

ВГРАЖДАНЕ НА КЛЮЧОВИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА В НЕЙНАТА СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ

Марияна Кузманова

Университет за национално и световно стопанство - София

*“Шансът прави услуга на подготвените.”
Луис Пастьор*

В статията се разглежда управлението на ключовите компетенции на организацията от гледна точка на нейното дългосрочно развитие. Тя представя проблемите на развитието на устойчиви конкурентни предимства чрез формирането на компетенции и начина, по който те подпомагат внедряването на стратегията. Изследването на ключовите компетенции дава яснота относно настоящите и бъдещите ключови фактори за успех на организацията.

Ключови думи: ключова компетенция, организация, стратегическо управление, стратегия;

Key words: core competence, organization, strategic management, strategy;

Стратегическото управление е насочено към дейностите и конкурентните позиции, които трябва да реализира организацията, а също така и към необходимите компетенции и ресурси за тяхното успешно постигане. По този начин то дефинира задачите на организацията в дългосрочна перспектива и представлява база за осъществяване на стратегията. Главна цел в тази насока е изграждането на потенциали за успех на организацията и тяхното оптимално използване. Динамиката на средата принуждава съвременните организации непрекъснато да повишават ефективността и да реагират гъвкаво на промените, за да осигурят необходимото динамично равновесие, като “обективен резултат от изследването на взаимодействието на вътрешните фактори с околната среда при стратегическия мениджмънт е генерирането и оценяването на възможностите за действие на базата на очертаните предимства, неочакваните проблеми, рисковете, евентуалните резултати и степента на съгласуваност между тях”. [Андреева, М., 2001, с. 158]

Ключовите компетенции могат да се дефинират като *способности на организацията, които, от една страна, задоволяват големи от гледна точка на клиентите потребности, а, от друга, представляват основа за формиране на конкурентни предимства особено при навлизането в нови бизнес зони като имат съществен принос за формиране на стойността*. [Prahalad, С.К. & G. Hamel, 1990, pp. 83-84.]

Ориентираното към ресурсите управление е подчинено на идеята за първостепенното значение на ресурсите и компетенциите на организацията в процеса на създаване и запазване на нейните устойчиви конкурентни предимства. То се основава на следните предположения: [Deutsch K. J. et al., 1997]

- *хетерогенност* на ресурсите, т.е. асиметрично разпределение на ресурсите между предприятията в рамките на отделните отрасли;

- *ограничена подвижност* на ресурсите, свързана със сравнително голямата стабилност на ресурсната база на предприятието в рамките на определен период от време.

В тази връзка идентифицирането на ключовите компетенции на организацията представлява етап от процеса на разработване на нейната стратегия за развитие. За целта е необходимо да се имат предвид главните особености на ключовите компетенции от гледна точка на пазарна структура и потребители - стратегия - ресурси и ключови компетенции - резултати от внедряването на стратегията:

- *ценност* по отношение на задоволяването на дадена потребност на потребителите;

- *уникалност*, т.е. разглежданата компетенция не е типична за конкурентите на организацията (профилиране спрямо конкуренцията);

- *невъзможност за имитиране* - съответната компетенция не може да се придобие от конкурентите по пътя на подражанието или закупуването;

- *невъзможност за заместване*, т.е. съответната компетенция не може да бъде заменено от други компетенции.

Основните задачи, свързани с управлението на ключовите компетенции на организацията, могат да бъдат систематизирани по следния начин:

- (1) **Идентифициране**, т.е. определяне и оценяване на стратегическото значение на собствените компетенции.

- (2) **Практическо приложение**, т.е. разпространение на ключовите компетенции в максимален брой области и продукти.

- (3) **Развитие**, т.е. разширяване на ресурсната база на дейността чрез усъвършенстване и обно-

вяване на наличните ключови компетенции.

(4) **Овластяване**, т.е. разширяване на ресурсната база на дейността чрез усвояване на нови ключови компетенции.

(5) **Запазване**, т.е. постоянна грижа и защита на ключовите компетенции.

(6) **Непрекъснато обучение**, т.е. стремеж за отхвърляне на остарелите знания и компетенции.

