на нейната дейност. Конкретната стратегия трябва да бъде подчинена на визията на компанията, да произтича пряко от нея и да я поддържа.

5.4. Определяне на перспективи

В оригиналния модел на Балансирана карта на Kaplan & Norton има четири перспективи: Финанси, Клиенти, Вътрешни бизнес процеси и Научаване и развитие. В зависимост от дейността на компанията могат да бъдат добавени и нови перспективи. Например човешките ресурси могат да бъдат отделени от перспективата Научаване и развитие в самостоятелна перспектива. Партньорите на компанията и външните бизнес процеси, свързани с тях, могат също да бъдат разглеждани в отделна перспектива. При всички положения обаче изборът на перспективи трябва да се прави според логиката на бизнеса и на компанията, с ясно открито логическа връзка между тях. По-горе беше отбелязано, че стратегическото управление на знанието трябва да бъде тясно свързано и съгласувано с цялостното стратегическо управление на компанията. С оглед изграждане на тази връзка в представения модел са запазени четирите стандартни перспективи, което дава възможност за обвързване на стратегията за знанието и нейното декомпозиране с останалите стратегии на международната компания.

Перспектива „Научаване и развитие“

Тази перспектива определя инфраструктурата, която компанията трябва да изгради, за да си осигури дългосрочен растеж и развитие. Растежът и развитието на организацията са резултат от взаимодействието на 3 основни фактора: човешките ресурси, информационните системи и организационния климат. За да осигури трайно присъствие на пазара, компанията трябва да инвестира средства в обучението и повишаването на професионалната квалификация на своите служители, информационните технологии, системи и процедури, както и в дейности, свързани с фирмената култура и развитието и усъвършенстването си. Перспективата Научаване и развитие оценява възможностите на служителите, информационните системи и организационните звена да осъществяват бизнеса и да го адаптират към промените в обкръжаващата среда. Тази перспектива се отнася до способността на компанията да се променя и да бъде гъвкава.

По отношение на знанието една от насоките в тази перспектива е създаването на обучаваща се организация, стимулираща развитието и усъвършенстването на знанията и опита на служителите. В организацията, основана на знанието, единствените носители на знание са хората и затова те са основен ресурс. Nonaka & Takeuchi (1995) твърдят, че цялата организация трябва да бъде реструктурирана, за да улесни динамиката на иновациите. Те предлагат „хипертекстуална“ организация, в която основната идея е създаването на мултидисциплинарни екипи около възникващи проекти за улесняване на създаването на знание. Друга насока е поддържането на фирмена култура, която подобрява фирмения климат, насърчава неформалните взаимоотношения между хората и оценява способността им за обучение и професионално развитие. Важна насока е изграждането на информационни и комуникационни технологии, които съкращават вре-

мето за вземане на решения и поставят тяхното реализиране по-близо до операциите. От значение е и изграждането на стратегически съюзи и партньорства с оглед придобиване на ценно знание от партньорите на компанията.

Перспектива „Вътрешни бизнес процеси“

Тази перспектива обхваща вътрешните за компанията бизнес процеси. Тя описва основните процеси, подлежащи на усъвършенстване и развитие, с цел укрепване на конкурентните ѝ предимства. Перспективата дава информация за резултатите от дейността на компанията и посочва мерките за постигане на финансов успех и удовлетвореност на клиентите. За да постигнат целите си и да оправдаят очакванията на потребителите, компаниите трябва да притежават ефективни и гъвкави бизнес процеси. В съвременните условия процесите в компаниите са сложни и преплитачи се. В много случаи те се осъществяват без оглед на крайния резултат и изгодата му за клиентите и акционерите, както и без да бъдат обвързани с корпоративната стратегия. Тъй като определянето на ключовите бизнес процеси се прави не толкова от позицията на текущата ефективност, а повече с оглед на възможностите за нейното повишаване в бъдеще, трябва да се обърне внимание преди всичко на иновационните процеси и процесите, свързани със знанието, като двигатели на ефективността.

Във връзка със стратегията за управление на знанието перспективата Вътрешни бизнес процеси се отнася до разработването на система за реализиране и усъвършенстване на процесите от жизнения цикъл на знанието в компанията. Важна област, в която компаниите трябва да прогресират, е развитието на продуктите, а то е тясно свързано с процесите по създаване на общо знание. Съществени елементи са трансферът на знание между експерти в практикуващите общности и формирането на мултидисциплинарни групи за разчупване на рамките на мисленето и развитие на ново знание (напр. между отдел Продажби и отдел Изследователска и развойна дейност). Използването на знанието в бизнес процесите е основа за повишаване на ефективността на вътрешните процеси.

