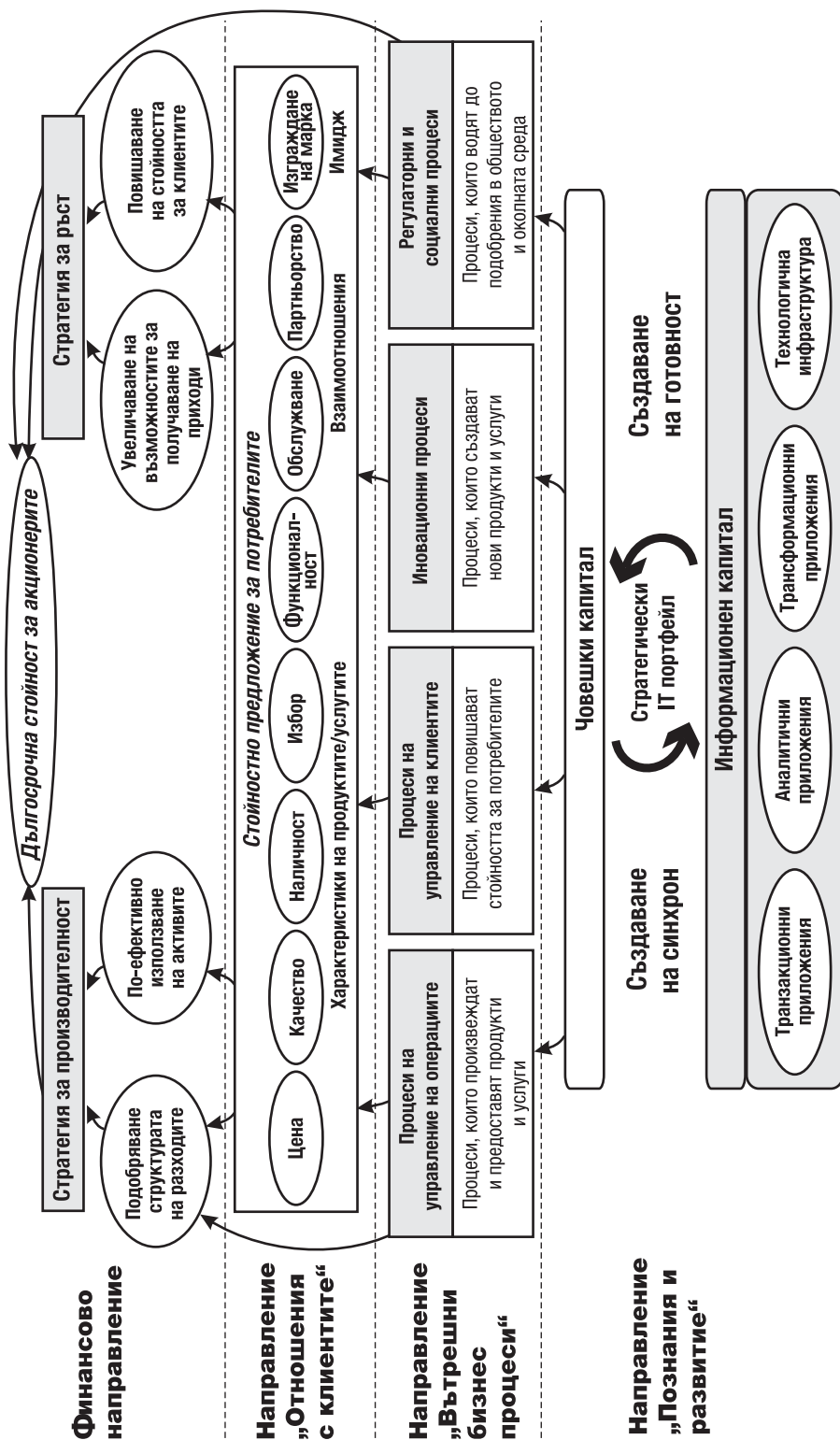


ГОТОВНОСТ НА ИНФОРМАЦИОННИЯ КАПИТАЛ

Информационният капитал е суровината за създаване на стойност в новата икономика (виж фигура 9-1). Информационният капитал, който се състои от системи, бази данни, библиотеки и мрежи, прави информацията и знанието достъпни за организацията. Подобно на човешкия капитал, информационният капитал има стойност единствено и само в контекста на стратегията. Организация, която е избрала стратегия, ориентирана към ниски общи разходи, получава най-висока възвръщаемост от информационните системи, фокусирани върху качеството, подобряването на процесите и производителността на работната сила. Стратегия, ориентирана към предлагане на решения на клиентите, печели най-много от онези информационни системи, които предоставят информация относно предпочитанията и поведението на клиентите, подобряват контактите и обслужването и съдействат за запазване на клиентската база. Стратегия, ориентирана към лидерство на продукта, се нуждае от информационен капитал, който да подобри процесите на разработване и развитие на продукта с помощта на такива средства като 3D моделиране, създаване на виртуален прототип и CAD/CAM системи. Безспорно информационният капитал, подобно на човешкия, трябва да бъде приведен в *синхрон със стратегията*. Структурата на настоящата глава се основава на общия модел, който въведохме за разглеждане на нематериалните активи:

