

**БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ В
ОРГАНИЗАЦИИТЕ**
Лалка Борисова

BALANCED SCORECARD IN THE ORGANIZATION
Lalka Borisova¹

Received: 21.12.2016, Accepted: 06.02. 2017

Abstract

The process of implementation of a Balanced ScoreCard (BSC) System for the development of an organization clarifies the strategic goals and defines the most important mechanisms for their achievement. Implementation starts with the training and attraction of executive personnel. Reaching a consensus on the development and implementation of such a system results in better understanding how the mission, vision, and strategy of the organization may be implemented into a system of efficient objectives and indices.

The development and implementation of a BSC enables the organization to outline its future and plan the steps to achieve it.

Keywords: *financial perspective, customer relations, internal business processes, training and development*

JEL Codes: *M121*

1. Въведение

Целта на тази статия е да се обоснове необходимостта от поставянето на цели в няколко взаимосвързани направления, които да осигурят реализирането на приетата стратегия, както и от разработването на система от показатели, балансирани по отношение на външните цели – резултати и вътрешните цели – фактори. Разглеждан като цялостна управленска система този подход позволява на ръководството на

¹ International Business School, Botevgrad, borisova.lalka@ibsedu.bg

организацията да разбере какви вътрешни промени са необходими за гарантиране изпълнението на стратегическите намерения. Ще се опитам да предложа поредност от стъпки за създаване и прилагане на Балансирана система от показатели за развитие на организациите. Развитието на различни концепции за управление е характерна особеност за последните години. Особено внимание се отделя на стратегическото управление, защото функционирането на всяка организация без стратегически мениджмънт е твърде рисковано мероприятие.

2. Балансирана система от показатели, като средство за реализиране на стратегията

В началото на 1990 година Р. Каплан и Д. Нортън разработват нов подход за стратегическо управление, който нарекли „Балансирана система от показатели” (Balanced ScoreCard, BSC – в литературата системата се среща под това съкращение, аз също го приемам). За разлика от предишни подходи за управление, тази система осигурява ясно предписание за това, че организациите са длъжни да измерят, за да „уравновесят” финансовата перспектива. Тя обаче е и система за управление, не само за измерване, която им позволява да планират своите виждания и стратегии за развитие и да ги приведат в действие. Това осигурява обратна връзка около вътрешните бизнес-процеси и около външните резултати, за да се осъществи непрекъснатото им подобряване. Така чрез тази система се постига преобразуването на стратегическото планиране от академично предписание в ръководещ организацията център. Каплан и Нортън описват преимуществото на тази система по следният начин: „Балансираната система от показатели запазва в себе си традиционните финансови показатели, които отразяват в исторически аспект вече минали събития. Този подход би бил адекватен за компаниите от индустриалната ера, за които инвестициите в дългосрочните възможности и отношенията с клиентите не се явяват жизненоважно условие за успех. Тези финансови показатели са недостатъчни като база за ръководство и оценка на прехода, които компаниите от епохата на информацията трябва да изминат, за да създадат бъдеща стойност чрез инвестиции в клиенти, доставчици, персонал, процеси, технологии и иновации” (Каплан, Нортън, 2010, с. 10).

С тази система се преодолява и един от недостатъците, характерен за повечето системи за управление – отсъствието на обратна връзка по въпросите на стратегията на организацията.

В BSC ключовите показатели за дейността на организацията се групират по различни направления, които авторите наричат *перспективи* (perspectives). Те дават възможност да се определят стратегически значимите мерки и ориентация за достигане на определените цели, използвайки получените резултати за ефективно управление на бизнес-процесите. Този модел се основава на координацията на четирите перспективи за бъдещето управление, благодарение на които работата на организацията може да бъде оценена (Каплан, Нортън, 2005, с. 35):

- Направление “Финансова перспектива” - отразява дългосрочните цели на организацията: осигуряване на максимална възвръщаемост на разходите, увеличаване на приходите и управление на риска. Всеки от предложените показатели е звено от причинно-следствени връзки, водещи до постигане на финансовите цели;

- Направление „Отношения с клиенти” - в това направление организацията определя своите потребителски и пазарни сегменти в които ще се конкурира и ще си осигурява приходи за реализиране на финансовите цели. Постигането на тези цели се измерва с показатели, като: степен на удовлетвореност на клиентите; ръст в обема на продажбите; дял на повторните покупки; процент на дефектите и други;

- Направление „Вътрешни бизнес процеси” - тук се поставят онези вътрешни бизнес процеси, в които организацията трябва да постигне конкретни резултати с цел да реализира стратегическите си цели, свързани с финансите и клиентите. Този модел се състои от три основни процеса: иновации; операции; след продажбено обслужване (Каплан, Нортън, 2005, с. 128);