Перспектива „Клиенти“

Тази перспектива оценява възможностите на компанията да произвежда качествени стоки и да извършва качествени услуги, включително доставка и след-продажбено обслужване на клиентите. Съвременната управленска теория поставя клиента и удовлетворяването на неговите потребности на първо място във всеки бизнес. Ако потребителите не са доволни, те ще се насочат към друга компания, която да посрещне нуждите им. Затова управлението на взаимоотношенията с клиентите е водещо за всяка компания. В рамките на перспективата, свързана с клиентите, мениджърите определят ключовите пазарни сегменти, към които компанията смята да насочи своите усилия по реализацията на продуктите и услугите си.

По отношение на знанието перспективата Клиенти се свързва главно с научаване на нуждите на клиентите и придобиване на ценно знание от тях и включва показатели като време, качество, резултати и обслужване. С тази перспектива е свързан техническият аспект на управлението на знанието, защото той отговаря на нуждите от анализ на голям обем от данни, генерирани около про-

дажбите и маркетинга. Например компанията може да се опита да разкрие нови насоки на поведението на купувача като основа за иновациите и подобряването на производствените процеси.

Перспектива „Финанси“

Балансираната карта на резултатите не пренебрегва традиционното използване на финансови данни. Финансовата перспектива се явява един от ключовите компоненти на Балансираната карта. Финансовите резултати са основни критерии за оценка на текущата дейност на всяка компания. Навременната и коректна информация за финансовите средства е приоритет и мениджърите трябва да разполагат с тези данни. Затова тази перспектива е насочена към събирането, анализа и използването на финансова информация.

По отношение на знанието финансовата перспектива може да се обвърже с интелектуалния капитал, тъй като той представя информация за ресурсите от знание (включващи служителите, клиентите, процесите и технологиите) пред акционерите и други доставчици на ресурси. Тази информация се изразява в т.нар. баланс на знанието, който се явява допълнение към традиционния финансов отчет. Изхождайки от отчетите за интелектуалния капитал на много компании, Mouritsen et al. (2001) отбелязват, че представяните измерители и стойности имат индиректна връзка към финансовото състояние на компанията. Те имат смисъл, ако са представени заедно с „описание на знанието“, което дава информация за способностите на компанията да създава стойност.

5.5. Формулиране на основни стратегически цели и причинно-следствени връзки

Тъй като Балансираната карта на резултатите е преди всичко инструмент за формулиране и реализация на корпоративната визия, тя трябва да се разглежда най-вече като средство за трансформиране на визията и стратегията от абстрактни в конкретни понятия, т.е. в конкретни цели и показатели. Следователно една от целите на тази стъпка е *декомпозирането*, т.е. пречупването на стратегията за знанието през четирите перспективи и конкретизирането им в основни стратегически цели. Другата основна цел е *дефинирането на причинно-следствени връзки* между целите. При определянето на тези връзки трябва да се следва правилото „отдолу-нагоре“, т.е. да се следва логиката на т.нар. причинно-следствена верига. Това означава, че целите от перспективата Научаване и развитие влияят върху целите от перспективата Бизнес процеси, те от своя страна влияят върху целите от перспективата Клиенти, а те пък оказват влияние върху целите от перспективата Финанси. Последните кореспондират пряко със стратегията за знанието. Същевременно трябва да бъде определена и силата (степената) на влияние (взаимозависимост) между отделните цели, както и дали това влияние е пряко или косвено. В края на тази стъпка стратегията за знанието трябва да бъде декомпозирана по перспективи в конкретни стратегически цели, обвързани с мрежа от причинно-следствени връзки. Това е ключов момент от изграждането на стратегията за знанието.

В следващото изложение се предлагат някои примерни стратегически цели по отношение на знанието, които могат да бъдат дефинирани за всяка от перспективите.

Стратегически цели за перспектива „Научаване и развитие“

Тази перспектива е фундаментална за изграждането на стратегия за знанието. В нея могат да бъдат дефинирани 4 стратегически области, в които да се конкретизират основните стратегически цели по отношение на стратегията за знанието.

Първата от тях е свързана със *способностите и познанията*. Тази стратегическа област превръща компанията в организация, базирана на знанието. Тук могат да се включат стратегически цели като:

- *Създаване на обучаваща се организация*. Концепцията за обучаваща се организация става популярна поради желанието на компаниите да бъдат по-адаптивни към промяната. Това важи с особена сила за международните компании, които осъществяват бизнеса си в изменчиво и несигурно обкръжение и трябва постоянно да се адаптират към него. Според Dogson (1993) обучаващата се организация е компания, която целенасочено създава структури и изгражда стратегии за подобряване и максимизиране на организационното научаване. Следователно изграждането на обучаваща се организация като стратегическа цел е насочено към стимулиране на научаването на служителите и натрупване, съхраняване и обмен на общото знание в компанията;

- *Усъвършенстване на знанията и развитие на фирменото ноу-хау*. Практическият опит, примерите за най-добри практики и трансферът на знания могат да бъдат водещи при реализацията на тази стратегическа цел;

- *Развитие на стратегически способности на компанията*, които влияят пряко върху развитието на бизнеса като например способности за прилагане на нововъведения и иновации в компанията и др.

