

## МОДЕЛЪТ БКО КАТО ПРОТОКОЛ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА ЦЯЛОСТНАТА СТРУКТУРА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Евгений Стоянов

Университет за национално и световно стопанство - София

Балансираната карта обикновено се свързва с оценка на работата. Но структурата ѝ и процесите, свързани със създаването ѝ са фундаментално свързани със съобщаването и изясняването на стратегията на операционните нива. Предметът на този доклад е точно тази роля на балансираната карта и по-точно употребата ѝ за предаване на операционната стратегия във всички нива на организацията, преминавайки границите им. Ще бъде представено проучване, проведено в организация с много отдели. Проучването показва как един видоизменен процес на конструиране на балансирана карта позволява на фирмите да рационализират стратегическата комуникация, така че в структурата на системата за стратегически контрол попада само информация от стратегическо значение.

**Ключови думи:** балансирана карта

**Key words:** Balanced Scorecard

Бурното развитие на концепции и модели за корпоративно управление и технологии за управление - това е характерна особеност на последните години. Особено внимание се отделя на целевата функция на фирмата и нейното моделиране за нуждите на мениджмънта. Анализът на дейността на крупни и средноголеми икономически единици, функциониращи без адаптиран към тях стратегически мениджмънт се явява твърде рисковано начинание. Изследванията в тази област предизвикват и подготвят появата на нови парадигми, концепции и инструментариум. Без съмнение оценката е ценна управленска практика. Неин алтернативен подход е проверката на определени индикатори за установяване на състоянието на определено явление, бизнес и неговото състояние. Една от ролите на измерването, особено във формата на балансираните схеми е да улесни проверката за хода на действие на различни програми и мероприятия в бизнес единицата (организацията).

За организации с много стратегически бизнес единици (СБЕ), които се опитват да обяснят стратегията си, са обичайни два метода на стратегическа комуникация и контрол: стратегическият план и бюджетите. Стратегическите планове са ограничени в няколко отношения. Схващането, че основните стратегии могат да бъдат формулирани и изяснени по съзнателен и разумен начин, подкрепя тяхното създаване. Но това може да се окаже реалност само в някои случаи (Рамълт, 1980). В специфичния случай с комуникацията между стратегическите бизнес единици съществува и предположението и че корпоративната централа може да разбира и планира дейностите на подчинената ѝ организация. На практика това се случва при определен брой определени обстоятелства (Минцбърг, 1990). Но дори и тези трудности да бъдат преодоляни, в повечето големи организации (с много стратегически бизнес единици) вътрешноорганизацион-

ния поток на информация често е твърде бавен, за да работи в подкрепа на модела за контрол на "стратегическото планиране" (Минцбърг, 1990; Минцбърг, 1994; Флитмън, 1996; Cyert, 1963). Оттук следва, че за да бъде ефективен стратегическият мениджмънт се налага или да се увеличи скоростта на информационния поток между отделните структури на организацията, или да се ограничи неговия обем и/или честотата му. Фирмите биха могли да намерят алтернативни начини за рационализация на такъв вид комуникация, така че в системата за стратегически контрол да попадне само информация, свързана със стратегията.

Един такъв механизъм за рационализиране са бюджетите, следователно те повишават скоростта на стратегическата комуникация. Но бюджетите, които са или онагледявания, или заместници на стратегическите планове, са също ограничени като начини на комуникация, тъй като не включват много и важни неколичествени аспекти на стратегическите намерения и необходимата работа (Каплан и Нортън, 1992). Много автори от различни управленски дисциплини твърдят, че стратегическата комуникация, контрол и оценка често се ограничават с лесно определяеми количествени критерии като цена и продуктивност, а пренебрегват други, които са важни за успеха (Синк, 1985). Нещо повече, упованието само на сбитата бюджетна информация пречи на организацията, тъй като прекалено акцентира върху краткосрочни финансови задачи. (Каплан и Нортън, 1996).

Макар, че разработката на Каплан и Нортън е многократно тълкувана и използвана от практиците в областта за оценка на работата, структурата на балансираната им карта и процесите, свързани със създаването ѝ са фундаментално свързани с комуникацията и изясняването на стратегията.

Този доклад изследва разработката на балансирана карта за стратегическа комуникация и кон-

трол в многоструктурна фирма. Целта на това проучване е да се представи балансираната карта като структура за стратегически мениджмънт за целия бизнес. Проучването е направено в национална организация за добив на нефт, дистрибуция и продажби на дребно, която работи на индустриалните и потребителски пазари.

