

Съвместно използване на балансираната система от показатели (BSC) и показателя икономическа добавена стойност (EVA) за оценка ефективността на предприятието

доц. д-р Гизина Куртева
Бургаски свободен университет

Първите модели за измерване и оценка на резултатите от дейността на предприятието са появяват през 20 години на миналия век. Те са били достатъчно опростени от тедна точка на отчетността и са конструирани преди всичко с финансови показатели (модельт на Дюпон, решабилност на инвестИИите ROI, редица единични коефициенти). Тези традиционни финансови показатели са конструирани въз основа на счетоводния отчет и финансовата отчетност на предприятието. Поради това те позволяват един ретроспективен анализ на дейноспя на предприятието. Същевременно с усложняването на бизнес средата през 60 90 те години на миналия век се повишава неопределеността на поведението на елементите й и се затруднява екстраполирането на тенденЦИИ в бъдещето. При тези условия ръководството на едно предприятие, а и потенциалните инвеститори се затрудняват да вземат стратегически решения само въз основа

на анализа с традиционни финансови показатели. В тази връзка например, балансовата стойност на активите (информация от счетоводния баланс), която е изключително важна за инвеститорите е много по различна от пазарната им стойност. Това е следствие от нарастващата роля на нематериалните активи, такива като интелектуален капитал, репутация, научно-изследователски разработки и т.н. Това предизвиква търсенето на методология за оценка на нематериалните активи и възможност за приспособяване на стандартната отчетност за отразяване влиянието на нематериалните активи върху дейността на предприятието.

Появяват се нови концепции за оценка на ефективността на дейноспя на предприятието - чиста печалба на една акция (EPS), коефициент на съотношение на цената на акцията и чистата печалба, коефициент на съотношение на балансовата и пазарната стойност на акциите, рентабилност на акционерния капитал (ROE), Паричен поток, икономическа добавена стойност (EVA), пазарна добавена стойност (MVA), балансирана система от показатели (BSC), парична възвращаемост на инвестициите (CFROI) и др.

Използването на тези показатели за оценка на дейността на предприятието има своите преимущества и недостатъци. Понякога е възможно чрез комбинирането им да се осигури по точна информация за стратегическото планиране, стратегическия избор и като цяло за стратегическото управление на предприятието.

В този контекст настоящата статия представя предимството на синергията от обвързването на Балансираната система от показатели (BSC) и показателя икономическа добавена стойност (EVA).

1 БАЛАНСИРАНАТА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ (BSC) - СИСТЕМА ЗА ИЗМЕРВАНЕ ДЕЙНОСТТА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО

В основата на концепцията за балансираните карти стои идеята за създаване на нова система за измерване на дейността на предприятията¹. Необходимостта от такава система възниква, когато се появява проблемът относно използването на финансовите показатели за оценка на дейността на предприятието. Те се оказват недостатъчни за създаването на информационна база за вземането на управленски решения². На практика за постигането на желани финансови резултати, ръководството на предприятието влага твърде много усилия (като подобряване на оперативната дейност, обучение на служителите, изграждане на нови връзки с клиентите и т.н.), които не могат да бъдат количествено измерени, за да се оцени техният принос в общия финансов резултат. Поради това за измерване дейността на предприятието освен краткосрочните финансови показатели се разглеждат и оценяват инвестициите за нематериални активи, създаващи конкурентни преимущества на предприятието. Така се създава една балансирана система от измерители, която поставя акцент върху нефинансовите показатели за ефективност.

Приложението на такава система за измерване дейността на предприятието позволява на всеки ръководител да намери отговор на четири важни за бизнеса му въпроса:

1 въпрос: Как потребителите оценяват предприятието?

Информация за потребителската оценка ръководителя може да получи, като се оценят определени пазарни сегменти, които предприятието обслужва или иска да обслужва. Обикновено за всеки пазарен сегмент се избират и следят следните характеристики: *пазарен дял, разширяване на потребителската база;*

запазване на потребителската база, степен на удовлетвореност на потребителите; рентабилност на потребителската база.