1. Описание на информационния капитал;
2. Синхронизиране на информационния капитал със стратегията;
3. Измерване на готовността на информационния капитал.

Фигура 9-1. Представяне на готовността на информационния капитал: модел



ОПИСАНИЕ НА ИНФОРМАЦИОННИЯ КАПИТАЛ

Моделът, състоящ се от четири нива и показан на фигура 9-2, предоставя систематизирана структура за описание на информационния капитал¹, който съдържа два компонента: технологична инфраструктура и приложения на информационния капитал. Технологичната инфраструктура включва както технологиите, например централизирани компютърни системи и комуникационни мрежи, така и управленския опит в сферата на стандартите, планирането на аварийни ситуации и сигурността, които са необходими за ефективно внедряване и използване на приложенията на информационния капитал. Приложенията на информационния капитал – пакети от информация, знания и технологии, се изграждат на базата на технологичната инфраструктура, за да поддържат ключовите вътрешни процеси на организацията като иновации, управление на клиентите, управление на операциите и социални и регулаторни процеси.

Ние определихме три категории приложения на информационния капитал. *Транзакционните приложения* като системите ERP автоматизират основните, повтарящи се транзакции на предприятието. *Аналитичните приложения* осигуряват анализ, интерпретация и обмен на информация и знания. *Трансформационните приложения* променят преобладаващия бизнес модел на предприятието. Трансформационните приложения сами по себе си могат да бъдат или транзакционни, като интерактивната система, използвана от Levi Strauss за създаване на индивидуални модели джинсови облекла, или аналитични, като системата, прилагана от Home Shopping Network за измерване в реално време на „приходите в секунда“, получени от продажби. Трансформационните приложения се характеризират със значително потенциално влияние върху стратегическите цели и с високата степен на организационна промяна, необходима за постигане на планираните резултати.

Фигура 9-2. Описание на информационния капитал

Категория	Описание
информационен капитал	
Трансформационни приложения	Системи и мрежи, които променят преобладаващия бизнес модел на предприятието
Аналитични приложения	Системи и мрежи, които осигуряват анализ, интерпретация и обмен на информация/знания
Технологична инфраструктура	Технология и управленски опит, необходими за ефективно внедряване и използване на приложенията на информационния капитал
Транзакционни приложения	Системи, които автоматизират основните, повтарящи се транзакции на предприятието

Взети заедно, технологичната инфраструктура и приложенията на информационния капитал създават *портфейла на информационния капитал*. Ръководителите трябва да знаят как да планират, как да ръководят и да определят приоритетите на портфейла на информационния капитал, поддържащ тяхната стратегия.