Макар, че много фирми използват БКО в различни формати, съществуват две ясни приложения - за контрол на операционния и на стратегическия мениджмънт.

**Съдържание на модела**

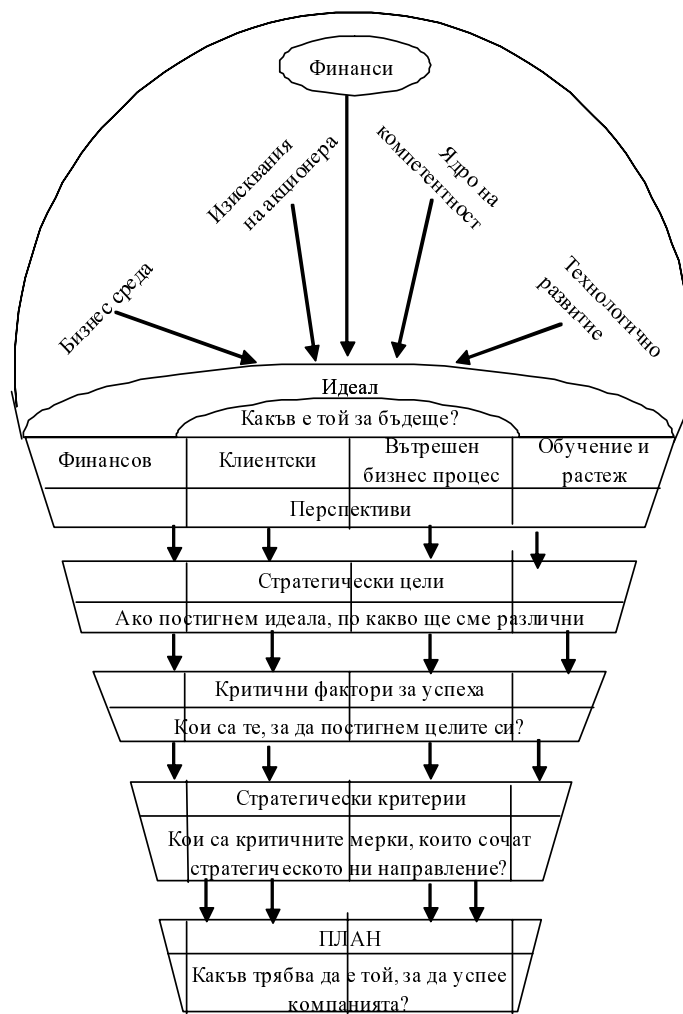
Този раздел изследва комуникационните структури, разработени в процеса на конструиране на балансирана карта от трето поколение. Стандартните критерии за конструиране на балансирана карта от трето поколение на рафинерията налагаха включването на следните елементи:

**Формулиране на визията**

Създаването на балансирана карта включваше официално формулиране на визията, в което

мениджърите описваха каква ще е организацията след 5 години, ако единицата постигне умерен успех при осъществяването на плановете си. В детайли се описваха такива елементи като размер, доходи, структура и т.н. Квалитативно бяха описани и други елементи като условия на труд, управленски стил и пазарна позиция. При практическите занятия мениджърите бяха хората, които подбираха и решаваха кои елементи ще бъдат включени във визията. Така последната посочва дългосрочни цели и критерии за успех на единицата. Същевременно тя насочва откриването на ключови стратегически дейности, които при успешно изпълнение ще подкрепят достигането на визията.

Този модел бе графично изобразяване на предложените стратегически цели на обекта. Тези цели бяха разположени в четирите перспективи на балансираната карта и бяха свързани със стрелки, показващи основните причинно следствени отношения (виж Схема 2). За пореден път управленската група взе решение за подбора на целите и причинните връзки. Беше поставена граница на усложне-



**Схема 1** Модел на стратегическа връзка

ност, като не се позволяваше да има повече от 24 цели. Всяка цел бе уточнена с кратко описателно заглавие (ето още една разлика от процеса на конструиране, описан от Каплан и Нортън. В нашия процес се налагаше предварително разглеждане на причинността.). Разработването на модела за стратегическа връзка е най-важния етап от описания тук процес на създаване на балансирана карта. Разработвайки го, екипите старши мениджъри ясно заявяват своето схващане за причинните връзки в тяхната единица. Може да се приеме за задължително всички екипи да имат подобно схващане. На практика това се случва рядко, които обяснява склонността на мениджърите да се държат както всички останали, вместо да се променят в съответствие със ситуацията (Минцбърг, Паскал и др., 1996 г.