Втората стратегическа област е свързана с *информационните и комуникационните технологии и системи*. Вътрешната комуникационна и информационна инфраструктура в компанията развива и поддържа висока степен на мотивация на служителите и дава специфичен поглед върху общата визия на компанията. Информационните технологии спомагат за улесняване, ускоряване и подобряване на процесите и дейностите в компанията и на управлението, в т.ч. и управлението на процесите, свързани с жизнения цикъл на знанието, и по-конкретно създаването, съхраняването и трансфера на знание. Комуникационните технологии подпомагат развитието на взаимоотношенията между хората, което стимулира обмена на знание между тях. В тази стратегическа област попадат следните стратегически цели:

- *Интегриране на информационните системи и технологии в компанията*. Управлението на ресурсите в предприятието (ERP) интегрира на най-основно ниво данните и информацията в компанията в единна информационна система, която има обща и достъпна база данни за всички търговски и други операции, както и широк набор от функционални възможности като например автоматизиране на повтарящи се и стандартни процеси и подпомагане на решенията. А

това от своя страна улеснява създаването и трансфера на знание. Пример за такава интегрирана система е mySAP;

- *Изграждане на бази данни*, в които се съхранява общото знание;
- *Подобряване на комуникационната инфраструктура в компанията* – изграждане на Интранет за предаване, управление, разпространяване и интегриране на информация и данни; улесняване на достъпа до информацията и вътрешния ѝ обмен между различните организационни и стратегически бизнес единици; координация на йерархията на достъпа до съответната информация; създаване на виртуални места за срещи и средства, които да поддържат виртуалната комуникация и сътрудничеството, и оттук – трансфера на знание;
- *Защита на интелектуалния капитал* – използването на ефективни механизми за защита на знанието в компанията съхранява ценното, специфичното и уникалното за нея стратегическо знание и може да бъде стратегическа цел в сектори с висока степен на иновации и динамизъм;
- *Изграждане на системи за управление на знанието*. Информационните и комуникационните технологии могат да подобрят управлението на знанието и научаването в компанията с помощта на изграждането и внедряването на специализирани системи за управление на знанието (KMS).

Третата стратегическа област се свързва с *фирмения климат и фирмената култура*. Културата и климатът в компанията са една от основните предпоставки за повишаване на мотивацията на служителите и ефективността на работата. В тази област попадат следните стратегически цели:

- *Подобряване на фирмения климат* – повишаване на гъвкавостта и насърчаване на вътрешните комуникации в компанията (както хоризонталните, така и вертикалните), реорганизация на смените и работното време, разработване на политика на участие на служителите в процеса на вземане на решения и др.;
- *Повишаване на мотивацията, формиране и обучение* – създаване на програми за обучение и преквалификация, въвеждане на системи за оценка на работоспособността и др.;
- *Стимулиране на неформалните взаимоотношения между служителите* – подпомагане и насърчаване на дейността на неформалните групи и виртуалните общности в компанията с цел осигуряване на обмен на скрито знание и обвързване на стратегията за знанието с резултатите.

Четвъртата стратегическа област е свързана с *изграждането на стратегически съюзи*. В тази област могат да бъдат конкретизирани следните стратегически цели:

- *Изграждане на стратегически съюзи с доставчици и партньори*. В много производства тази обвързаност е ключов елемент в рамките на веригата на добавената стойност. Партньорството в областта на производството и търговията улеснява взаимния трансфер на знание между партньорите;
- *Сливания и придобивания*. Тези стратегически цели са свързани с мащабни процеси в компанията и влияят директно върху придобиването на ново знание отвън.

Стратегически цели за перспектива „Вътрешни бизнес процеси“

Стратегическите цели в тази перспектива са насочени най-вече към *оптимизирането на бизнес процесите*. По отношение управлението на знанието в компанията това се изразява в стратегическата цел *оптимизиране на потока от знание*.

В днешното конкурентно обкръжение *оптимизирането на бизнес процесите* като част от целите и инициативите по управление на знанието е не само необходимо, но и задължително. Някои от ползите от оптимизирането включват: съкращаване на времето за научаване в и между процесите; поддържане на резултатите на новите и съществуващите служители; фокусиране върху показателите за резултатите с цел проактивно подобряване на процесите; подобряване на удовлетвореността на клиентите; споделяне на идеи нагоре и надолу в йерархията; използване на най-добри практики за постоянно подобряване на процесите (Conlan, 2001).

