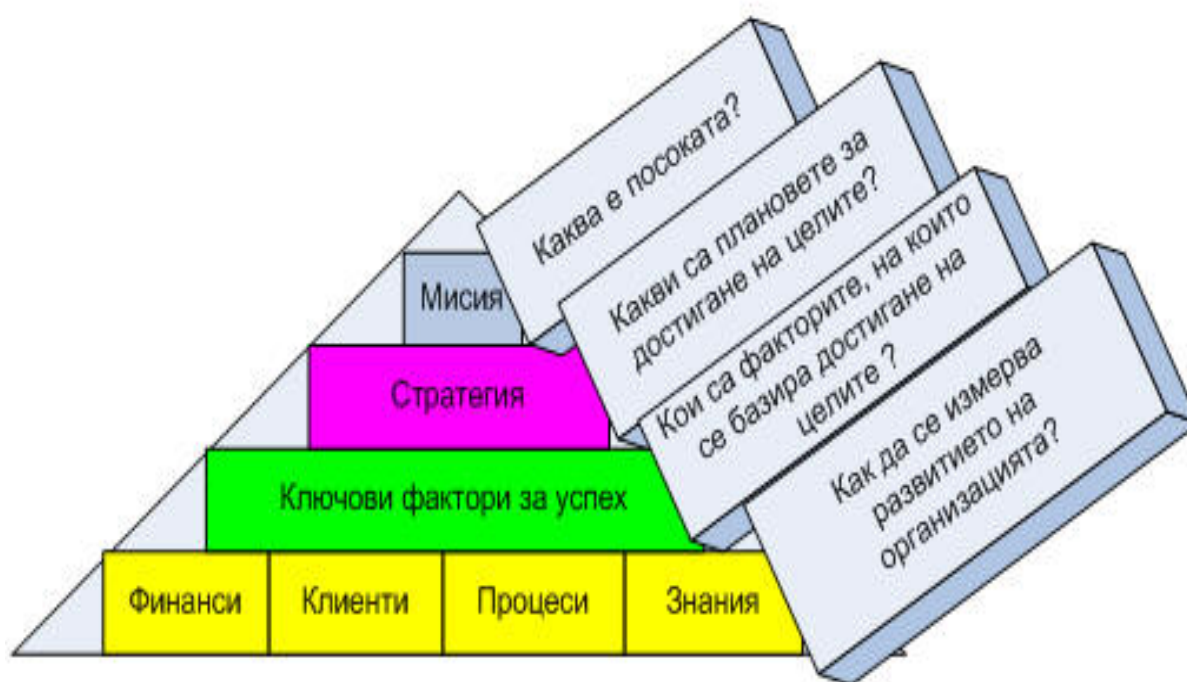


Система с балансирани показатели

Изготвила: **Мартина Маринова**

Създателите на концепцията Balanced Scorecard (BSC) са Робърт Каплан и Дейвид Нортън. Те я определят като ”инструмент, позволяващ трансформиране на мисията и стратегията на организацията в изчерпателен набор от показатели за дейността, които служат като основа на системите за стратегическо управление и контрол”. [1]

Системата с балансирани показатели съдържа четири перспективи, които отразяват жизнено важни дейности за функционирането на организацията.



Фигура 1.

Накратко, системата се състои от показатели за ефективност, чиято цел е да бъде измервано периодично до каква степен са постигнати поставените цели. Анализът на показателите позволява взимането на правилни стратегически решения и провеждането на конкретни инициативи за подобряване на ефективността и разрешаване на видими проблеми в представянето на организацията. Традиционният подход за управление на представянето на компаниите използва предимно финансови показатели, които не отразяват всички аспекти на случващото се в организацията. Недостатъкът на финансовите показатели е, че те показват миналото, т.е. резултата от събития, които вече са се случили, а не индикират създаването или разрушаването на стойност в бъдещето. Системата от балансирани показатели разширява този подход, разглеждайки организацията стандартно в четири перспективи: финансова ефективност, отношения с клиентите, вътрешни процеси, обучение и развитие.

Тези перспективи разбира се са само индикативни и могат да бъдат адаптирани към специфичните стратегически цели на организацията.

Защо балансирани показатели?