По този начин ключовите компетенции представяват средство за генериране на успех на организацията в следните направления:

- подобряване на пазарните позиции чрез целенасочено използване на съществуващите ключови компетенции;

- създаване на нови продукти и услуги чрез ефективни комбинации между разполагаемите ключови компетенции;

- защита и разширяване на присъствието на съществуващите пазари чрез овладяване на нови ключови компетенции;

- навлизане на нови пазари чрез придобиване на нови ключови компетенции.

При това в процеса на създаване и използване на ключовите компетенции е целесъобразно да се имат предвид следните съображения. *На първо място*, наличието на изявена потребност от страна на клиентите не е задължително условие за развитието на съответната ключова компетенция. Определящи в случая са резултатите от проведен анализ на разходите и динамиката на ефективността на производството. *На второ място*, решаващо е значението на потребността според оценките на клиентите, а не разчетите на организацията за евен-

туалната значимост на потребността, която ще бъде задоволена чрез закупуването на съответния продукт или услуга. *На трето място*, особено значение за организацията имат онези продукти и услуги, които задоволяват неизявена до момента потребност на клиентите.

При анализа на ключовите компетенции може да се използва портфейлната матрица с показатели "Относителна полза за потребителите" и "Проявление на компетенциите". [Deutsch K. J. et al., 1997, S. 23-29.][Схема 1.] В нея компетенциите на организацията са разделени на четири вида:

- **стандартни компетенции** (от значение за крайните резултати от дейността на организацията, срещат се при всички конкуренти, стратегически алтернативи: акцент върху ефективното изразходване на ресурсите или превръщане на стандартните компетенции във важни и ключови);

- **важни компетенции** (свързани са с голяма полза за клиентите, но са трудно защитими, при ограничено подражание на конкурентите биха могли да се превърнат в ключови компетенции, основа за формиране на конкурентно предимство само в случай, че развитието акцентира върху тяхното усъвършенстване);

- **неусвоени компетенции** (добре защитими, но не са свързани с голяма полза за клиентите, необходимо да се потърсят резерви за нейното увеличаване, стратегически алтернативи: усъвършенстване или отказ от тези компетенции);

- **ключови компетенции** (характеризират се с голяма полза за клиентите, лесно защитими, голямо значение за успеха на организацията).

<p>Важни компетенции</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>относително голяма полза за потребителите</i> • <i>слабо проявление на компетенциите</i> 	<p>Ключови компетенции</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>относително голяма полза за потребителите</i> • <i>силно проявление на компетенциите</i>
<p>Стандартни компетенции</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>относително малка полза за потребителите</i> • <i>слабо проявление на компетенциите</i> 	<p>Неусвоени компетенции</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>относително малка полза за потребителите</i> • <i>силно проявление на компетенциите</i>

Схема 1. Портфейлна матрица "Полза за потребителите" - "Проявление на уменията"

Устойчивите конкурентни предимства на организацията са свързани с ефективни комбинации между ключови компетенции и технологии в случай, че имат определящо значение за нейния пазарен успех в бъдеще. Следователно, изследването на технологичната среда на организацията и нейните технологични възможности е от изключителна важност поради голямата скорост на протичащите промени в техниката и технологиите, пазарите и обществото като цяло. При това нараства непрекъснато броят на извършващите се промени в техниката, като много от тях настъпват едновременно и засягат всички звена в организацията. От една страна, техническите изменения се характеризират с растяща комплексност и с висока степен на новост, като те представляват главният двигател на промените, а от друга страна, могат да се разглеждат като един от най-добрите параметри за управление на организацията. По този начин технологиите се превръщат в стратегически ресурс, чието влияние от гледна точка на ключовите компетенции на организацията има множество измерения: скъсяване на циклите на пазара поради динамиката на промените, удължаване на циклите на създаване поради увеличаване степента на новост и комплексността на техниката, драстично нарастване на разходите за подготовка и др. Следователно, стратегическото планиране на използваните техника и технологии се превръщат в първостепенна задача за организацията, тъй като факторът време представлява стратегически ресурс, който влияе съществено върху ефективността и риска в рамките на отделните бизнес зони и организацията като цяло. В тази връзка К. Каменов съпоставя модела на стратегическото планиране и модела на стратегическото импровизиране. "Когато се характеризира стратегическото импровизиране, важно значение има да се прави разлика между потенциални и текущи възможности. За импровизирането са важни първите, т.е. стремеж за непрекъснати търсения и промени към по-добро". [Каменов, К., 2002, с. 103-105.]