Оптимизирането на потока от знание се фокусира върху интензивните на знание иновационни процеси, като ги структурира и по този начин изцяло променя начина, по който компаниите осъществяват своя бизнес (Gloor, 2006). Чрез визуализирането на потока от знание, даването му на явен вид и реинженеринга на потока организациите и индивидите стават по-креативни, иновативни и склонни към промяна. Оптимизирането на потока от знание дава на компаниите шанс да допълнят картата на бизнес процесите и организационната си структура с „още по-течни“ потоци от взаимоотношения. То прави комуникационните потоци по-прозрачни, а съществуващите бизнес процеси – по-ефикасни. Когато се установят гъвкави работни потоци, базирани на комуникация и взаимоотношения, хората изпълняват по-добре своите задължения, което води до по-висока индивидуална мотивация. Оптимизирането на потока от знание води до конкурентни предимства за компаниите, интензивни на знание. То намира приложение най-вече при компаниите от областта на бизнес консултирането, разработката на софтуер, управлението на мащабни проекти, сливанията и придобиванията и оптимизирането на продажбите.

Стратегически цели за перспектива „Клиенти“

В тази перспектива могат да бъдат формулирани 2 стратегически цели по отношение на клиентите: *управление на знанието за клиентите* и *управление на знанието на клиентите*.

Повечето от компаниите управляват знанието за своите клиенти с помощта на концепцията за *управление на взаимоотношенията с клиентите (Customer relationship management, CRM)*. Знанието за клиентите, което е външно за компанията, е неразделна част от капитала на връзките – компонент на интелектуалния капитал. Знанието за клиентите произлиза от екипа по продажбите и персонала по обслужване на клиентите, които събират необработени данни и правят анализи на проучвания, записват проведени разговори, получават оплаквания и заявки за оказване на помощ или други услуги, от техния опит във взаимоотношенията с клиентите, от характеристиките на продажбата/сделката и сравнителната популярност на продукта спрямо други подобни продукти на пазара. Времето все повече компании признават, че знанието, притежавано от техните клиенти, е ценен ресурс за компанията. Придобиването на това знание

изисква знаещите работници да могат активно да се учат от клиента, да разбират неговите предпочитания – както изразените директно, така и подсъзнателните и скритите. *Управлението на знанието на клиентите (Customer knowledge management, СКМ)* дава възможност на промишлените компании да превърнат своите клиенти от пасивни получатели на продукти и услуги в партньори по отношение на знанието и източници на ново и ценно знание за компанията.

Стратегически цели за перспектива „Финанси“

Основната стратегическа цел в тази перспектива е *повишаването на стойността на интелектуалния капитал*, което води до създаване на стойност за компанията и за клиентите. Постигането на тази цел е резултат от постигането на всички изброени по-горе стратегически цели, свързани с ефективното и ефикасното стратегическо управление на знанието в компанията. Тази цел пряко кореспондира със стратегията за знанието.

5.6. Дефиниране на критични фактори за успех и причинно-следствени връзки

В тази стъпка трябва да се опишат факторите, които водят до успеха на стратегията за знанието и елементите, които влияят в най-голяма степен на резултатите от изпълнението ѝ. Това са т.нар. критични фактори за успех, т.е. онези фактори, които са критични за постигането на стратегическите цели. Критичните фактори за успех трябва да бъдат дефинирани и класифицирани по приоритет. Освен това трябва да бъдат изградени причинно-следствени връзки между тях, подобно на връзките между стратегическите цели, както и причинно-следствени връзки между факторите и целите, върху които тези фактори оказват влияние. Уточняването на критичните фактори за успех е основа за дефиниране на ключовите показатели в Балансираната карта на резултатите. Затова са важни приоритизирането на факторите, определянето на силата им на влияние върху съответните стратегически цели, както и на вида на това влияние – пряко или косвено. Основен момент е проследяването на възможните синергични ефекти от влиянието на няколко фактора върху една цел.

Някои примерни критични фактори за успех, които могат да бъдат дефинирани по отношение на стратегията за знанието, са посочени в табл. 1.

Таблица 1

Примерни стратегически цели, критични фактори за успех и ключови показатели за резултати, свързани със стратегията за знанието (Авторска разработка)

Стратегически цели	Критични фактори за успех	Ключови показатели за резултати ¹
--------------------	---------------------------	--

¹ Предложените показатели са комбинация от традиционни показатели от Балансираната карта на резултатите и нови показатели за измерване на резултатите от управлението на знанието. Някои от посочените показатели са адаптирани от автора по Kaplan & Norton (2004).

1	2	3
Създаване на обучаваща се организация	• Обучение и развитие на служителите • Натрупване, съхраняване и обмен на знание	• Брой часове обучение на служител • Резултат на служител • Запитвания, свързани с базите данни от знание • Процент на служителите, участващи в трансфера на знание
Усъвършенстване на знанията и развитие на фирменото ноу-хау	• Прилагане на най-добри практики • Трансфер на знание	• Брой предоставени и използвани примери за най-добри практики • Процент на служителите, участващи в трансфера на знание
Развитие на стратегически способности на компанията	• Разработване, усвояване и внедряване на иновации	• Брой успешно внедрени иновации
Интегриране на информационните системи и технологии в компанията	• Внедряване на интегрирана информационна система	• Процент на служителите, използващи канали за обмен на информация • Степен на достъпност на информацията в компанията