**Описания на стратегическите цели**

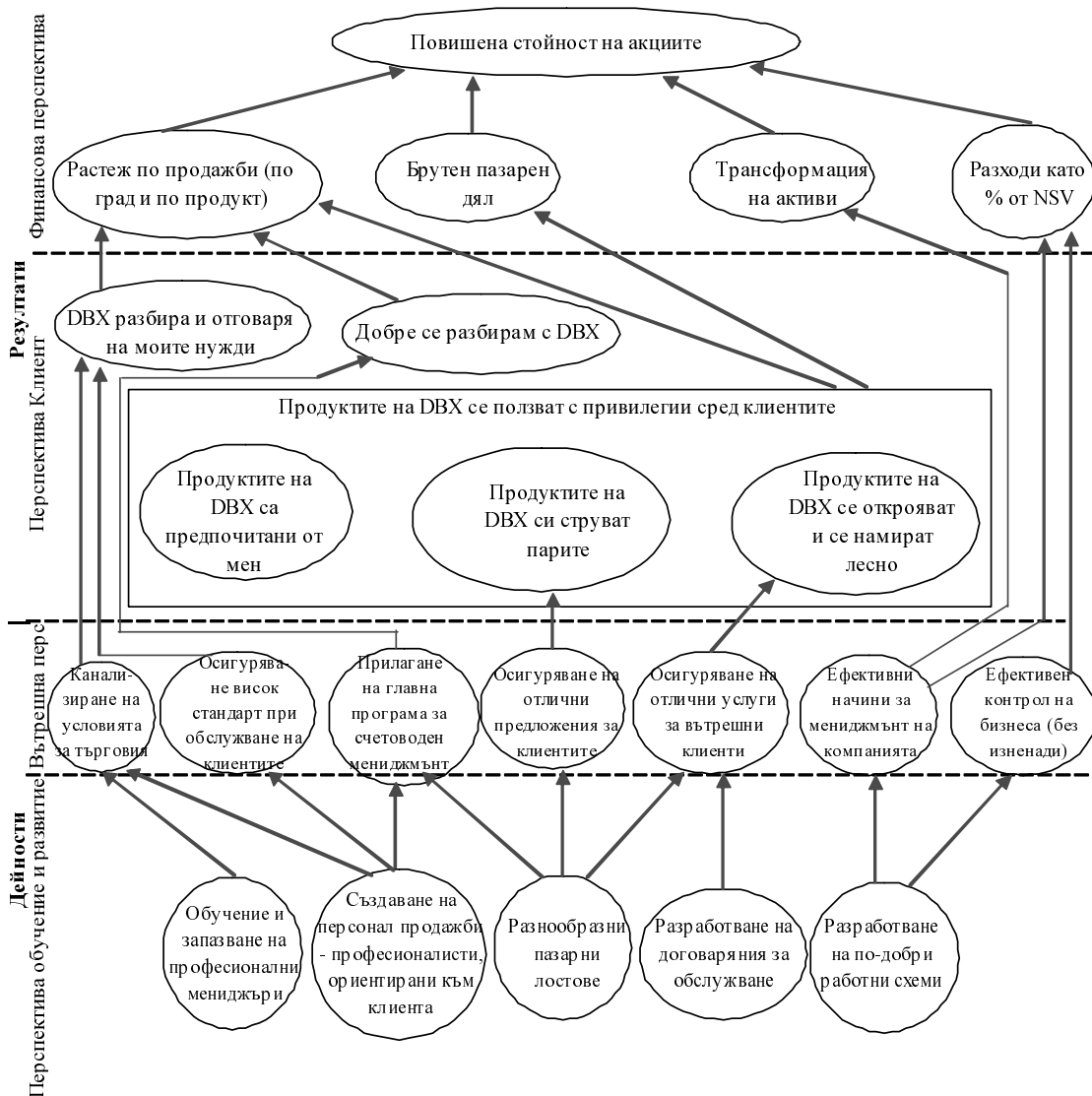
Те поясняваха всяка от целите, заложили в Модела за стратегическа връзка.

