

**СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ С БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА
ОТ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ**

доц. д-р Галина Георгиева Куртева
Бургаски свободен университет

**STRATEGIC MANAGEMENT WITH BALANCED SYSTEM OF
EFFICIENCY CRITERIA**

Assoc. Prof. Galina Georgieva Kurteva, PhD
Burgas Free University

Резюме: Съвременните фирми оперират в нов вид икономика, основана на знанието, където трябва да бъдат управлявани на практика неизмерими дейности като иновациите и човешкия капитал. В новия вид икономика има нови неща, носещи стойност – знанието на хората, софтуерът и новите технологии, организационната култура, която подпомага иновациите. Това поставя изискването мениджърите да актуализират стратегиите за развитие на своите фирми, което от своя страна изисква подходящи инструменти за реализация на този нов вид стратегия. Тези инструменти трябва да позволяват да се измерва както финансовото, така и нефинансовото състояние на фирмата. Подходящ инструмент в това отношение е балансираната система от показатели за ефективност.

Ключови думи: балансирана система от показатели за ефективност, стратегическо управление

Summary: Contemporary companies function in a new type of economy based on knowledge where by immeasurable activities such as innovations and human capital has to be managed. In the new type of economy there are new things which bring value – people's knowledge, the software, the new technologies, and the corporate culture, which facilitates innovations. These require from managers to update their strategy for the development of their companies, which in turn requires appropriate tools for the realization of this new type of strategy. These tools should make possible the measuring of both the financial and the non-financial status of the company. An appropriate tool in this sense is the balanced system of efficiency criteria. The present paper focuses on the use of the balanced system of efficiency criteria as a tool for promoting the realization of the corporate strategy.

Key words: balanced system of efficiency criteria; strategic management

Основната задача на управленската система в една организация е да създава условия за постигане на желани резултати, предвидени в стратегическите ѝ цели. Оценяването на дейността на организацията по изпълнението на тези цели може да се осъществява с помощта на разнообразни методи и инструменти – методи, ориентирани към финансовата дейност; методи, ориентирани към вътрешната среда и вътрешните процеси в организацията и методи, ориентирани към външната среда на организацията. Тези методи разглеждат частни аспекти на функционирането на организацията

/от гледна точка на финансите, качеството, удовлетворението на клиентите, оптимизация на бизнес-процесите и др./ В много случаи обаче, разрешаването на проблемите, съпътстващи постигането на стратегическите цели на организацията е възможно само чрез използването едновременно на няколко от тези методи, което позволява разглеждането на организацията като цялостна система. Въпреки предоставените от гореспоменатите методи възможности за подпомагане процеса на реализация на организационната стратегия, често на практика организациите регистрират отклонения между фактически и желани резултати. Според изследванията на Нортън и Каплан [1, стр.250] това е в следствие на липсата на връзка между разработената стратегия и нейното реално изпълнение. **Този проблем според тях може да бъде преодолян чрез интегрирането на балансираната система от показатели за ефективност в системата за стратегическо управление на организацията.** По този начин ще се повиши ефективността на управлението на организацията, защото се обединяват и поддържат ключови за организацията процеси като:

- ✚ Ясно формулиране на стратегията и постигането на единомислие;
- ✚ Довеждане на стратегията до знанието на всички служители в организацията;
- ✚ Синхронизиране на целите и задачите на подразделенията и всеки един служител със стратегията на организацията;
- ✚ Съгласуване на стратегическите задачи с дългосрочните цели и годишните бюджети;
- ✚ Определяне и систематизиране на стратегически инициативи;
- ✚ Периодични и систематични прегледи на постигнатите стратегически резултати, което на практика означава обвързване на стратегическите отчети с текущата отчетност;
- ✚ Създаване на обратна връзка за получаване на информация и своевременна промяна в стратегията при настъпване на обстоятелства, изискващи това.