Продължение

1	2	3
Изграждане на бази данни от знание	• ИТ инфраструктура на компанията	• Брой записи в базите данни от знание • Брой заявки към базите данни от знание
Подобряване на комуникационната инфраструктура в компанията	• Интранет • Виртуална комуникация • Неформална комуникация	• Процент на служителите, използващи електронни средства за комуникация • Процент на служителите, участващи в практикуващи общности
Защита на интелектуалния капитал	• Ефективни механизми за защита на знанието	• Брой патенти • Брой напуснали служители за даден период
Изграждане на системи за управление на знанието	• Внедряване на система за управление на знанието	• Процент на служителите, използващи виртуални работни среди и обкръжения
Подобряване на организационния климат	• Формални и неформални комуникации • Участие на служителите във вземането на решения	• Процент на служителите, участващи в практикуващи общности • Степен на централизираност при вземането на решения
Повишаване на мотивацията, формиране и обучение	• Мотивация на служителите • Обучение на служителите	• Оценка на мотивацията на служителите чрез анкети • Брой часове обучение на служител • Резултат на служител • Брой служители, обменени между поделенията
Стимулиране на неформалните взаимоотношения между служителите	• Неформални взаимоотношения • Практикуващи общности	• Процент на служителите, участващи в трансфера на знание
Изграждане на стратегически съюзи с доставчици и партньори	• Надеждни партньори и доставчици	• Оценка на партньорите и доставчиците
Сливания и придобивания	• Възможност за осъществяване на сливания	• Брой осъществени сливания и придобивания

	и придобивания	
--	----------------	--

Продължение

1	2	3
Оптимизиране на потока от знание	• Практикуващи общности	• Брой практикуващи общности • Процент на служителите, участващи в практикуващи общности
Управление на знанието за клиентите	• Управление на взаимоотношенията с клиентите	• Честота на покупките от клиент • Процент нови клиенти • Степен на удовлетвореност на клиентите • Коефициент на задържане на клиенти
Управление на знанието на клиентите	• Засилено партньорство с клиентите	• Процент на клиентите, участващи в производството на продукта • Брой осъществени взаимни иновации • Брой часове проведени взаимни обучения • Процент на клиентите, участващи в практикуващи общности, поддържани от компанията • Степен на достъп на клиентите до общата интелектуална собственост
Повишаване на стойността на интелектуалния капитал	• Постигане на стратегическите цели, свързани със стратегията за знанието	• Коефициент на възвръщаемост от знанието

5.7. Хоризонтално и вертикално подравняване

Преди да се дефинират показателите Балансираната карта на резултатите трябва да се подравни хоризонтално и вертикално, т.е. трябва да се установи дали тя е вътрешно логически свързана. *Хоризонталното подравняване* се изразява в проверка дали целите и факторите отговарят на съответните перспективи, в които са дефинирани, както и дали съществуват причинно-следствени връзки между целите и факторите за стратегията за знанието и другите стратегии на компанията. *Вертикалното подравняване* представлява проверка на логиката

в причинно-следствените връзки между целите и факторите. Ако се налагат корекции, те трябва да бъдат направени на този етап. Хоризонтално подравнената Балансирана карта осигурява съгласуваност на стратегията за знанието с останалите стратегии на компанията, а вертикално подравнената – съответствие на стратегията за знанието с визията на компанията.

5.8. Определяне на ключови показатели за резултатите

На тази стъпка се определят ключовите показатели, които ще се оценяват. При определянето на показателите трябва да се имат предвид следните изисквания:

- Показателите трябва да бъдат ясни, конкретни и еднозначно дефинирани;
- Разглеждани в цялост, показателите трябва добре да покриват всички аспекти, включени в стратегическите цели и критичните фактори за успех;
- Показателите трябва да помагат за определянето на инициативите, свързани с постигането на поставените цели;
- Показателите трябва да бъдат ограничен брой, за да могат да бъдат отчитани лесно и бързо;
- За качествените показатели трябва предварително да бъдат определени скали, по които ще бъдат измервани и оценявани.

В табл. 1 са посочени някои примерни показатели, с които могат да се измерват предложените стратегически цели и критични фактори за успех.

Един от основните показатели за измерване на ефективността на управлението на знанието е коефициентът на възвръщаемост от знанието (return-on-knowledge ratio, ROK). Той калкулира добавената за компанията стойност от ресурсите от знание. Този показател е част от Методологията за добавената стойност от знанието (Knowledge-value-added methodology, KVA), която измерва стойността на знанието в компанията, въплътено в ключовите бизнес процеси, технологиите и служителите (Housel, 2000). Тя дава възможност да се оцени реалния принос на знанието в създаването на стойност за компанията и по този начин да се повиши ефективността на неговото управление.