**Критерии за работа и задачи**

Към всяка цел бяха подбрани един - два критерия въз основа на способността им да наблюдават движението на процеса към желаните резултати. Подборът на критериите се определяше от необходимостта да се получи бързо и евтино информация, както и да се използват често осъвременявани източници (обикновено четири или повече пъти годишно). Задачите се поставяха отчасти във връзка със заявените перспективи.

**Планове за приложение**

Те бяха набор от краткосрочни дейности. Ако тези дейности се извършеха, балансираната карта



**Схема 2 Пример за модел на стратегическа връзка**

ставаше ядрото на дейността на стратегическия мениджмънт вътре в обекта.

### **Наблюдения**

Гореописаната последователност на етапите на конструиране може да ви се е сторила подразбираща се сама по себе си. Т.е. разработката на картата трябва да е в реда: корпоративна, маркетингова, продажби, операции и последно човешки ресурс. В полуабстрактното изясняване на стратегията - процесът на конструиране - тази последователност не е толкова явна. Още нещо, в литературата за мениджмънта на работата и стратегически контрол не съществуват правила, които ясно да определят някаква последователност. Но литературата за организацията на индустрията е изключение. Уилямсън отбелязва, че последователността при вземане на стратегически решения се определя от количеството информация, с което разполага всеки участник в процеса. (Уилямсън, 1975, стр. 25 и 26) (Това ще рече, че в отдел Операции няма да знаят какво да осигурят, докато отдел Продажби и маркетинг не знае какво иска да продава. Последният не може да реши какво да продава докато шефовете не им обяснят в общи линии в какъв бизнес са и т.н.) Това наблюдение е интересно и защото обяснява липсата на обяснение (в литературата за балансирана карта) за последователността на конструиране на индивидуалните балансиранни карти. Всъщност обосновката на последователността на конструиране на балансирана карта за цялата организация се прилага и към отделните балансиранни карти. Така последователността на конструиране на балансирана карта за цялата фирма отразява последователността на процеса на създаване на общи балансиранни карти (В този аспект балансираната карта на Персойл не се различаваше от процеса, описан от Каплан и Нортън. Той просто ги доизпипа, формализира и обясни с цел да оправдае последователното въвеждане на картата в много стратегически бизнес единици.)

### **Повторение, обратна връзка и договаряне**

Формулирането на стратегическата визия става основа за договаряне между корпорацията и стратегическите бизнес единици. Преди въвеждането на балансираната карта основата за договаряне бяха само бюджетните цели, т.е. това бяха критерии за резултат, които не подлежах на обсъждане освен ако това обсъждане не се отнасяше до практическото изпълнение на операциите. Новата отправна точка - набелязване на пазарни методи, операционни нива и нива за разработване на ресурсите, предложени във формулировката на стратегическата визия - беше заявяване на намерения, които можеха да бъдат договаряни от стра-

тегическите бизнес единици. Така в Корпоративната единица се връщаха оценки и се предлагаша изменения във формулировката.

### **Елементи на комуникация**

Използвания процес на създаване оформяше ясна платформа, която улесняваше комуникацията чрез изясняване и споделяне на концепциите.

Използван беше набор от стандартни шаблони за формулировката на визията, дефинициите на целите и критериите, който съсредоточи вниманието на участниците от различните стратегически бизнес единици върху различни области на комуникацията.

Подробните формулировки на корпоративната визия (подробности за бъдещото финансово състояние и пазарна позиция, вид на организацията, конфигурация на вътрешните процеси и външни връзки) подтикнаха стратегическите бизнес единици да разработят свои собствени подробни планове. Това на свой ред позволи на корпоративно ниво да се направи подробна оценка за влиянието на тези планове. Разработването на подробна формулировка на корпоративната визия принуди стратегическите бизнес единици да преценят общите планове от гледна точка на организационни промени. Обикновено тези промени засягаха проблеми като необходима работна ръка, организационни структури, нови работни места, обучение и т.н. Това оформи канал за комуникация с поддържащите стратегически бизнес единици като Човешки ресурс например и ги накара да дадат своя принос към плановете на отделите. Акцентирането върху идентификацията на двигателите на цените по време на създаване на диаграмата за стратегическа връзка, също създаде канал за хоризонтална комуникация с други стратегически бизнес единици, особено с поддържащите. Например, цялата печалба на двете стратегически бизнес единици за продажби на дребно зависеше от разходите за доставка, които зависеха от отдел Операции. Това наложи двата отдела Продажби на дребно да влязат във връзка и преговарят с отдел Операции преди да довършат плановете си.