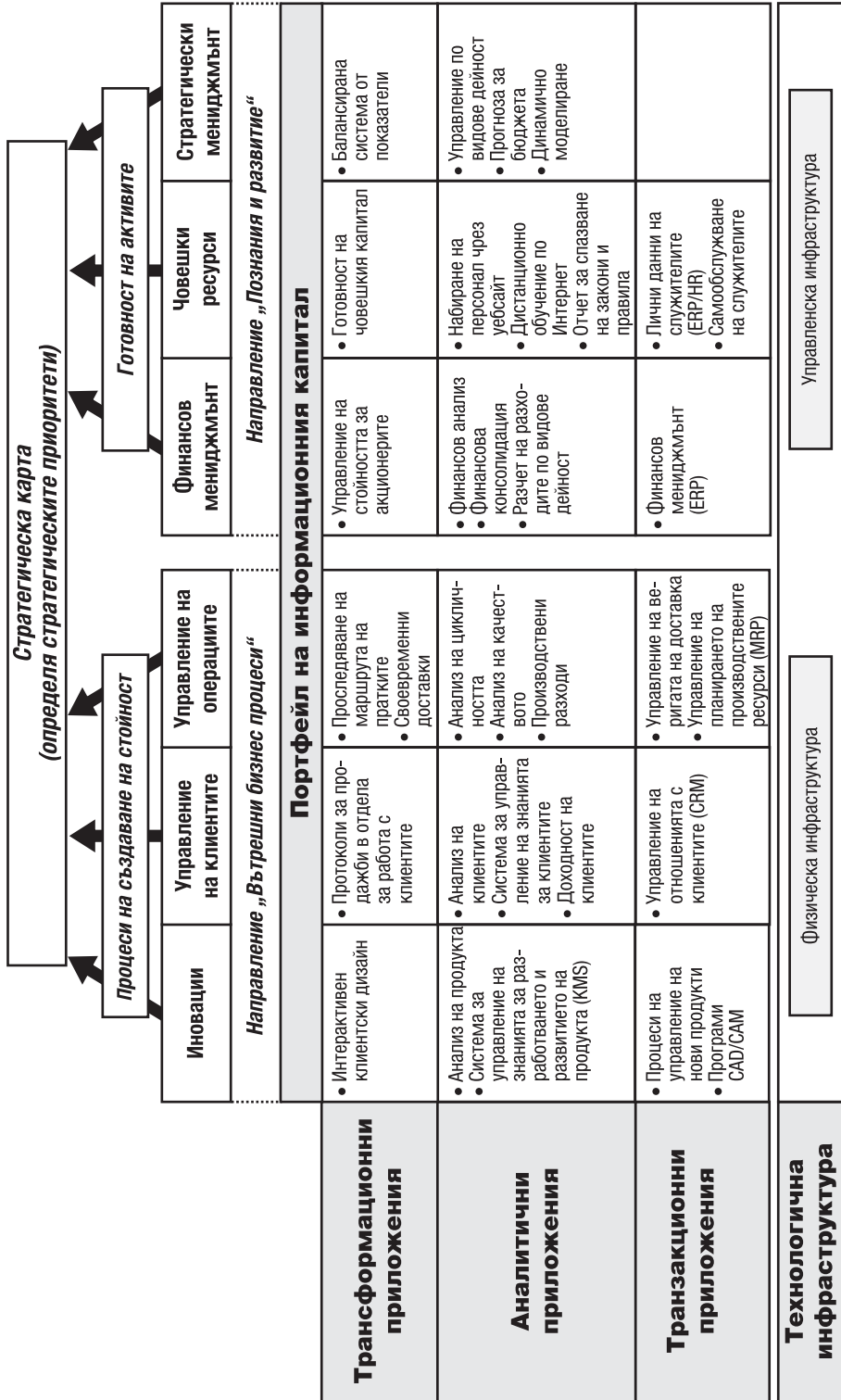
Както при целите на човешкия капитал, стратегическата карта служи като отправна точка за целите на информационния капитал. Нека разгледаме като пример фигура 9-3. Направление „Вътрешни бизнес процеси“ на стратегическата карта определя стратегическите цели за процесите на иновации, управление на клиентите и управление на операциите.²

Портфейлът на информационния капитал, който поддържа *иновационните процеси*, може да включва (1) ниво транзакции (операции) – програми CAD/CAM и системи за разработване и развитие на нови продукти, (2) аналитично ниво – системи за управление на знанията (Knowledge Management Systems, KMS) за обмен на най-добрия опит и информация между разработчиците и дизайнерите на продукти, и (3) трансформационно ниво – интерактивни системи, които позволяват на клиентите непосредствено да участват в разработката на свои собствени продукти (например интерфейс за клиентите на Dell). Този цялостен портфейл от технологични приложения подпомага иновационните процеси.

Портфейлът на информационния капитал, поддържащ *процесите на клиентския мениджмънт*, като правило започва от транзакционно ниво – системи за управление на взаимоотношенията с клиентите (Consumer Relationship Management, CRM). Програмното осигуряване за управление на взаимоотношенията с клиентите включва широк спектър от приложения, в това число за автоматизиране на процеса на продажбите, за обработка на поръчките и управление на отдела за работа с клиентите. Приложенията на аналитично ниво осигуряват система за измерване на доходността на клиентите, а също така и възможност за получаване на информация за сегментацията на потребителския пазар. Трансформационните приложения могат да бъдат протоколи за поддръжка на продажбите в отдела за работа с клиентите, подобни на тези, прилагани от Lands' End за определяне на моделите в покупките на клиентите и оказване помощ на отдела за работа с клиентите при процесите на продажба.

Управлението на веригата на доставка (Supply Chain Management, SCM) и планирането на производствените ресурси (Manufacturing Requirements Planning, MRP) са типични за транзакционните системи, които поддържат *процесите на управление на операциите*. Тези приложения интегрират набор от системи като инвентарен контрол, обработка на поръчките, закупуване, планиране на мощностите, т.е. системи, които по-рано са били самостоятелни. Приложенията на аналитично ниво могат да включват системи за анализ на продукта и качеството на процесите, производствените разходи и разходите за дадена

Фигура 9-3. Типични приложения на портфейла на информационния капитал



дейност, сроковете на доставка и производствения цикъл, анализ на рекламациите. Приложенията за проследяване на маршрута на пратките, подобни на тези, използвани от UPS и FedEx, се отнасят към групата на трансформационните.