5.9. Декомпозиране на Балансираната карта

В зависимост от големината на компанията, нейната организационна структура и дейност, Балансираната карта на резултатите може да бъде декомпозирана по нивата на организационната ѝ структура (отдели, подразделения) и/или по бизнес процесите ѝ. Целта е да се види по какъв начин всяка организационна единица и/или бизнес процес допринася за постигането на визията и стратегиите на компанията, в т.ч. и стратегията за знанието. Следователно стратегическите цели, критичните фактори за успех и ключовите показатели за резултатите, свързани със стратегията за знанието, трябва да бъдат конкретизирани за всяка единица от организационната структура или всеки бизнес процес, като се следва структурата на Балансираната карта на корпоративно ниво. Декомпозираните цели, фактори и показатели трябва да бъдат съгласувани и да произтичат пряко от тези в корпоративната Балансирана карта. По този начин се пос-

тига съгласуваност на корпоративната Балансирана карта и декомпозираните Балансирани карти, а оттук – и съгласуваност на стратегията за знанието с конкретните стратегически цели по отношение на управлението на знанието в различните единици или бизнес процеси.

5.10. Формулиране на целеви стойности на показателите

За всеки от показателите трябва да бъдат формулирани целеви стойности, т.е. желани равнища, към които компанията трябва да се стреми. Една компания се нуждае от целеви стойности в краткосрочен и дългосрочен аспект, за да може да измерва своето развитие и да осъществява навременни коригиращи действия. Тези стойности трябва да отговарят на корпоративната визия и стратегията и да не бъдат противоречиви една спрямо друга. Затова те трябва също да бъдат подравнени вертикално и хоризонтално. Трябва да се определят и отговорностите, свързани с постигането на целевите стойности и измерването на резултатите. Процесът най-общо трябва да отговаря на въпросите: Какви са критериите за определяне на целевите стойности? За кои организационни единици и/или процеси ще бъдат определени? С каква честота ще се измерват резултатите? Кой ще проследява стойностите на показателите?

5.11. Определяне на стратегически инициативи и изготвяне на план за действие

За да бъде успешно завършен разработеният в по-горните стъпки модел на Балансирана карта, трябва да бъдат определени пътищата за реализиране на установените цели и стратегии. Т.е. за всяка стратегическа цел трябва да бъдат посочени *стратегическите инициативи*, които ще бъдат проведени, за да се постигне съответната цел и да се достигнат целевите стойности на измерващите я показатели, както и да бъде оценено до каква степен тези инициативи могат да постигнат целите. Всичко това намира израз в т.нар. *карта на инициативите*.

След това инициативите трябва да бъдат подредени по степен на приоритетност и да бъдат разположени последователно във времето, т.е. да се състави *план за действие*. Той трябва да включва всички отговорни служители и график за доклади и отчети. Планът трябва да бъде разработен по приоритети. Той описва как показателите да бъдат включени към съществуващите бази данни и информационни системи в компанията, как последните да бъдат модифицирани, ако е необходимо, и как информацията, свързана с Балансираната карта, да достигне до всички нива в йерархията на организацията. Целта на този план е да улесни и стимулира оперативното управление на дейностите в компанията, в т.ч. и оперативното управление на знанието.

5.12. Внедряване на Балансираната карта

Цялостният модел на Балансирана карта, който се представя за утвърждаване от висшето ръководство на международната компания, се състои от три задължителни елемента:

- *Стратегическа карта* – описва корпоративната визия и различните стратегии на компанията, как тези стратегии се свързват помежду си и как се конкретизират в перспективите;
- *Балансирана карта* – съдържа целите, критичните фактори за успех, показателите и целевите им значения и стратегическите инициативи за постигане на целите;
- *Карта на инициативите* – включва инициативите, конкретизирани в план за действие.

Той дава цялостна представа за стратегическото управление на компанията и за управлението на знанието като елемент от него.

За да бъде завършен процесът на стратегическо управление в международната компания, Балансираната карта трябва да бъде внедрена и интегрирана в управлението на компанията. Внедряването на Балансирана карта е широкомащабен проект, който включва различни йерархични нива в компанията и се основава на подхода „отгоре-надолу“, т.е. внедряването започва от висшето ръководство на компанията.

След като Балансираната карта бъде успешно внедрена, могат да бъдат направени различни анализи с цел усъвършенстване на системата, като например:

- Сравнение между планирано и актуално състояние. Този анализ калкулира степенята, до която са реализирани целите, показателите и критичните фактори в Балансираната карта;
- Анализ на процесите и инициативите. Този анализ спомага за задаване на приоритети по отношение на индивидуалните инициативи и процеси в рамките на Балансираната карта. Анализът изчислява общата ефективност на индивидуалните инициативи и на процесите в Балансираната карта, свързани с основните цели и критичните фактори.