Анализът на зоните на стратегически ресурси за устойчиво развитие има за цел да разкрие динамичното равновесие между портфейла от дейности на организацията в перспектива в посока на бъдещите технологии, като обвърже стратегията с нужните техника, технологии и компетенции. По този начин акцентът се измества от продукта и продуктовата група върху инкорпорираните технологии и компетенции, удължава се времевият хоризонт на анализ и планиране на технологиите в организацията, като осигуряването на предимства в разходната структура на производство се превръща в първостепенна задача.

Силните страни на организацията в областта на технологиите и свързаните с тях компетенции спрямо нейните най-важни конкуренти респективно недостатъци представляват база за технологично изпреварване или изоставане спрямо конкурентите, което е от изключителна важност за дългосрочното устойчиво развитие на организацията. За целта на анализ и оценка подлежат следните главни *индикатори*:

- Потенциал, т.е. с какви финансови, човешки и материални ресурси разполага организацията, за да усвои съществуващите в съответната област резерви за бъдещо развитие.
- Превъзходство в областта на техниката и качеството, т.е. какви решения в технико-икономическо и качествено отношение прилага организацията спрямо своите главни конкуренти.
- Скорост на действието и реакцията, т.е. с каква скорост спрямо конкуренцията организацията използва евентуални технически решения.

Развитието на организацията се характеризира с непрекъснато изменение на конкуренцията, потребителите, технологиите и другите рамкови условия, които влияят върху резултатите от нейното функциониране. В тази връзка от изключителна важност за ефективното управление са постоянно наблюдение и контрол на цялата система от фактори и свързаното с тяхното въздействие адаптиране на организационните структура, стратегия и компетенции. При това отдавна стратегическата промяна се е превърнала от изключение в обичайна управленска процедура, която поставя пред ръководството на организацията множество предизвикателства. Преодоляването на драстичните изменения в нейната заобикаляща среда и утвърждаването на конкурентните ѝ позиции предполагат непрекъснат стремеж към гъвкавост и приспособяване по отношение на изменчивите фактори на средата. По този начин разгледаните елементи на стратегическо управление позволяват:

- своевременно да се разпознаят кризисни ситуации и затруднения в собствения бизнес и бизнеса на конкурентите;
- в максимална степен да се използват възможностите на пазарите, на които организация оперира, или възнамерява да навлезе;
- своевременно въвеждане на нови технически норми и стандарти;
- навременна оценка на важни за организацията социо-политически промени, включително законови разпоредби, изменения в потребностите на потребителите и др.;
- генериране на допълнителни възможности за ефективна дейност на организация с акцент вър-

ху нейните ключови компетенции.

Литература

1. Андреева, М. Стратегически мениджмънт. Варна, Изд. къща КОМПАС, 2001.
2. Каменов, К. Поведение в управлението. Велико Търново, Изд. "Абагар", 2002.
3. Тарраго, Фр., М. Мирчев, Г. Шереметов. Стратегическо управление. София, УИ "Стопанство", 1999.
4. Тодоров, К. Стратегическо управление в малките и средните фирми. София, Издателство "Некст", 1997.

5. Deutsch K. J. et al. Gewinnen mit Kernkompetenzen - Die Spielregeln des Marktes neu definieren. Мюнchen und Wien, 1997.
6. Krüger, W. und Chr. Homp. Kernkompetenz-Management. Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb. Wiesbaden, 1997.
7. Prahalad, C.K. & G. Hamel. The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, Vol. 68 No. 3, May/June 1990, pp. 79-91.
8. Prahalad, C.K. & G. Hamel. Competing for the Future. In: Harvard Business Review, Vol. 72 No. 3, July/August 1994, pp. 122-128.

THE BUILDING IN OF THE CORE COMPETENCES OF THE ORGANIZATION IN ITS STRATEGY

Mariana Kuzmanova

University of national and world economy - Sofia, Bulgaria

ABSTRACT

The article discusses the management of the core competences of the organization with a view to its long-term perspective. It shows how to develop sustainable competitive advantages by building competencies and how to organize to support strategies. An understanding of the core competences can provide insights into present and future key success factors.