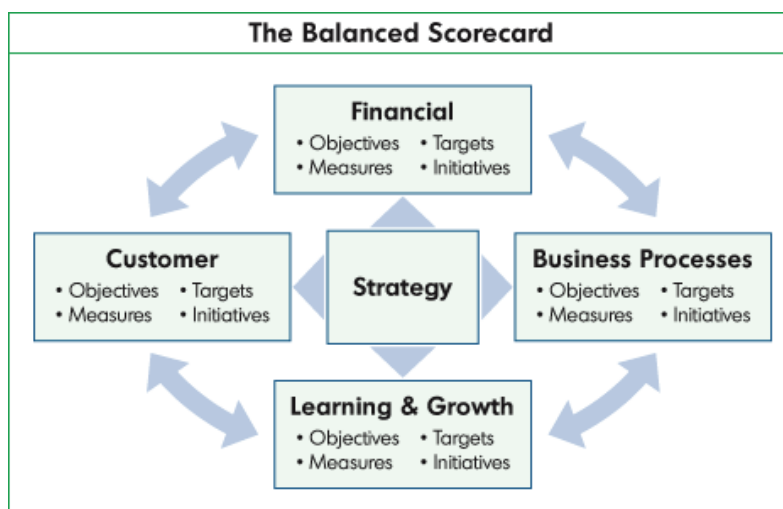
Обединяване на тези дейности в единна система за оценяване ефективността на организацията позволява да се проследява цялостния процес на реализация на стратегическите организационни цели и да се осъществяват своевременно необходимите корективни действия.

Какво на практика представлява балансираната система от показатели за ефективност (БСПЕ) и по какъв начин тя подпомага процеса на стратегическо управление на организацията?

Балансираната система от показатели за ефективност може да бъде определена като набор от внимателно подбрани индикатори, отразяващи стратегията на организацията и нейната реализация. В този смисъл, избраните показатели служат на ръководителите като инструмент за запознаване на служителите и другите заинтересовани страни с резултатите и факторите на дейността, благодарение, на които организацията ще изпълни своята мисия и стратегически задачи. Елементите на БСПЕ са три: *стратегическа карта, система от показатели и икономическо табло.*

Първи елемент: Стратегическата карта описва в съкратен и сбит вид стратегическите цели на организацията в четири направления – финанси, отношения с клиенти, бизнес процеси, обучение и растеж. Това означава, че тя съдържа най-важната за мениджмънта информация и в този смисъл е фундамента за разработване на БСПЕ.

Традиционният модел на BSC е представен на фиг.1 /Каплан и Нортон/.



Фиг. 1. BSC – класическа схема [5, p.76]

Преди всичко трябва да се подчертае, че картата се дефинира като “балансирана”. Което означава, че се “подчертава баланса между краткосрочните и дългосрочните цели на организацията, между финансовите и нефинансовите показатели, между текущите и целевите стойности на индикаторите на ефективността.”[6, p. 196]

Същевременно структурата на БСПЕ е такава, че тя позволява да се оценява успехът на организацията не като резултат от работата на отделното звено, а в следствие на взаимодействието на всички звена в организацията за постигането на стратегическите цели, обобщени в четирите направления – финанси, клиенти, бизнес процеси, обучение и развитие.

В Balanced Scorecard четирите стратегически направления в работата на всяка организация са в причинно-следствена връзка:

- Перспективата **Финансови цели** е насочена към оценяване на финансовите цели на организацията и обхваща в дългосрочен план печалбата. На практика печалбата е приоритетна цел на всички организации, но тя трябва да е в равновесие с останалите перспективи, защото зависи от тях.

- Перспектива **Отношения с клиентите** се фокусира върху способността на организацията да предоставя качествени стоки и услуги на клиентите с цел удовлетворяването на техните потребности и по този начин да се постигнат финансовите цели.

- Перспективата **Вътрешни бизнес процеси** се фокусира върху подобряване дейността на организацията. Крайните резултати от тези процеси са качествени продукти и услуги, оценявани от клиентите на организацията, а това означава и създаване на условия за постигане на финансовите цели.

- Перспектива **Обучение и растеж** – включва уменията и компетенциите, които трябва да притежава организацията както на индивидуално, така и на организационно равнище [2], за да управлява ефективно вътрешните си процеси, така че да предостави стойност на клиентите си и да постигне финансовите си цели.

Може да се направи извода, че четирите стратегически направления в Balanced Scorecard по същество отразяват субектите, чийто интереси трябва да бъдат удовлетворени чрез работата на организацията. Това са акционерите на предприятието, които се заинтересовани от финансовите резултати и клиентите на предприятието, които се интересуват от качеството и цената на предлаганите продукти и услуги. Същевременно заинтересовани и в определена степен зависими от дейността на организацията са нейните конкуренти. Перспективите *Вътрешни бизнес процеси* и *Обучение и растеж* разкриват възможностите на организацията да докаже отличителната си компетентност пред своите конкуренти чрез оптимизирането на организацията на производството и усъвършенстването на нематериалните активи (човешки, информационен и организационен капитал). В този контекст, добре построената балансирана система от показатели за ефективност описва как функционира организацията и кое е критичното за нейния успех посредством серия от взаимно свързани стратегически цели и показатели по всяко едно от четирите направления в Balanced Scorecard. БСПЕ трябва да се разглежда като стратегическа рамка, която гарантира, че стратегическият план на организацията е ефективен, интегриран и всеобхватен и реализацията му ще удовлетвори интересите на заинтересованите страни.