Групите служители, които управляват стратегическата готовност на други нематериални активи, както и материалните и финансовите активи на организацията, също се нуждаят от информационен капитал. Тези групи включват отделите по финанси, човешките ресурси и стратегическото планиране. През 90-те години на XX в. в повечето организации в процеса на финансовия мениджмънт били внедрени нови нива на потенциална ефективност чрез ERP системи. Тези системи на транзакционно ниво поддържат аналитични приложения като разчет на разходите по видове дейност (*activity-based costing*) и финансов анализ, както и трансформационни модели на финансов мениджмънт като стойност за акционерите и управление на базата на създаване на стойност (*value-based management*). Въвеждането на ERP системите имало сходен положителен ефект и върху управлението на човешките ресурси, рационализацията на воденето на личните данни на служителите и управлението на системата за възнаграждения. Уеббазираните системи за управление на човешките ресурси позволяват директен контрол от страна на служителите върху части от техните програми за възнаграждение. ERP системите също така позволяват използването на аналитични приложения като тези за отчитане на съответствията с изискванията на регулаторните органи и набиране на персонал чрез уебсайт. Сред основните стратегически приложения са електронните образователни програми за развитие на човешкия капитал при стратегическите групи професии, които разгледахме в глава 8. Трансформационните приложения включват програма за управление на готовността на човешкия капитал. Процесите на стратегическо планиране разчитат на транзакционните системи на други процеси, интегрирани чрез бази данни. Множество аналитични приложения, като управлението по видове дейност, моделите на прогнозиране, планирането на сценарии и динамичното моделиране, значително повишават качеството на процесите на стратегическо планиране. Компютърните програми на балансираната система от показатели за ефективност, представена чрез новите системи на управленски отчет и предоставяща стратегически план за съвещания по стратегическо управление, се отнасят към трансформационното ниво.

Приложенията на информационния капитал функционират единствено когато са поддържани от *технологична инфраструктура*, която като правило се използва от множество програми. Питър Уайл и Мариан Броудбънт имат голям принос за разработката на тази тема. На базата на свои собствени проучвания в повече от 100 предприятия в целия свят те определят десет категории инфраструктура, които компанията трябва да поддържа (виж фигура 9-4).³

Физическата инфраструктура включва:

- *Инфраструктура на приложенията* (приложения за обща употреба като електронна поща, Интернет, мобилни компютърни системи);

- *Управление на комуникациите* (широколентови мрежи, интранет);
- *Управление на базите данни* (централизирани хранилища на данни);
- *Безопасност и риск* (политика на безопасност, планове за предотвратяване на аварии, защитни стени);
- *Управление на каналите за връзка* (уебсайтове, центрове за обслужване на клиентите);
- *Управление на компютърното оборудване* (централни компютри, сървъри, локална мрежа).

Управленската инфраструктура включва:

- *IT мениджмънт* (планиране на информационното обслужване, договори за обслужване, преговори с доставчиците);
- *Архитектура и стандарти* (за базите данни, комуникациите, технологиите и т.н.);
- *IT образование* (тренинг, обучение по IT мениджмънт);
- *Разработване и развитие на IT* (нови технологии).

Инвестициите в технологична инфраструктура обикновено съставляват около 60% от общите разходи за IT. Тези разходи обаче рядко се асоциират пряко с материални ползи. Ползите възникват само от приложения, които са разположени на върха на IT инфраструктурата (или когато се избягват загуби от кражби, аварии или нарушаване на режима на безопасност). Ръководителите трябва да преценят доколко инвестициите в инфраструктура спомагат за портфейла на IT приложенията и как различните инфраструктури създават ограничения или предоставят възможности за IT приложения. Така например без

Фигура 9-4. Елементи на IT инфраструктурата: модел на Уайл-Бродбънт

IT инфраструктура	Физическа инфраструктура	Управленска инфраструктура
	● Инфраструктура на приложенията ● Управление на комуникациите ● Управление на базите данни ● Безопасност и риск ● Управление на каналите за връзка ● Управление на компютърното оборудване	● IT мениджмънт ● Архитектура и стандарти ● IT образование ● Разработване и развитие на IT

възможности за глобална връзка компаниите не биха могли да разработват системи за управление на знанието, които позволяват на професионалистите от цял свят да споделят опит и знания.