

АНАЛИЗ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА БИЗНЕСА ЧРЕЗ ИЗПОЛЗВАНЕ НА BSc

Доц. д-р Росица Колева, СА „Д. А. Ценов” – Свищов

Резюме: В доклада се разглежда същността на „Балансираната система от показатели за ефективност” - BSc, като философия, стратегическа рамка и инструмент за управление на бизнеса. Акцентира се на причинно-следствените връзки между показателите, включени в системата, и се посочват възможните бариери и ограничения при създаването ѝ, както и връзката и синхронизацията между отделните индикатори. Характеризират се специфични показатели от четирите основни направления – финансово, взаимоотношения с клиенти, вътрешни бизнес процеси, познания и развитие. Прави се критичен обзор на BSc във връзка с конкурентоспособността на организации от различни области на обществения живот, вкл. финансови, нефинансови и публични. Предлага се единен критерий при конструиране на системата от показатели и набор от задължителни такива.

Ключови думи: конкурентоспособност, балансирана система, критерий, показател, индикатор.

Въведение

Съвременните организации осъществяват бизнеса си в сложни условия на конкуренция и се нуждаят от ясно разбиране на своите цели и начините за постигането им. Възможно е мисията и стратегията да се разглеждат през призмата на пълен набор от показатели за ефективност, който да запазва фокуса си върху постигането на финансовите цели, но също така включва и непосредствените механизми за постигане на финансовите резултати. Противоречието между традиционния модел на финансова отчетност и изграждането на дългосрочни конкурентни предимства доведе до създаване на един нов синтез, т.нар. балансирана система от показатели за ефективност.

1. Същност на балансираната система от показатели

Системата BSc оценява дейността на предприятието на базата на четири взаимосвързани направления: финансово, отношения с клиентите, вътрешни бизнес процеси, придобиване на познания и растеж.

Системата разширява хоризонта на целите извън обобщените финансови параметри и акцентира на това, че служителите на всички нива трябва да осъзнават финансовите последиствия от своите действия, а висшите ръководители да са наясно с движещите сили на дългосрочните финансови успехи.

Идеята за BSc се заражда през 1990 г., когато Институтът „Нолън Нортън“ стартира изследване на „Показатели за дейността на организацията на бъдещето“ на дванадесет крупни американски компании. Необходимостта от подобно изследване възниква поради констатацията, че съществуващите подходи за оценяване дейността на предприятието са неизбежно остарели, тъй като се базират преди всичко на финансови показатели. Участниците в експеримента считат, че способността на организацията да създава бъдеща икономическа стойност се затруднява при използване единствено на финансови методи. По време на едногодишния изследователски период се представят разнообразни идеи, но се работи върху многофункционална система от показатели, които да отразяват равновесието между целите, параметрите, факторите и критериите за ефективност.

Показателите от балансираната система не са случаен набор от финансови и нефинансови оценки за ефективност, а възникват като резултат от процеси на отделните йерархични нива, ръководени от стратегията на съответната организация. Непосредствената цел на системата е да трансформира тази стратегия в конкретни, реални критерии и показатели. Всички те се поддават на количествена оценка, обективно действащи активни сили, изразяващи се в абсолютни и относителни измерители. Така че, балансираната система от показатели всъщност представлява инструмент за стратегическо управление на дългосрочна основа, като оценъчните й показатели могат да се използват за решаването на принципни задачи в процеса на управление.

Процесът по реализиране на BSc започва с определяне на финансовите цели на организацията, както и тези, свързани с потребителските и пазарните сегменти, в които тя ще се конкурира.¹ Следва дефинирането на вътрешните бизнес процеси – дали фокусът ще е към намаляване на себестойността, подобряване на качеството или нарастване на производителността. Накрая се правят изследвания по организационните процедури, като се инвестира в хората и тяхната преквалификация. По този начин значимите аспекти на системата се превръщат в реализация на целите на основните участници – акционерите, клиентите и служителите. BSc ще постигне главната си цел, а именно

¹ Вж. Каплан, Р., Нортън, Д. Балансирана система от показатели за ефективност. Как да превърнем стратегията в действие. София, Класика и стил, 2005, с. 57-192.