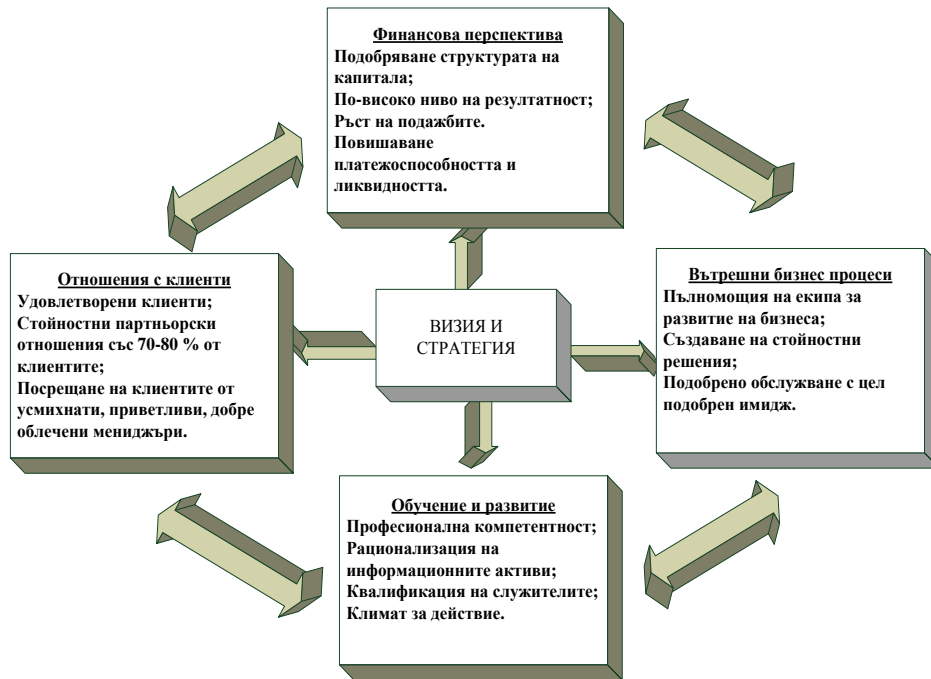
- Направление „Обучение и развитие” - обучението и развитието във всяка организация се основават на три основни източника: обучаваща организация, кадри и организационни процедури. За да се реализират целите на първите три направления, организациите трябва да инвестират средства в програми за повишаване на квалификацията на мениджърите, внедряване на информационни технологии и системи за обслужване на клиенти и за подобряване на дейността. „Организациите трябва да

инвестират средства в програми за развиване на професионалната компетентност (ПК) на мениджърите. *Този показател (ПК) се явява основополагащ, за да се реализират целите в останалите три направления.* По този начин се постига удовлетвореност на мениджърите, отговорно отношение към работата, поощряване на творческия подход и инициатива за дългосрочен финансов ръст“ (Борисова, 2008, с. 291-295).

Балансирана система от показатели за развитие на организацията включва в себе си показатели за стратегическото развитие на организацията, тя не е средство за нейното формулиране. Запазвайки финансовите показатели за минала дейност, BSC въвежда механизми за бъдеща финансова ефективност. Тези механизми, обхващащи работата с потребителите, вътрешните бизнес процеси, обучението и развитието, са резултат от превръщането на стратегията на организацията в точни и ясни цели, показатели и мероприятия за нейната реализация.

Според Анди Нийли (Нийли, 2001, с. 196) съществуват две различни школи на схващането за стратегиите: пазарната школа, популяризирана от М. Портър, и школата за компетентността, представена от С. К. Прахалад и Гари Хамел. Привържениците на пазарния подход твърдят, че при изграждане на стратегиите си организациите трябва да анализират пазарите, на които са представени, като разкриват областите на недостиг и се стремят да доставят стоки или услуги точно в тези области. Обратно, привържениците на схващането за компетентността смятат, че организациите най-напред трябва да си изяснят кои са силните им места, т.е. в кои области са техните компетентности и след това да открият пазарните възможности, които ще им позволят да използват и развият тези компетентности. Така че, при разработване на стратегията трябва да има яснота какви постижения се изискват от съответната област и каква е целта.