Оценката на потребителя за дейността на предприятието открива богати възможности за дефиниране и на други, специфични количествени показатели. Например може да се приеме, че жалбите и оплакванията са по-важни и по-интересни от изразените одобрения и оценки в нарочни анкети. Анализът на такава информация може да доведе до откриване на нови пазарни сегменти или нови продукти и услуги. С други думи, резултатите от анализа на отношенията с клиентите помагат на организацията да преразгледа съществуващите и потенциалните клиенти и да насочи своите усилия за удовлетворяване на изискванията на онези от тях, които са перспективни. По този начин ще се постигне съгласуване между основните показатели за резултат, които организацията иска да постигне (удовлетвореност и лоялност на клиентите, запазване и създаване на нова потребителска база и т.н.) и конкретните характеристики на целевите потребители и пазарни сегменти.

2 въпрос: Как акционерите оценяват предприятието?

На практика акционерите оценяват предприятието въз основа на неговото финансово състояние, защото от това зависи степента на удовлетворение на техните интереси. Финансовите интереси обикновено се свързват с увеличаване на доходността, показател за който се явява възвращаемостта на инвестициите. До подобряване на финансовите резултати, обаче най-често се достига чрез два основни фактора: ръст на доходите и производителност. Те могат да се обосновават на базата на намалената себестойност или на по-ефективното използване на собствените финансови и физически активи.

3 въпрос: Какви вътрешнофирмени процеси могат да обезпечат създаването на отличителни конкурентни преимущества на предприятието?

Според Нортън и Каплан³ основните процеси, чрез които предприятието може да

¹ Д-р Дейвид Нортън заедно с професор Робърт Каплан от Harvard Business School е съавтор на концепцията за Balanced Scorecard. Той е един от основните президенти на Balanced Scorecard Collaborative Inc.

² Kaplan RS., Norton DP. The Balanced Scorecard Measures then drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. N 1. P. 71-79.

³ Каплан, Р., Дейвид Нортън; Балансирана система от показатели за ефективност, „Класика и Стил“ ООД, 2005, стр. 128

удовлетвори едновременно желанията на клиентите и собствениците са три:

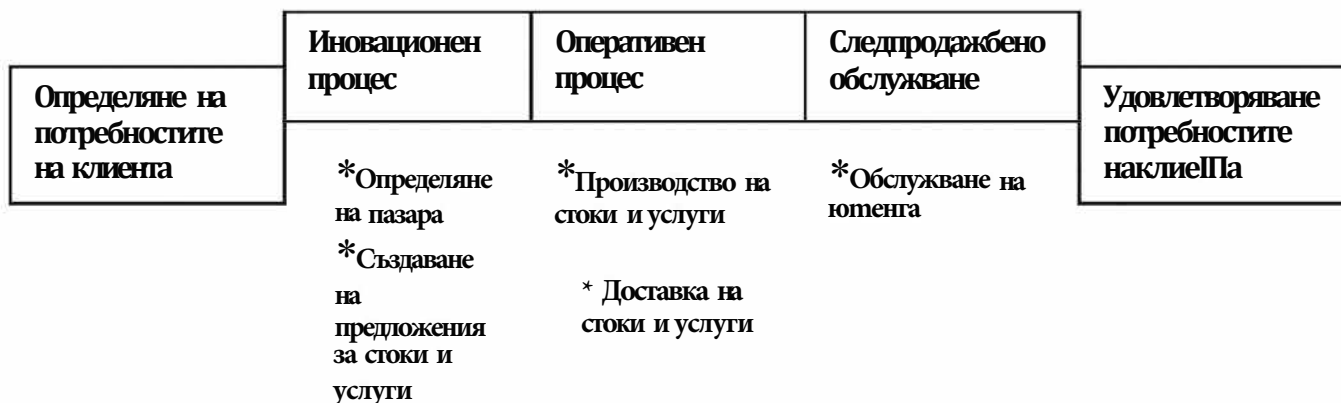
- **Иновационни процеси** те са насочени към изучаване на възникващите или латентните потребности на клиентите, с последваща разработка на продукти или услуги, които да ги удовлетворяват.