– да бъде двигател на организационната промяна, т.е. в рамките на три до пет години да доведе до радикална промяна в дейността. Останалите три направления също трябва да си поставят широкомащабни цели, свързани с отношенията с клиентите, вътрешните бизнес процеси и познанията и развитието. Всички те обаче се свеждат до удовлетворяването на очакванията на клиентите или дори надхвърлянето на тези очаквания, което предполага внимателно проучване на съществуващите и потенциалните предпочитания на клиентите. Когато и това е извършено, мениджърите се насочват към синхронизиране на своите инициативи, свързани с реконструкция на процесите за постигане на тези амбициозни цели.

2. Направления на балансираната система от показатели

Финансово направление. Показателите от направлението имат двустранно предназначение: от една страна определят финансовата ефективност, която се очаква от стратегията, а от друга – служат като постоянен ориентир за целите и показателите от другите направления на системата. Връзката на финансовите цели със стратегията зависи от етапите на развитието на компанията, в което се намира в момента. Финансовите насоки, които по своята същност представляват механизми за успех, водещи до реализацията на бизнес стратегията са свързани с: ръст на приходите и разширяване структурата на дейността; намаляване на себестойността и подобряване на производителността; инвестиционна активност.

Отношения с клиентите. Определят се основните потребителски и пазарни сегменти, в които предприятието ще се конкурира. Удовлетвореността и лоялността на клиентите задължава маркетинговите специалисти да разкрият предпочитанията за цена, качество, функционалност, репутация, отношения и обслужване за всеки конкретен целеви сегмент. Основните клиентски показатели в това направление са: пазарен дял, изразен чрез относителния дял на бизнеса на предприятието на даден пазар; разширяване на потребителската база чрез темпа на привличане на нови клиенти; запазване на потребителската база чрез темпа на запазване/поддържане на отношения със съществуващи клиенти; удовлетвореност на клиентите чрез обратна връзка (информация относно правилността на работата на предприятието с цел повторна покупка); рентабилност на клиентите. Не са за пренебрегване показателите за измерване на срока за доставка, качеството и цената на продукта/услугата, вкл. доставка в определено време,

годност на продукта, надеждност, сервизно обслужване, гаранционен срок, транспортни разходи и пр.²

Вътрешни бизнес процеси. Процесът по конструиране на показатели в това направление има най-голямо отличие между БСПЕ и традиционните инструменти за измерване на ефективността. Принципият модел за създаване на стойност на вътрешните бизнес процеси се състои от три основни процеса: иновации (стойност за клиента утре, или как да изпреварим конкурентите си), операции (от момента на получаване на поръчката от клиента до доставката на стоката/услугата), следпродажбено обслужване (сервиз, гаранционно обслужване, ремонт). При тези процеси може да се включат показатели за разходи за разработване и развитие на продуктите, време за покриване на разходите след пускане на продуктите на пазара, степен на новаторство на продукта чрез брутна печалба от продажба на новите стоки съпоставена към брутна печалба от продажба на съществуващи продукти, време-качество-разход за измерване на оперативните процеси и т.н.

Познания и развитие. Известни са три принципни категории в това направление: преквалификация на персонала; възможности на информационните системи; мотивация, пълномощия и синхронизиране на личните цели. Тук се акцентира на управленското разбиране за приноса на служителите към организацията, като идеите за подобряването на дейността трябва да идват от служителите (които пък са ниско платени и най-ниско обучени), които са в пряк контакт с клиентите. Ключови показатели в това направление могат да бъдат: удовлетвореност на служителите; запазване на кадровия потенциал; ефективност на служителите. По правило служителите с най-висока удовлетвореност превръщат клиентите си в най-удовлетворени потребители. Често използван показател е обемът на приходите, реализирани от един служител, респ. възнаграждение на един служител (с цел привличане на по-производителни високоплатени служители). Преквалификацията на персонала може да се разгледа от гл.т. на две характеристики – ниво на преквалификация, което трябва да бъде достигнато (варианти: повишаване на компетенциите, основна преквалификация и стратегическа преквалификация) и на количеството кадрови ресурси, нуждаещи се от преквалификация. Добрите информационни системи са необходимо условие за подобряване на производствените процеси чрез

² Вж. Нийли, А. Перспективи за развитие на бизнеса. Измерване на показателите за състоянието на вашия бизнес. София, Класика и стил, 2001, с. 21-27.