### **Формализиране на основните зависимости**

Процесът на създаване на балансирана карта откри много зависимости между различните функции на стратегическите бизнес единици. Някои от тях бяха превърнати в официални договори за комуникация и мониторинг на очакванията на споразумяващите се групи. Например стратегически бизнес единици за продажби на едро подписваха Договори за ниво на обслужване с отдел Операции, определящ сроковете на доставка към крайния клиент. Отдел Операции подписваше подобни до

говори с отделите Продажби за ритъм на поръчките, потвърждение на поръчки и т.н.

### Неосезаеми ползи

Много ползи от прилагането на БКО нямат паричен израз или той трудно може да се определи. Ето няколко реални гледни точки на мениджърския екип от рафинерията след конструирането на БКО на стратегическо ниво при управление цялостната структура на тази организация.

- “Очертаване на дългосрочна перспектива и детайлизиране на краткосрочни цели.”
- “Приоритетност на интересите на компанията”.
- “Обособяване на ясна корпоративна посока”.
- “Подобряване на комуникациите и работа в екип”.
- “Дефиниране на проблемите на определен отдел”.
- “Изравняване приоритетите на финансови и нефинансови критерии”.
- “Ефективно взаимодействие между различните нива на мениджърите”.
- “Конкретизиране на индивидуални отговорности”.
- “Намаляване на скептицизма чрез провокиране на амбициите”.
- “Анализ на слабости и области за развитие”.

Заклучението на този доклад е, че два основни стожера на ефективна стратегическа комуникация и контрол вътре в организацията, отвъд границите на отделните стратегически бизнес единици, а именно - прецизно заявяване на намерения и прецизна обратна връзка - могат да бъдат постигнати както от процеса, така и от резултатите на правилно конструираната балансирана карта от трето по-

коление на БКО. С други думи, успехът на балансираната карта като инструмент за стратегическа комуникация и мениджмънт изцяло зависи от последователността и съдържанието на процеса на създаването ѝ.

### Литература

1. Rumelt, R., “The evolution of business strategy” in Glueck, W. (ed). Business Policy and Strategic Management. 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill, NY, (1980).
2. Minzberg, H. “The design school: reconsidering the basic premises of strategic management”. Strategic Management Journal, vol. 11, (1990).
3. Minzberg, H., Pascale, R., Goold, M., Rumelt, R., “The “Honda Effect” Revisited”. California Management Review, Vol. 38, No. 4, (1996).
4. Minzberg, H., The rise and fall of strategic planning, Prentice Hall, NY, (1994).
5. Flitman, A., “Reporting for strategic control”. Management Decision, 34/3 (1996).
6. Cyert, R. and March, J., A behavioral theory of the firm. Prentice Hall, NY (1963).
7. Kaplan, R. and Norton, D., “The Balanced Scorecard – Measures and Drive Performance”. Harvard Business Review, Jan – Feb, (1992a).
8. Kaplan, R. and Norton, D., “Putting the Balanced Scorecard to Work”. Harvard Business Review, Sept. – Oct., (1992b).
9. Sink D. S., Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement. John Wiley (1985).
10. Kaplan, R. and Norton, D., “Using the Balanced Scorecard as a strategic management System”. Harvard Business Review, Jan – Feb, (1996).
11. Kaplan, R. and Norton, D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, (1996).
12. Williamson, O. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free press, (1975).

## THE MODEL OF BALANCED SCORECARD AS A COMMUNICATION PROTOCOL FOR MANAGEMENT AND FIXED DEVELOPMENT ACROSS INTRA-ORGANIZATIONAL BORDERS

Evgeniy Stoyanov

University of National and World Economy - Sofia, Bulgaria

### ABSTRACT

Balanced Scorecard is commonly associated with the area of performance measurement. However the Scorecard framework, and the processes associated with Scorecard design are more fundamentally concerned with communications and articulation of strategy at operation levels. This role for the Balanced Scorecard, specifically the use of the Scorecard to communicate operations strategy across intra-organizational borders is the subject of this paper. Research carried out in a multi-divisional organization will be presented. The research shows how a modified Scorecard design process allows firms to rationalize strategic communications so that only strategically relevant information is transmitted in the design of the strategic control system.