Втори елемент: Система от показатели – чрез нея се извършва измерване и мониторинг на стратегическия план.

Първият елемент от БСПЕ са целите по четирите перспективи, това към което се стремим. Вторият елемент са индикаторите – това, с което измерваме степента на изпълнение на целите.

Финансовите показатели, които могат да се използват за измерване работата на организацията по реализация на финансовите аспекти на стратегическите цели са:

- ✚ *рентабилност и възвращаемост на инвестициите* – те характеризират стремежа на организацията да съкращава оборотния капитал, необходим за поддържането на даден обем и структура на дейността на организацията. По – високи резултати по тези показатели се получават и в следствие на стремежа да се постига максимално използване на основните средства чрез задействане на неизползвани до момента ресурси за развитието на нови сфери на дейност или ликвидирането на онези активи, които не оправдават своята пазарна стойност.
- ✚ *ръст на приходите* – той е отражение на разрастването на кръга от предлагани продукти и услуги, завоюването на нови клиенти и пазари, преразглеждането на цените.
- ✚ *намаляване на себестойността на производството и увеличаване на производителността* – това е следствие от намаляването на преките и косвени разходи и подобряването на организацията на производство.

Тези показатели разкриват *крайните финансови резултати, следствие* от работата на персонала, в това число управленски; от организацията на бизнес процесите и от взаимоотношенията с клиентите. В този смисъл наличието на разминаване между желани и фактически резултати по финансовите цели се установява след определен период работа на цялата организация. Преодоляването на несъответствието не отменя разходите направени до момента. Напротив, необходими са усилия и средства за нови действия в следващия период за създаването на условия, при които организацията да постигне финансовите си цели и да удовлетвори интересите на акционерите, съобразно желаните им стойности, заложили в стратегическия план.

Преди да се определят *показателите за оценка на взаимоотношенията между организацията и клиентите*, трябва да се дефинират пазарните сегменти, които обслужва или иска да обслужва организацията. Могат да бъдат избрани, например сегменти с най-голяма печалба или пък сегменти, в които има най-малко конкуренция. Представянето на организацията във всеки от избраните пазарни сегменти обикновено се оценява по следните показатели:

- ✚ *пазарен дял* – отразява дела на бизнеса на организацията на даден пазар (изразен чрез броя на потребителите, брой единични продажби). Може да се оценява и процента от всички специфични изисквания на клиента, които организацията задоволява с предлаганите от нея продукти и услуги в определен пазарен сегмент;
- ✚ *разширяване на потребителската база* – Това са показатели, изразени в абсолютни или относителни стойности, за темпото, с което организацията привлича нови клиенти на пазара (брой нови клиенти или общо количество на продажбите към нови клиенти, средно количество на разходите за привличане на нови клиенти);
- ✚ *запазване на потребителската база* – проследява в абсолютни или относителни стойности, темпото, с което организацията запазва или поддържа съществуващите отношения със своите клиенти (брой на клиентите, които организацията не е успяла да задържи, повишение на продажбите към текущи клиенти, честота на поръчките и контактите с текущите клиенти);
- ✚ *степен на удовлетвореност на потребителите* – Чрез тези показатели се оценява равнището на удовлетвореност на клиентите по специфични за всяка организация критерии (брой жалби, брой похвали, брой на клиентите, които изказват мнение, че са напълно доволни от обслужването в специално проведени анкети);
- ✚ *рентабилност на потребителската база* – измерва се нетната печалба от клиента или сегмента, след отчитането на специфичните разходи, необходими за поддържането на този клиент или пазар (обща печалба на клиент, общи разходи на клиент).

Оценките по тези показатели са следствие от отношението на организацията към клиентите в съответния пазарен сегмент, както и от отношението на клиентите към продуктите или услугите, предлагани от организацията. В този смисъл тези показатели са критерии за успешна дейност на организацията в избрания пазарен сегмент и дават най-много възможности да се изследва и направлява бизнесът. 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. Определянето на желаните стойности по тези показатели на практика привежда стратегията на дадена организация в специфични оперативни задачи на отношението ѝ към нейните клиенти. Тези задачи от своя страна изясняват и ролята на всяко организационно звено при реализацията на стратегията.