Показателите се обвързват със стратегическите цели на компанията. Целите трябва да бъдат приоритизирани така, че да се намери правилният баланс между конфликтните области на подобрение. Например, подобряването на качеството на даден продукт е резонна задача пред всяка компания, чрез която се цели постигането на по-висока удовлетвореност на клиентите и съответно увеличаване на приходите от продажби. Това обаче обикновено е свързано с генерирането на допълнителни разходи за по-качествени материали, повишаване квалификацията на служителите, развойна дейност, качествен контрол и различни инициативи за подобряване на ефективността. Контролът на разходите и оптимизирането на разходната структура присъстват като основна стратегическа цел в почти всички компании, но тази цел не може да бъде изпълнена, ако вниманието и ресурсите се съсредоточат изцяло върху подобряването на качеството. Ефективното управление означава балансиране между целите, а Balanced Scorecard позволява точно това измервайки целите с показатели, които са балансирани чрез тегла по важност.

Въвеждането на системата от балансирани показатели изисква вложение на ресурси и осъществяване на промени в организацията, което от своя страна крие рискове. Какви са ползите от системата и защо е толкова популярна? Системата от балансирани показатели измерва и показва състоянието на организацията от различни перспективи, което дава възможност за взимане на информирани и навременни решения. Показателите надлежно индикират проблемните области, както и добрите практики в организацията, които могат да се разпространят в цялата организация и да се извлекат ползи. Събраната информация позволява да се правят исторически анализи, да се откриват тенденции, да се прави по-точно прогнозиране и да се изготвят по-добри бюджети. Освен това чрез показателите и техните целеви нива се създават условия за мотивация на служителите, резултатите от чиито усилия вече са видими, а целите, поставени пред тях, придобиват измерим вид. По този начин се поставя фокусът на усилията върху изпълнението на стратегическите цели, а системата от балансирани показатели е своеобразно средство за комуникиране на стратегията в цялата организация.

Основните компоненти на системата от балансирани показатели са два – стратегическата карта и показателите. Стратегическата карта илюстрира стратегическите цели (наричани още ключови фактори за успех – Key Success Factors) и причинно-следствените връзки между тях. Това на практика е скелетът на системата. При незадоволителни резултати в дадена област, чрез стратегическата карта може да се предвиди потенциалния негативен ефект върху останалите перспективи и показатели, както и да се търсят причините за проблемите.

Цели

Те се разпределят по четирите основни перспективи (финансова ефективност, отношения с клиентите, вътрешни процеси, обучение и развитие) или специфични перспективи за съответната организация. Пример за ключов фактор за успех в перспективата „вътрешни процеси“ може да бъде навременното и точно предоставяне на услуги на клиентите. Тази цел може да бъде пряко обвързана с друга в перспективата „отношения с клиентите“ – повишаване удовлетвореността на клиентите от услугите, тъй като логично качествено предоставяне на услуги води до удовлетвореност на клиентите. По този начин в стратегическата карта се описват всички взаимовръзки между ключовите факторите за успех.

Финансовата перспектива дава крайната дефиниция за успех. Основните цели пред организациите със стопанска цел са създаването на финансова стойност за собствениците или акционерите. Индикаторите в тази перспектива са с отсрочено действие, което означава, че при възникване на проблем в ефективността на организацията, той става видим едва след като се е разпространил по веригата и е дал финансово отражение. Целта на системата от балансиранни показатели е това да не се случва, което е и една от причините да се използват и нефинансови показатели.

Стратегическите цели в перспективата „Отношения с клиентите“ в най-общия случай касаят удовлетвореността на клиентите и ръста и качеството на клиентската база. Тези цели са предпоставка за подобряване на финансовата ефективност, тъй като са пряко свързани с приходите на компанията. Показателите в тази перспектива също са с отложено действие.

Перспективата „Вътрешни процеси“ разглежда процесите по създаване и предоставяне на стойностно предложение на клиентите. Тук ключовите фактори за успех се различават много от компания до компания в зависимост от спецификата на нейната дейност. Примерни цели в това направление са качествено разработване на нови продукти, подобряването на производствените процеси, навременни доставки на суровини, точно планиране на дейността и т.н. Показателите в тази перспектива са водещи, т.е. навременно откриват проблемните области, а целите са предпоставка за подобряване на параметрите във финансовото и потребителското направление.

Целите в перспективата „Обучение и развитие“ покриват човешките ресурси, технологиите и организационния климат на организацията. Примерни цели в това направление са повишаване на квалификацията на служителите, намаляване текучеството на персонала и внедряване на модерни производствени технологии. Подобряванията в тази перспектива водят до повишаване на ефективността в останалите перспективи.

Показатели

Задачата им е да измерват стратегическите цели. Всяка цел се измерва чрез поне един показател, като броят на показателите трябва да бъде толкова, колкото е необходимо за обективното измерване на целите. Използването на разнообразен набор от показатели не означава, че представянето на организацията ще се измери по-точно или по-пълно, а напротив, системата се затормозява, отделят се много ресурси за обработването на данните и анализът се затруднява. Препоръчително е организациите да започнат с по-малък набор от показатели, които са съществено важни за анализите, и при необходимост системата да се разшири с повече показатели на по-късен етап.