- **Оперативни процеси** това са процесите, свързани с производството и доставката на съществуващата продукция до потребителя. По същество предприятието винаги приоритетно фокусира своето внимание именно към тези процеси при измерването на дейността си.

- **Следпродажбено обслужване**

Действията на предприятието в това направление винаги прибавят стойност към използваните от клиентите услуги или продукти.

Фигура 1 разкрива мястото на всеки процес в една цялостната вътрешна за предприятието верига от операции за постигането на финансовите и потребителските му цели. Това означава, че оценката на вътрешнофирмени процеси, които обезпечат създаването на отличителни конкурентни преимущества на предприятието, може да бъде направена само след като са ясни финансовите резултати и оценката на отношенията на предприятието с клиентите.



Фигура 1. Общ модел на веригата от вътрешни бизнес процеси за създаване на стойност

4 въпрос: По какъв начин може да се постигне дългосрочно подобряване на състоянието на предприятието?

Отговорът на този въпрос е кратък чрез усвояването на нови знания. Проблемът е в измерването на способността на предприятието да се развива и усъвършенства в съответствие с изискванията за постигане на високи финансови резултати, висока удовлетвореност на клиентите и ефективни вътрешни процеси. Тъй като развитието на тази способност изисква инвестиции преди всичко в потенциала на човешкия капитал на предприятието, показателите за оценка могат да бъдат удовлетвореност на служителите, запазване на базата от служители на предприятието, ефективност на служителите, развиване на стратегически сфери на

компетентност; мотивация на персонала за лично развитие и принос и др.

Както се вижда тези четири въпроса дават една многоаспектна оценка на дейността на предприятието. Извън традиционния финансов анализ, дейността на предприятието се измерва от гледна точка на потребителя, от гледна точка на акционера/ собственика и от гледна точка на перспективата за обучение и развитие. Тези четири аспекта на оценката са в причинно-следствена връзка. Например, резултатните показатели при финансовата оценка са следствие от ефективността на вътрешните процеси, взаимоотношенията между предприятието и клиентите и от способността на предприятието да усвоява нови знания. С други думи, при използването на *балансираната система от показатели*

(BSC) за измерване дейността на предприятието се отчита причинно-следствената връзка между резултатните показатели и ключовите фактори, под влиянието на които те се формират (вж. ⁴).

Класическата структура на балансираната система от показатели (BSC) може лесно да се модифицира. В нея могат да се включват и други системи от показатели за оценяване дейността на предприятието, например от гледна точка на опазването на околната среда, от гледна точка на социалната отговорност на предприятието и др. При това обаче ще се разкрие едни съществен недостатък липсата на общ базов показател, който да измерва успешността на реализираната стратегия на предприятието и ефективността от функционирането на предприятието изобщо. Този показател следва да бъде краен ориентир за стратегическото управление на предприятието. Той следва да обобщава отговорността на всички системи на предприятието за реализираните резултати. Ролята на такъв ориентир би могъл да изпълни показателят икономическа добавена стойност (EVA).

II. ИКОНОМИЧЕСКА ДОБАВЕНА СТОЙНОСТ (EVA) ФИНАНСОВ ПОКАЗАТЕЛ ЗА ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО

EVA е една от най-широко използваните мерки за оценка на функционирането на предприятието, чиято управленска философия е изградена на принципа на „създаване на стойност“ (Value Based Management). EVA измерва разликата между възвращаемостта на инвестиция в компанията капитал и цената на този капитал. Изхожда се от разбирането, че акционерния капитал не е свободен ресурс, а цена която трябва да бъде заплатена. В общия случай тази цена е алтернативна цена, която акционерът може да получи, ако инвестира парите си в друг бизнес със същата степен на риск. Именно това е предпоставката

предприятията да изграждат стратегии си за развитие с оглед създаване на нарастваща стойност за акционерите. В технологичен план EVA има характер на „остатъчна стойност“ и се изчислява по следния начин:

$$EVA = NOPAT - OIC * WACC$$

NOPAT - нетен оперативен доход след данъци

OIC - капитал, шестирап в оперативна дейност на компанията

WACC - средна претеглена цена на капитала.