Показателите за анализ на вътрешните бизнес процеси оценяват как организацията е организираща своя бизнес и в резултат на това е постигнала установените резултати по показателите за оценка на финансовите цели и отношенията с клиентите. Според Нортън и Каплан [1, р.128] основните вътрешни процеси, чрез които организацията може да удовлетвори едновременно интересите 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 организациите винаги приоритетно фокусират своето внимание именно към тези процеси при измерването на дейността им.
- ✚ *Следпродажбено обслужване* – Действията на организациите в това направление винаги прибавят стойност към използваните от клиентите услуги или продукти.

Фигура 2 разкрива мястото на всеки процес в една цялостната вътрешна за организацията верига при постигането на финансовите и потребителските ѝ цели.

	Иновационен процес	Оперативен процес	Следпродажбено обслужване	
Идентифициране на потребностите на клиента	<ul style="list-style-type: none"> * Определяне на пазара * Създаване на предложения за стоки и услуги 	<ul style="list-style-type: none"> * Производство на стоки и услуги * Доставка на стоки и услуги 	<ul style="list-style-type: none"> * Обслужване на клиента 	Удовлетворяване потребностите на клиента

Фиг. 2. Общ модел на веригата от вътрешни бизнес процеси за създаване на стойност

Показателите за измерване на вътрешните бизнес процеси трябва да оценяват поведението на организацията по целия път от идентифициране на потребностите на клиентите до тяхното задоволяване. В таблица 1 е представен примерен набор от показатели за измерване поведението на една застрахователна компания [4] по целия път от идентифициране на нуждите на клиента до тяхното задоволяване.

Таблица 1

Показатели за измерване на вътрешните бизнес процеси	
Показатели	Функция на показателите
<ol style="list-style-type: none"> 1. Доходност по пазарен сегмент 2. Процент от приходите от нови продукти 3. Процент на приходите от нови клиенти 	Оценяват поведението на организацията при откриването или създаването на пазари
<ol style="list-style-type: none"> 1. Време за достигане на продукта до пазара 2. Време, необходимо на продукта да започне да генерира печалба 	Оценяват дейността на организацията, свързана с проектирането на продукти/услуги
<ol style="list-style-type: none"> 1. Брой дистрибутори 2. Количество на директните продажби към крайни клиенти 3. Съотношение на приходите от „директните“ продажби и продажби чрез посредник 4. Брой нереализирани полици при брокер/агенти за определен период от време 5. Брой случаи на недостатъчен брой полици при брокери и агенти 	Измерват поведението на организацията при реализацията на продукта
<ol style="list-style-type: none"> 1. Време за създаване 2. Разходи по създаването 	Измерват дейността на организацията, свързана със създаването на продукти
<ol style="list-style-type: none"> 1. Средно ниво на задоволеност на клиентите 2. Брой клиенти, които отново избират същия продукт на компанията 3. Брой клиенти, които не се „връщат“ в компанията в продължение примерно на 2 години 	Измерват дейността на компанията, свързана с последващо обслужване на клиентите (например, ликвидация на щети)

Показателите за *оценка на организационното усвояване на знания* оценяват способността на организацията да се развива и усъвършенства в съответствие с изискванията за постигане на високи финансови резултати, висока удовлетвореност на клиентите и ефективни вътрешни процеси. Обикновено показателите за оценка на тази способност се разделят в три основни групи:

Човешки капитал: Показателите в тази група са в основата на планирането на човешките ресурси в организацията [3, стр. 93], при което се определят уменията и квалификацията, необходими на служителите, за да бъдат успешни дейностите на организацията при реализацията на стратегията. Ръководителите следва детайлно да анализират уменията, които организацията ще използва в бъдеще, и да ги сравни с наличния човешки ресурс. Всяко едно разминаване трябва да бъде отстранено чрез обучение, привличане на нов ресурс, или комбинация от двете.

Информационен капитал: Показателите в тази група измерват наличието и достъпа до информация, както и ефективността на вътрешната комуникация – двупосочна или единствено отгоре надолу и дали тя подпомага, или пречи на успеха.

Организационен капитал: Тези показатели оценяват степента на устойчивост на развитието и промяната чрез трудно измерими, но и жизнено важни фактори като организационна култура, споделяне на знания, работа в екип, лидерство.

Често използвани показатели са квалификацията и удовлетворението на служителите; текучеството; наличие и достъпност на информацията; ориентирането около

общи ценности; ефективност на служителите; развиване на стратегически сфери на компетентност; мотивация на персонала за лично развитие и принос и т.н.

Трети елемент: Визуалното представяне на показателите и целевите стойности се нарича **информационно табло**. Това е екранът, информиращ за работата на организацията по определените стратегически цели.