Ключов момент при дефинирането на показателите е определянето на тъй нареченото целево ниво (target level). Целевото ниво е стойността, която показателят трябва да достигне при желаната ефективност. Отклонение от това ниво в негативна посока следва да се анализира като проблем. Определянето на адекватни целевите нива е изключително важно за правилното функциониране на системата, тъй като те определят целите пред компанията и заедно със стойностите на показателите са базата за анализа на представянето. Начините за определяне на тези равнища са няколко – чрез налични статистически или исторически данни, които дават информация за предишни или текущи нива на представяне, чрез бенчмаркинг спрямо други организации в сходни индустрии, чрез използване на конкретни изисквания по стандарти или договорни отношения или чрез експертна оценка при липса на информация. Тези нива, разбира се, не са константни, а се променят във времето при промяна на целите или при установяване на неточности.

С какво се характеризират добрите показатели? От една страна показателите трябва да измерват обективно стратегическите цели и да предоставят качествена информация и от друга – трябва да бъдат лесни за администриране и да не изискват сериозни ресурси за събиране и калкулиране на данни. Качественото измерване означава изчисляване на параметри, които са обективни, без изкривявания, статистически надеждни, сравними с други организации и достатъчно информативни, за да бъдат направени необходимите анализи и заключения. Освен това, показателите трябва да се дефинират така, че да не доведат до нежелано поведение вътре в организацията, тъй като изборът на показатели и техните целеви нива влияе върху мотивацията и действията на служителите.

Внедряване

Balanced Scorecard е трудоемък процес, по време на който следва да се направи анализ на стратегията, да се определят ключовите фактори за успех, да се поставят приоритети на целите, да се дефинират показателите и да се реализира технически системата. Служителите, които участват в този процес, е необходимо да са добре запознати с организацията, за да могат да взимат решения на стратегическо ниво. Натоварването върху тях по време на внедряването се увеличава, което трябва да се предвиди, за да се избегне евентуален спад в ефективността. В повечето случаи е от полза помощта на консултантски екипи, които освен, че могат да облекчат натоварването върху ключови служители в компанията, дават допълнителен поглед и експертно мнение при извършването на анализа, поставянето на целите и дефинирането на показателите.

Съществуват разнообразни варианти за техническа реализация на системата от балансирани показатели. След като концепцията е създадена чрез дефиниране на стратегическа карта и показатели, начините за събиране и обработване на данните също варират. Това може да става както ръчно от служителите, така и автоматично чрез използването на специализиран софтуер.

На първо място трябва да се определи начинът, по които ще се събира необходимата информация за изчисляване на показателите. Например ако един от тях е дефиниран като „средно време за обработване на клиентско запитване”, информацията за продължителността на това действие трябва да се записва в регистър или бази данни при всяко обработване на запитване. Това означава, че трябва да се въведат стройни процедури в организацията за събиране на данни. Тук важна роля може да изиграе наличието на ERP система, тъй като голяма част от данните, както финансови, така и оперативни, могат да се получат от нея във вид на електронни справки. До каква степен цялата информация ще е налична и може да се обработва по този начин, зависи от функционалността на управленския софтуер. Обикновено не цялата информация може да се получи от ERP и се прибегва до използването на специализирани HR софтуери, timesheet системи (работни карти), системи за управление на проекти, вътрешни портали.

След като се структурират процесите и средствата за събиране на изходна информация, се създават и средствата за обработване на тази информацията – изчисляване на показателите, съпоставяне спрямо целевите нива и генериране на отчети с визуално представяне на резултатите чрез таблици и графики. Това отново може да става ръчно чрез използването на софтуер като Excel или чрез използването на специализиран BI (Business Intelligence) софтуер, който предлага възможности за автоматично събиране и обработване на данни от различни бази данни и генерирането на отчети в реално време по предварително зададени критерии.

След внедряването започва прилагането на системата като средство за стратегическо управление, което представлява повторяем цикъл от изчисляване на показателите, анализи, провеждане на инициативи за подобрене, стратегически анализи и модификации в системата. За стройното прилагане на системата е желателно да се дефинират процеси и да се разпределят ясни отговорности. Това означава да се определи кои служители ще администрират показателите, колко често ще се обработват и изчисляват стойностите, по какъв начин ще се събират данните и периодичността на срещите на висшия мениджмънт за анализ и взимане на решения.

Използвана литература:

1. <http://tuj.asenevtsi.com/BSC/BSC28.htm>
2. <https://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
3. <http://enterprise.bg/category/management/upravlenie/>