Съгласно концепцията за добавена стойност EVA, една компания функционира успешно, когато:

D покрива разходите, свързани с оперативната дейност;

D покрива цената на инвестиция капитал;

D създава допълнителна (остатъчна, добавена) стойност на акционерите (EVA > 0), т.е. увеличава пазарната стойност на компанията, респективно цената на акциите.

От гледна точка на инвеститорите, когато EVA < 0 предприятието реализира икономическа загуба (загуба на стойността), тъй като не осигурява изискуемата възвращаемост на вложения от акционерите капитал, т.е. предприятието изяжда повече ресурси, отколкото генерира. EVA = 0 когато резултатите от функционирането на предприятието покриват оперативните разходи и осигуряват на акционерите доход, който съответства на поетия от тях риск (цена на капитала).

Когато EVA > 0 това означава, че акционерите получават по-висока възвращаемост от тази която могат да очакват в друго предприятие със същия риск. Добавената стойност създава стимул за нови инвестиции, които осигуряват растежа на всяка компания и реалната икономика като цяло. По този начин бизнесът генерира нарастваща стойност не само за инвеститорите, но и за всички други участващи (в т.ч. и за работещите в предприятието) или свързани с бизнеса (stakeholders). Следователно ефективен и конкурентоспособен е този бизнес, който създава достатъчна текуща доходност и допълнителна (добавена) стойност за акционерите в дългосрочен план.

Би могло да се обобщи, че EVA е важен показател за оценка на способността на

⁴Simeonov, O., Lambovska, M.; Control over threats, Georg, Zilina, 2010, pp.105-106, 141-142

предприятието да създава икономическа добавена стойност. А това е възможно, ако предприятието притежава конкурентно предимство и поради това реализира печалба над тази, генерирана от аналогични предприятия на пазара. Тази печалба остава в предприятието след като всички заинтересовани страни са адекватно компенсирани за своите усилия (акционери, мениджъри, кредитори, персонал и т.н.). Самостоятелното използване на този показател посочва само размера на тази печалба, но не и начина на нейното създаване. В този аспект показателят не може да бъде използван като алтернатива на добрите управленски практики при вземането на стратегически решения. В същото време, както се разбира, BSC е способна да обхване влиянието на различните външни и вътрешни фактори върху резултатите от дейността на предприятието в това число и печалбата му. В този смисъл е реална възможността BSC и EVA да се използват в комбинация, за да се оцени ефективността на дейността на предприятието и да се анализират определящите я фактори.

Ш. СЪВМЕСТНО ИЗПОЛЗВАНЕ НА ПОКАЗАТЕЛЯ ИКОНОМИЧЕСКА ДОБАВЕНА СТОЙНОСТ (EVA) И БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ (BSC)

Преимството на балансираната система от показатели BSC е в целостта и системността ѝ. Приложението ѝ не изисква специални знания в областта на финансовата и приложна икономика. Показателят икономическа добавена стойност EVA има друго предимство – математическа точност. Обединяването на положителните им страни позволява да се създаде една по-ефективна структура с високи прогностични възможности⁵.

Теоретически е възможно показателят EVA да се добави като ключов показател в показателите за оценка на финансовата перспектива в Балансираната система от показатели BSC, защото формално EVA е

класически финансов показател като показателите за рентабилност на акционерния капитал (ROE), рентабилност на инвестициите ROI парична възвращаемост на инвестициите (CFROI) и др.