В резюме международната компания, която изгражда конкурентно предимство на основата на знанието, трябва да обвърже управлението на знанието с корпоративната стратегия. Балансираната карта на резултатите дава възможност за реализиране на тази връзка. В предложения модел на стратегическо управление на знанието, базиран на Балансираната карта, стратегията за знанието се декомпозира в конкретни стратегически цели, критични фактори за успех, показатели, които измерват степенята на постигане на целите и степенята на влияние на факторите, и конкретен план за действие, насочен към постигане на заложените цели по отношение на знанието. Същевременно Балансираната карта осигурява и връзка на стратегията за знанието с корпоративната визия и по този начин постига съгласуваност на дейностите и инициативите по управление на знанието и интегрираност между него и цялостното стратегическо управление в международната компания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Въз основа на примерите на IBM Corporation, Siemens AG и Hewlett-Packard Company, както и на представения модел за стратегическо управление на знанието, могат да се направят следните *изводи*:

Международната компания може да повиши конкурентоспособността си чрез ефективно и ефикасно управление на знанието, което е стратегически ресурс за нея. За целта тя трябва да обвърже управлението на знанието с корпоративната стратегия. Това намира израз в изграждането и реализирането на стратегия за знанието. Стратегията за знанието помага на международната компания:

- Да обвърже и съгласува оперативните дейности и инициативи, свързани с управлението на знанието;
- Да определи текущото състояние и потенциалните възможности за развитието на бизнеса чрез усъвършенстване на управлението на знанието;
- По-добре да разбере влиянието на знанието върху резултатите от дейността си;
- Да изясни какви организационни способности е необходимо да се развиват, за да постигне успех;
- Да изясни на служителите си същността на управлението на знанието;
- Да осигури ресурси за реализация на планираните мероприятия;
- Да разработи показатели, чрез които да измерва своя успех;
- Да дефинира състоянието на технологичната инфраструктура за създаване, съхраняване и разпространяване на знание.

Тези изводи, както и примерите от практиката на водещи международни компании по света, доказват необходимостта от прилагане на интегриран подход към управлението на знанието и възможността за реализирането му чрез изграждане на стратегия за знанието. Подобна стратегия дава възможност на съвременните международни компании да постигнат синергичен ефект от успешното усвояване и прилагане на ново, уникално и скрито знание, събрано от различни краища на света, а това, от своя страна, е предпоставка за изграждане на дългосрочно устойчиво конкурентно предимство, базирано на знанието.

Балансираната карта на резултатите е подход за стратегическо управление, който може успешно да се използва за интегриране на отделните компоненти от управлението на знанието в международната компания. Този подход намира израз във формулирането на стратегия за знанието, обвързването ѝ с корпоративната визия и превръщането ѝ в конкретни действия за постигане на стратегическите цели. Неговите предимства по отношение на стратегическото управление на знанието в международните компании се изразяват в следното:

- Подходът е удобен и лесен за разбиране и осъществяване;
- Чрез него се постига обвързване на оперативното и стратегическото управление на знанието в компанията, както и обвързване на управлението на знанието с другите стратегически дейности;

- Чрез него се постига обвързване и интегриране на стратегиите, целите и инициативите по управление на знанието в географски разпръснатите единици на компанията;
- Управлението на знанието се разглежда в различни аспекти (финанси, клиенти, бизнес процеси, научаване и развитие), което дава възможност за цялостна оценка на неговата ефективност и ефикасност;
- Реализацията на стратегията за знанието придобива обективен характер благодарение на конкретизирането ѝ в стратегически цели, критични фактори за успех, стратегически инициативи и показатели за измерването на степеня на постигането на целите и влиянието на факторите;
- Подходът осигурява интегрираност и съгласуваност на инициативите, свързани с управлението на знанието и стратегията за знанието, посредством причинно-следствените връзки между стратегическите цели;
- Подходът дава възможност за комуникиране на стратегията за знанието в рамките на цялата компания;
- Подходът е ориентиран към бъдещето и осигурява ориентиране на управлението на знанието към бъдещето;
- Подходът дава възможност за използване и прилагане на най-добрите световни практики в областта на стратегическото управление на знанието.

Литература

1. Моллов, Д. (2003), *Balanced Scorecard – нов подход в стратегическото управление*, сп. „Бизнес спектър“, бр. 9-10, 2003.
2. Andr asson, M., Svartling, A. (1999), *The balanced scorecard - A tool for managing knowledge?*, G teborg, Graduate Business School, Vol. 7, 1999, <http://www.handels.gu.se/epc/archive/00001973/01/Andreasson%5F1999%5F7.pdf>
3. Andreu R., Grau A., Lara E., Sieber, S. (2003), *Knowledge Management at Siemens Spain*, University of Navarra, IESE, 2003.
4. Conlan, J. (2001), *Improving business processes*, Knowledge management world, November/December 2001.
5. Davenport, T.H., Probst, G.J.B., Von Pierer, H. (2002), *Knowledge Management Case Book : Siemens Best Practises*, Wiley-VCH, 2 Edition, 2002.
6. Deking, I. (2001), *Knowledge Scorecards – Bringing Knowledge Strategy into the Balanced Scorecard*, Siemens AG, 2001, <http://www11.informatik.tumuenchen.de/forschung/foren/mkmk/proceedings/siemenskm/knowledgescorecards.pdf>
7. Dogson, M. (1993), *Organizational learning: A review of some literature*, Organization Studies, Vol. 14 (3), 1993, pp. 375–394.
8. Doz, Y., Santos, J., Williamson, P. (2001), *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*, Harvard Business School Publishing Corp., Boston, 2001.
9. Gloor, P.A. (2006), *Swarm creativity: competitive advantage through collaborative innovation networks*, Oxford University Press, 2006.
10. Gongla, G., Rizzuto, C.R. (2001), *Evolving communities of practice: IBM global services experience*, IBM Systems Journal, Vol. 40 (4), 2001, pp. 842-862.