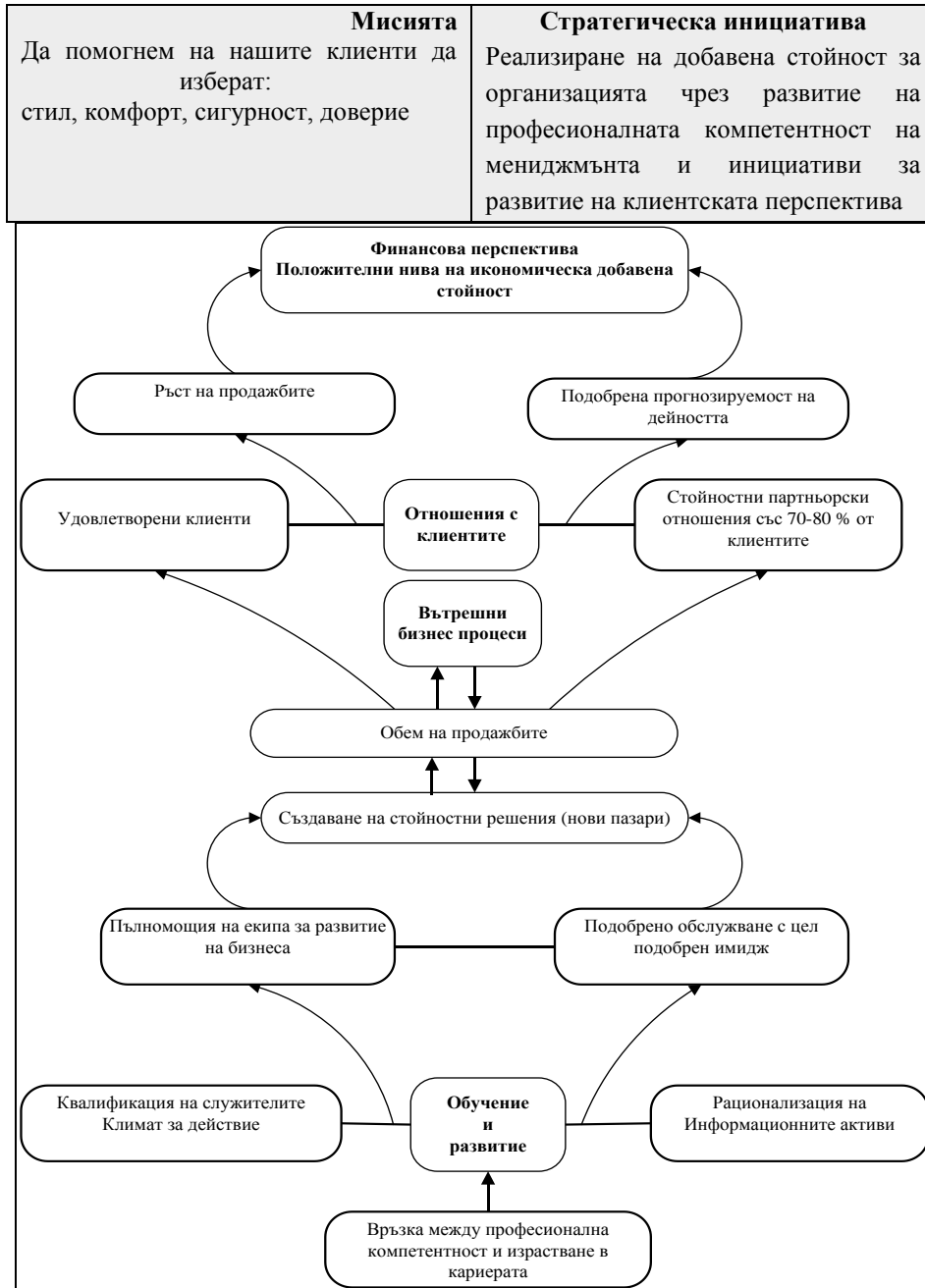
Фиг. 1. Балансирана система от показатели



На фигура 2 може да се проследят стратегическите инициативи, залегнали в Балансираната система от показатели.

Ефективността на едно управление е продукт на умувете, на знанията и уменията, на възможността за достъп до информация. Въпрос на организационна култура и обучение. Разработването и прилагането на BSC предоставя на организацията възможността да види цялостната картина на своето бъдеще и пътя, който води към него. Тя помага за намаляване на огромното количество информация до най-съществената. Целта е да се създадат и осигурят допълнителни умения на мениджърите в методите на ръководство, натрупване на положителен опит и информация за новостите в бранша, които от своя страна ще подобрят техните способности в професионален план.

Фиг. 2. Балансирана система и стратегически инициативи



Обучението за развиване на професионална компетентност се базира на идеята, че осъзнавайки необходимостта от определени компетенции, мениджърите могат да започнат обучение за придобиването им, което ще им осигури израстване в кариерата и отлични резултати в работата. Целта на това обучение, през което трябва да преминат мениджърите за достигане на високи лични резултати, е да се мотивира “личността срещу същността”, т.е. фокусирането да се извърши върху онова “нещо”, което определя персоналният тип, профила на поведение и социалния стил, емоционалната същност и компетенции на дадена личност.