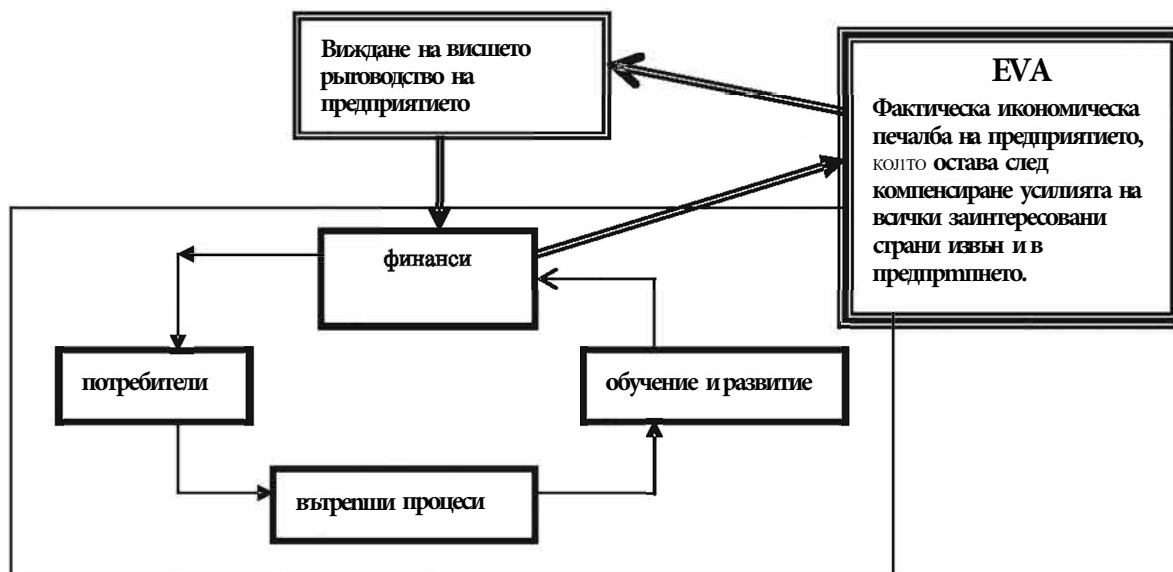
Практически той може да бъде използван обаче и като допълнителен показател извън балансираната система от показатели. По този начин вниманието на анализаторите ще се фокусира към способността на предприятието да удовлетворява интересите на акционери, мениджъри, кредитори, персонал и т.н. (вж. фиг. 2).

Както показва и фигурата, въз основа на виждането на висшето ръководство, което отразява интересите на акционерите, се определят финансовите цели и ориентири на предприятието. След това се решава кръга от проблеми, свързани с идентифициране на потребителите и удовлетворяването на техните изисквания. След което се определят необходимите условия (средства и мероприятия) за удовлетворяване интересите както на акционерите, така и на потребителите, при което се решават проблемите свързани с ефективното изпълнение на вътрешнофирмените процеси. Това от своя страна зависи от технологията, квалификацията и опита на персонала и други фактори, включени в групата показатели за оценка на способността на предприятието да се променя и усъвършенства, съобразно условията, при които се реализират стратегическите ѝ цели. Крайният резултат от всички тези действия позволява да се удовлетворят в определена степен финансовите интереси на заинтересованите от дейността на предприятието страни.

Въз основа на направеното изложение можем да направим следния извод:

Съвместното използване на балансираната система от показатели BSC и показателя икономическа добавена стойност EVA открива по-широк поглед към дейността на предприятието в сравнение със самостоятелното им прилагане. Основното преимущество е свързано с възможността да се контролира постигането на стратегическите цели на предприятието. С други думи от гледна точка на стратегическото управление показателят

⁵Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 "Measuring Business Performance". 1998. P.45-52.



Фигура 2 EVA и BSC

EVA може да се разглежда като целеви ориентир за цялостната дейност на предприятието, а балансираната система от показатели инструментариум за реализация на тази цел.

Литература/References:

1. Kaplan, P., Norton, D. Balansiranata sistema ot pokazатели za efektivnost, "Klasika i Stil" 2005
2. Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 "Measuring Business Performance". 1998.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard Measures then drive Performance // Harvard Business Review. 1992
4. Simeonov, O., Lambovska, M.; Control over threats, Georg, Zilina, 2010, pp. 43, 105-106, 141-142.