11. Gottschalk, P. (2005), *Strategic knowledge management technology*, Hershey, PA: Idea Group Publishing, 2005.
12. Haghi, G. (2004), *Measuring Knowledge Management at HP Services Consulting & Integration*, Proceedings of I-KNOW'04 Graz, Austria, June 30 - July 2, 2004.
13. Hansen, M., Nohria, N., Kierney, T. (1999), *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, Harvard Business Review, Vol. 77 (2), 1999, pp. 106-117.
14. Housel, T.J. (2000), *Knowledge Value-Added Methodology (KVA)*, Future Trends Newsletter, Vol. 4, Issue 12, 2000, pp. 1-4.
15. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996), *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, HBS Press, 1996.
16. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004), *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
17. KRI (Knowledge Research Institute) (2004), *Knowledge Management Strategies*, 2004, <http://www.krii.com/strategies.htm>
18. Koenig, Michael E.D. (2004), *Knowledge Management Strategy: Codification Versus Personalization (A False Dichotomy)*, In: Koenig, and Srikantaiah, T. Kanti (Editors), *Knowledge management lessons learned: what works and what doesn't*, Medford, NJ: Information Today, Inc., 2004.
19. Mentzas, G.N. (2000), *The Two Faces of Knowledge Management*, In the International Consultant's Guide, May 2000, pp. 10-11.
20. Mouritsen, J., Larsen, H.T., Bukh, P.N. (2001), *Reading Intellectual Capital Statements: Describing and prescribing knowledge management strategies*, In: Journal of Intellectual Capital, 2001, Vol. 2 (4), pp. 359-383.
21. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
22. Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Doubleday & Co, 1966.
23. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.
24. Tiwana, A. (2002), *The knowledge management toolkit – Practical techniques for building a knowledge management system* (2nd ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
25. Wiig, K. (1995), *Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge*, Schema Press, 1995.
26. Zack, M.H. (1999), *Developing a knowledge strategy*, California Management Review, Vol. 41 (3), 1999, pp. 125-145.

ЗНАНИЕТО В КОНТЕКСТА НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНАТА КОМПАНИЯ

Резюме

В икономиката на знанието гъвкавостта и адаптивността на международните компании към динамичното и силно конкурентно международно обкръжение произтичат от способността им ефективно и ефикасно да управляват знанието, което притежават. Това поражда необходимостта от обвързване на управлението на знанието с корпоративната стратегия на международната компания. Целта на студията е да покаже по какъв начин може да бъде реализирана тази връзка. Трудът разкрива същността на стратегическото управление на знанието. Представя се Балансираната карта на резултатите на Kaplan & Norton и се показва възможността този подход да бъде приложен в стратегическото управление на знанието. Предлага се процесноориентиран модел за стратегическо управление на знанието в международните компании, базиран на Балансираната карта на резултатите и намиращ израз в изграждането и реализирането на стратегия за знанието. Като примери за успешно стратегическо управление на знанието се представят практиките на IBM Corporation, Siemens AG и Hewlett-Packard Company. Авторът прави заключение, че Балансираната карта притежава редица предимства, които я правят удобен инструмент за стратегическо управление на знанието в международните компании.

STRATEGIC KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANIES

Abstract

In the Knowledge Economy the ability of international companies to manage the knowledge effectively and efficiently makes them flexible and adaptive to the dynamic, highly competitive international environment. Therefore the management of knowledge needs to be linked with the corporate strategy of the international company. The goal of the study is to explain how this linkage can be made. The paper clarifies the essence of the strategic knowledge management. The Kaplan & Norton's Balanced Scorecard approach is presented and the possibility of its application in the strategic knowledge management area is discussed. A process-oriented model for strategic knowledge management in the international company is proposed, based on the Balanced Scorecard approach and consisting of knowledge strategy building and realization. The practices of IBM Corporation, Siemens AG and Hewlett-Packard Company are presented as an example of successful strategic knowledge management. The author concludes that the advantages of the Balanced Scorecard make it a suitable tool for strategic knowledge management in the international company.