Изясняване същността на Балансирана система от показатели е направено с цел за да се обърне внимание върху необходимостта изпълнението на приетите от една организация стратегически цели да се гарантира с поставянето на вътрешни изисквания по отношение на нейното развитие. Така че, при разработване на стратегията трябва да има яснота какви постижения се изискват от съответната област. Най-простият начин е да се разгледа процесът като набор от въпроси и отговори „какво и как”: Каква цел се преследва и как ще се постигне?

3. Създаване и прилагане на Балансирана система от показатели в организациите

Процесът на изграждане на Балансирана система от показатели изяснява стратегическите цели и определя най-важните механизми за тяхното постигане. Внедряването ѝ започва с обучение и привличане на кадри, които да я изпълняват. В идеалния случай всеки в организацията трябва да разбира същността на стратегията и своя конкретен принос в общото дело. Тя трябва да изразява колективните идеи и активното участие и подкрепа на висшите ръководители. Постигането на консенсус за изграждане и реализиране на балансирана система от показатели дават яснота за това как мисията, визията и стратегията на организацията могат да бъдат приведени в система от действащи цели и показатели.

На **първо място**, трябва да се идентифицира основната идея, на къде е тръгнала търговската организация, каква е мисията и визията? След като се постигне консенсус относно целите и бъдещата роля на BSC, организацията трябва да се насочи към определяне на лицето, което ще

бъде архитект (създател) на проекта ѝ. В ролята на архитект може да бъде някои от висшите мениджъри. Той трябва да управлява и контролира изпълнението на процеса от предварително сформирана работна група. Следи от една страна за разработването на показатели и мерки за тяхното постигане в посока на реализиране на стратегията на организацията, а от друга, за междуличностните отношения при създаване на екипност за разработване на системата и преодоляване на възникнали недоразумения.

Второ, чрез идентифициране на стратегиите ще се разбере как да се стигне там, по какъв начин. Провеждане на обучителни семинари за групов дебат с членовете на екипа по мисията и стратегията на организацията. Определянето, на **трето място**, на показателите и перспективите означава, че трябва да се попита какво трябва да се върши добре във всяка перспектива. **Четвърто** – следва преценка за това дали всичко се развива по очаквания начин. Да се обмисли това ли са важните показатели, съществува ли убеждение, че се изчисляват верните неща. **Пето**, на базата на тези действия трябва да се създадат планове за действие и план за докладване и функциониране на Балансовата система от показатели в отделните направления. **Шесто**, как да се управлява тя? Кой хора да имат доклади и какво точно да представляват тези доклади? Делегиране на отговорности на определени служители и контрол върху дейността им. **Седмо правило** – разработване на план за реализация. Този етап се предхожда от провеждане на семинар на работния екип, на който се определят предварителни програми за действие и завършва с обвързване на отделните инициативи за промяна на целите, показателите и мерките, поставени в системата. В края на семинара екипът трябва да приеме програма за реализация, която да я представи на служителите, за да се превърне в програма за измерване и управление и да разработи информационна система за нея. Стъпките по създаване и реализиране на системата нагледно могат да се представят в следната поредност:

- **Стъпка 1.** Определяне на архитект на проекта. Носи отговорност за сформирание на работна група. Осъществява управление и контрол на изпълнението, следи разработването на показатели и мерки за реализиране на стратегията. Регулира междуличностните отношения.

- **Стъпка 2.** Идентифициране на визията и стратегията. Дефиниране на основната идея за развитие на търговската организация.

Накъде се тръгва, каква е целта, която трябва да се реализира? Кои стратегии ще се следват? Върху кои области ще се фокусира вниманието? Например - лидери на пазара, висок обем на продажби, доволни клиенти. Как? Чрез фокусиране върху ефикасността на цената, високото качество и чрез инвестиране в нови технологии, преференции за редовни клиенти.

- **Стъпка 3.** Идентифициране на целите, показателите, мерките в отделните направления. Какво трябва да се върши добре във всяка перспектива?