програми за управление на качеството или чрез модернизиране и реструктуриране.³

3. Приложение на BSc във връзка с конкурентоспособността

Всяко от четирите направления на BSc обикновено включва четири до седем показателя, или общо около двадесет и пет. Дали показателите са десет, двадесет или сто няма значение, ако не са свързани помежду си в мрежа от причинно-следствени връзки и не изразяват стратегията на предприятието. От значение е разбирането, че показателите освен стратегически, може да са диагностични (служат като индикатор за бързи мерки в случай на отклонения в оперативната работа). Наборът от показатели трябва да взаимодейства интензивно между отделните йерархични нива на управление, за да може стратегията да се базира на актуална информация за клиентите, пазарите, конкурентите, технологиите. Ето защо е необходимо подборът на показателите от балансираната система да се основава не на ежедневен отчет, а да насочва вниманието към онези фактори, които могат да доведат до крупни промени в конкурентоспособността.

Балансираната система се прилага в нефинансови предприятия, банки, застрахователни предприятия, общински предприятия, образователни, социални и пр. организации.⁴ При държавните организации обаче финансовото направление е бариера, а не цел. Следователно, успехът им зависи пряко от ефективността, с която удовлетворяват интересите на своите членове и целеви аудитории. Във връзка с това финансовите съображения могат да играят роля на ограничаващ инструмент, но не и водеща стратегическа цел.⁵

Прилагането на разработената система от показатели не винаги е безпроблемно. Съществуват няколко бариери и недостатъци, които стоят пред ефективното използване на системата, но те могат да бъдат преодолени чрез включването на BSc в нова стратегическа система на управление.⁶ Ограниченията най-общо се отнасят до: фундаментални разногласия по въпроса за привеждането на мисията в реални дейст-

³ Вж. Нийли, А. Цит. съч., с. 27-35.

⁴ Вж. Костова, Н. Финансово-счетоводен анализ. Варна, „Актив – К” ООД, 2010, с. 231-234; Тодоров, Л. Съвременни модели за оценка на бизнеса. София, Нова звезда, 2014, с. 265-272; Стоянов, Е. За контролираното начало на съвременната организация. //Икономиката и управлението в XXI век – решения за стабилност и растеж. Международна юбилейна научна конференция. Сборник доклади. Том 3. Свищов, АИ „Ценов”, с. 211-214.

⁵ Вж. Вос, Б. Корпоративен анализ. Пътеводител. София, Класика и стил, София, 2001, с. 191-217.

⁶ Вж. Нийли, А. Цит. съч., с. 187-193.

вия; възнаграждението на мениджърите и обвързаността му с показателите от системата; несъвпадението между краткосрочното разпределение на ресурсите и дългосрочните цели на балансираната система от показатели; липсата на обратна връзка как в действителност се прилага стратегията.

Едва ли е възможно да се разпише унифицирана балансирана система от показатели, която да е универсална и да задоволява нуждата от стратегически план за действие на всички потребители на системата, но може да се създаде макет (шаблон, брошура). При изясняване на стратегията за акционерите, клиентите, вътрешните процеси и служителите (т.е. четирите направления на BSc) се формулират корпоративните цели, определят се водещите показатели, дефинират се задачи (ключови фактори) и се посочват конкретните инициативи.

Заключение

Обемът на разработката не е достатъчен, за да се предлагат конкретни показатели по направления, тъй като това представлява творчески процес и е от значение всеки икономически субект да конструира балансираната си система. Считаме, че внедряването на BSc е възможно поради факта, че предприемаческите организации са ориентирани към постигане на ефективност от дейността си. Чрез системата от показатели мисията и стратегията им е трансформирана в напълно измерими показатели, които могат да бъдат конструирани, като се спазва оптималното разпределение, препоръчано от създателите на метода. Резултатите от успешното му прилагане във водещи корпорации в света са основание за внедряване и в българските предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Великов, Н. Пазарът в системата на образованието. София, Печатна база на УНСС, 2001.
2. Вос, Б. Корпоративен анализ. Пътеводител. София, Класика и стил, София, 2001.
3. Калчев, Св. и др. Качеството и ефективността в икономическата система. Варна, Г. Бакалов, 1986.
4. Каплан, Р., Нортън, Д. Балансирана система от показатели за ефективност. Как да превърнем стратегията в действие. София, Класика и стил, 2005.
5. Ненов, Т. Управление на риска. Свищов, Стопански свят, 2000.
6. Нийли, А. Перспективи за развитие на бизнеса. Измерване на показателите за състоянието на вашия бизнес. София, Класика и стил, 2001.