ИЗВОДИ

Краткото изложение на същността на БСПЕ позволява да се направят някои обобщения относно възможностите за приложението ѝ като инструмент за стратегическо управление. С други думи като инструмент описващ начина, по който организацията ще се “придвижи” от точка А, в която се намира сега, в точка Б. Това е някакво ново желано от организацията състояние, което съответства на възможностите ѝ и е съобразено с прогнозираните промени в условията на средата, в която съществува организацията. Желаният резултат, определен в един момент и очакван да се получи в друг момент, е неясен и естествено крие рискове за организацията и заинтересованите от нейното развитие страни. Това е следствие от невъзможността организацията да управлява факторите от външната среда. Промените в тяхното поведение могат да създават трудности в процеса на реализация на целите и получаване на желания резултат. В този смисъл чрез БСПЕ е възможно да се наблюдава и ефективно да се управлява поведението на организацията при реализация на стратегическите цели по следния начин:

Първо: БСПЕ способства за превръщане на стратегията в реални действия.

Балансираната система от показатели за ефективност позволява на ръководство на една организация да превърне стратегия ѝ в реални действия като описва ключовите елементи по изпълнението чрез избрани цели и показатели. Тя открива значително по-широк поглед към бизнеса на организацията в сравнение с традиционното следене единствено на финансовите показатели. Те се считат за “късни индикатори”, тъй като предприетите реакции от страна на ръководството въз основа на информацията, която те носят са вече късни. Докато показателите, отнасящи се до перспективите – клиенти, вътрешни бизнес-процеси и обучение и развитие – се разглеждат като “ранни” (т.е. има възможност да се реагира своевременно).

Истинският принос на балансираната система е в това, че чрез създаването, дефинирането и следенето на показателите, ръководителите могат да измерят и контролират постигането на стратегическите цели. Това се осъществява чрез откриването на взаимосвързани ефекти при постигането на целите във всеки от четирите аспекта на балансираната система. Например действия, насочени към квалификация на персонала, се очаква да предизвикват иновации във вътрешните бизнес процеси. Иновациите от своя страна се очаква да внесат подобрения във взаимодействието с клиентите, което пък води до положителни финансови резултати.

Второ: БСПЕ осигурява възможност за реално прилагане на стратегията на организацията.

Познавайки системата от показатели, служителите се чувстват ангажирани за постигането на реални цели, след като знаят как техните действия се отразяват на цялостната дейност на организацията.

Трето: БСПЕ позволява да се разпознаят различните изисквания на заинтересованите страни.

Те дават солидна основа за дискусия, когато организациите вземат решения за инвестиране и преразпределение на ресурсите. В този смисъл те подпомагат ръководството за определянето на стратегическите приоритети в определен период от развитието на организацията.

Четвърто: БСПЕ е система за измерване на ефективността както на организацията като цяло, така и тази на всички йерархични звена в нея.

Редовното анализиране на справките за показателите в балансираната система помага на ръководителите да откриват приноса на различните организационни звена в получените крайни резултати. Звената, чийто действия не подпомагат постигането на зададените (чрез показателите) цели, могат да бъдат изследвани в детайли, за да се установи защо не могат да достигнат очакваните резултати и да се предприемат съвременни действия за коригиране на тяхното поведение. Дори и когато всички показатели са в норма, ръководителите биха могли да изследват и анализират взаимовръзките между различните показатели и да откриват странични ефекти на техните стратегии.

Прилагането на балансираната система от показатели тепърва навлиза в мениджмънта на организациите. То изисква изграждането и поддържането на добре подредени и подробни масиви от данни, автоматизиране на работните процеси, повишаване на информационната компетентност на персонала и т.н.

Използвана литература:

1. Каплан, Р., Дейвид Нортън; Балансирана система от показатели за ефективност, „Класика и Стил“ ООД, 2005
2. Славянска, В., Работата по проекти като източник на знание и конкурентно предимство за организацията, сп. „Управление и устойчиво развитие“, 2008
3. Славянска, В., Управление на човешките ресурси, ФЛАТ-Бургас, 2011
4. Димитров, Емил, управител на застрахователна компания, интервю, „Застраховател прес“, брой 9, 14-28 май 2008
5. Robert Kaplan, Norton, Harvard Business Review, Using the Balanced scorecard as a strategic management system, January, 1996
6. Robert Kaplan, Norton, The balanced scorecard: Translating strategy into action 2006

Информация за автора:

Доц. д-р Галина Георгиева Куртева

Бургаски свободен университет,
Център по икономически и управленски науки,
Програмно направление „Бизнес администрация“,
тел. за контакти: 056/ 900 550; 0898 785 196
e-mail: galiap@abv.bg