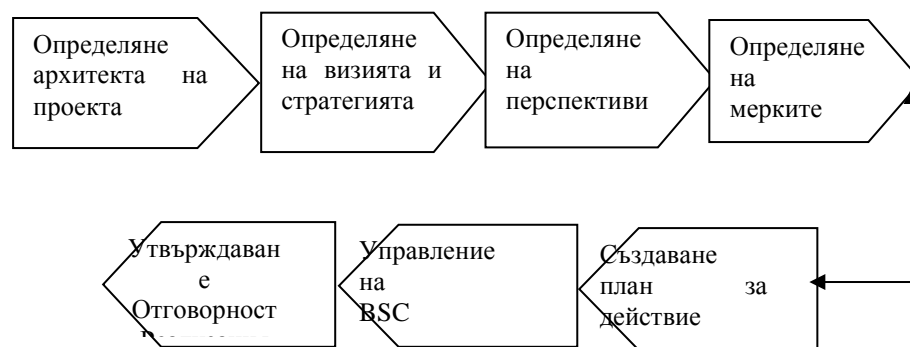
- **Стъпка 4.** Идентифициране на мерките. Какво трябва да се измерва във всяка перспектива? В кои перспективи и точно в кое трябва да се постигнат отлични резултати?

- **Стъпка 5.** Създаване на план за действие, план за докладване и функциониране на BSC. Какви действия да се предприемат за достигане на набелязаните цели? Отговорностите и плановете за действие за достигане на поставените цели са определени. Лесно може да се създаде BSC, но нейното управление е съвсем друго и доста трудно нещо.

- **Стъпка 6.** Управление на BSC. Делегиране на отговорности на определени служители и контрол върху дейността им.

- **Стъпка 7.** Утвърждаване и реализация. Как да се утвърди, актуализира и поддържа създадената Балансирана система?

Фиг. 3. Балансираната система от показатели, стъпки за действие



- **Резултат** - потребителска преданост и потребителска привързаност, доволни клиенти, високи продажби и пазарен дял, професионално компетентни мениджъри.

Процесът на планиране, основан на разиграването на различни сценарии, дава възможност една привидно недостижима цел да бъде представена като серия от действия, благодарение на които мениджърите реализират амбициозните си цели и системата става инструмент за проследяване на реализацията на стратегията.

Преимуществата от използването на системата за стратегическо управление, може накратко да се изразят по следния начин: *те са инструмент, позволяващ свързване на стратегията за развитие на търговската организация с оперативното управление, освен това, дават възможност да се приемат обективни решения за развитие на 4-те перспективи (финанси, клиенти, вътрешни бизнес-процеси, обучение и развитие).* По този начин всички усилия и инициативи на мениджмънта ще бъдат синхронизирани, което ще осигури устойчиво развитие на организацията.

4. Заключение

Ползите от прилагането на BSC може да се обобщят по следният начин:

- Балансираната система от показатели помага на изравняването на мерките за ключово изпълнение със стратегията на всички нива на организацията и управление с разбираеми бизнес действия;
- Концепцията за Балансираната система от показатели предоставя стратегическа обратна връзка и обучение;
- Разработването и прилагането на BSC предоставя на организацията възможността да види цялостната картина на своето бъдеще и пътя, който води към него;
- Целите, поставени в отделните направления, посочват онези процеси, които организацията трябва да усъвършенства, за да постигне отлични резултати в своята дейност;
- Целите на направление „Обучение и развитие” и мерките за тяхното реализиране, дават нужната инфраструктура и в същото време са

механизми за постигане на амбициозните цели на останалите три направления на BSC;

- Една от най-значимите ползи от прилагането ѝ като система за измерване и управление се състои в определяне на професионалната компетентност на мениджърите като важен елемент по пътя към постигането на стратегическите цели на организацията, свързани с клиентите, финансовото направление и вътрешните бизнес процеси. Тези инвестиции в хора и процедури са генератори на иновации и подобрения във вътрешните бизнес процеси в полза на клиентите, за увеличаване на доходността и завоюване на пазари.

С навлизането в новата информационна ера, когато информацията се намира „на върха на пръстите“, основното предизвикателство пред бизнеса не е как да се сдобие с необходимата информация, а как да се приспособи към динамичните обществени отношения, водещи до промени и несигурност. Тези промени имат и личностен аспект - върху личността започват да действат нови сили, които коренно променят начина на живот и на труд, променят междуличностните отношения и индивидуалното поведение. Новият начин на работа изисква планиране на кариерата и предоставяне от организациите на възможности на своя персонал за развитие, за придобиване на определени знания, умения и трудови навици, т.е. на професионална компетентност.

ЛИТЕРАТУРА

Борисова, Л. (2008). Пътна карта за създаване и прилагане на Балансирана система от показатели в организациите, сп. „Общество и природа”

Каплан, Р., Нортън Д. (2005). Балансирана система от показатели за ефективност. „Класика и стил“ ООД, София

Нийли, А. (2001). Перспективи за развитие на бизнеса, София