

ПРОБЛЕМИ ПРИ РАЗРАБОТКАТА НА СИСТЕМИ ОТ ПОКАЗАТЕЛИ

Иван Димитров
Университет "Проф. д-р Асен Златаров" – Бургас

Статията отбелязва основните проблеми при използване на традиционните системи от показатели за оценка на дейността. Разглеждат се особеностите на две от съвременните системи от показатели. Целта на настоящата статия е да разграничи и подчертае техните концептуални различия. Описани са взаимодействията между балансираните и фокусираните системи и е посочен пътя на тяхното развитие.

Ключови думи: системи от показатели, балансирана система от показатели, стратегическо управление, контролинг

Key words: performance measure systems, balanced scorecard, strategic management, controlling

Въведение

Системите от показатели се използват отдавна в управленската практика на организациите. Приложението им като инструмент за управление обаче не е безпроблемно. Най-общо могат да се обобщят две групи проблеми:

- ориентация към наличните данни без фокусиране върху тесните места в управлението. Така се появява опасност от генериране на голямо количество числа с ниска информационна стойност и ограничено практическо приложение;

- концентрация преди всичко върху стойности и ориентирани към миналото величини.

В литературата са представени множество нови системи от показатели (СП), чиято задача е да преодолеят посочените недостатъци. В статията ще разгледаме накратко най-разпространените от тях – балансираната система от показатели (Balanced Scorecard) [4] и системата от селективни показатели [9].

Основна цел на балансираната система от показатели (БСП) е да разшири приложението на нефинансови измерители като ги обедини в едно по-широко и балансирано множество. Идеята е да се отразят равномерно най-важните измерители на стойностната верига посредством 12-25 показателя. Въпреки че икономическата литература препоръчва нейното ползване и са известни множество внедрявания в практиката, все още са твърде малко задълбочените научни дискусии и широко-машабни изследвания за действителната и практическа полезност.

Системата от селективни показатели (ССП) се явява отговор на един от проблемите на контролинга в немската практика, а именно използване на СП, съдържащи голям брой показатели с ниска информационна значимост и слабо съдействие при вземане на оптимални решения. Основна идея на системата е да фокусира вниманието на мениджмънта върху оперативните и стратегическите тесни места чрез 6–8 показателя. ССП има слабо при-

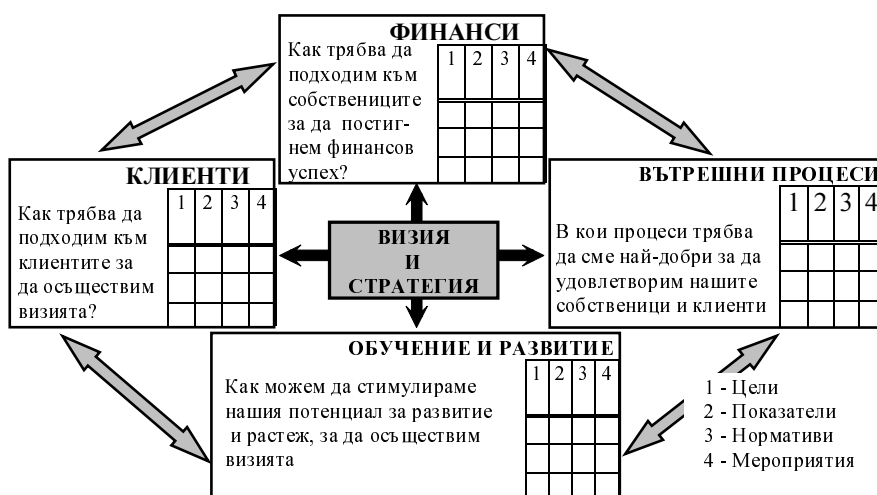
ложение извън областта на логистичния контролинг.

Много важен момент за успешното практическо внедряване на една СП е познаването на заложената в нея концепция. Все пак множество автори считат, че концептуалните различия между СП нямат практическа стойност, а решаващи за крайния резултат са успешното внедряване и добрата комуникация при функциониране на системата. Целта на настоящата статия е да открий концептуалните различия между двете СП и подчертае тяхната роля. Следва обаче да се изтъкне, че основните идеи в двете концепции се допълват взаимно. Затова организациите принципно се нуждаят и от двете – с едната да опишат балансирано своята стойностна верига, а с другата да се фокусират върху малко на брой тесни места и водещи фактори.

Концепция на балансираната система от показатели

В БСП показателите са обособени в четири групи (перспективи) – финанси, клиенти, вътрешни процеси и обучение и развитие. *Финансовата перспектива* посочва, дали реализацията на стратегията допринася за подобряване на резултата. Финансовите показатели изпълняват две роли. Първо, те дефинират финансовия резултат, който се очаква от стратегията и второ, те се разглеждат като цел на останалите три перспективи. Затова между финансовите цели и показателите от останалите три аспекта трябва да съществуват принципни причинно-следствени връзки.

Перспективата "клиенти" отразява стратегическите цели на организацията по отношение на нейните пазарни и потребителски сегменти. За идентифицираните сегменти трябва да се определи вида на показателите, техните нормативни стойности и мероприятията, с които те ще се достигнат. Задача на *перспективата "вътрешни процеси"* е да отрази процесите с най-голямо значение за реализиране целите на предходните аспекти.



Фиг. 1. Балансирана система от показатели

Показателите от перспективата "обучение и растеж" опише необходимата инфраструктура за постигане целите на предходните аспекти като се акцентира на необходимостта от бъдещи инвестиции. Тук се различават три направления: квалификация на персонала, производителност на информационната система и целенасоченост на персонала.

Идеята на БСП за ползване на немонетарни показатели в СП не е нова. Тя е позната още от петдесетте години със същите аргументи [1,3]. Иновативната идея в концепцията на БСП обаче е структурираното представяне на критични за стратегията 15-25 фактора в четири перспективи. Те допринасят за нейното интуитивно разбиране и висока прозрачност. Представянето на стратегически ориентираните показатели и свързващите ги причинно-следствените отношения в четирите аспекта на БСП цели моделиране на фирмената стойностна верига. Входът се отразява от перспективата "обучение и растеж"; трансформационният процес от аспекта "процеси", който акцентира на фактическия процес на производство; изходът от перспективата "клиенти", а икономическият резултат от аспекта "финанси", който се съсредоточава върху финансовия резултат, решаващ от предприемаческа гледна точка.

Изискването за балансирано отразяване на четирите перспективи и тяхното обвързване с причинно-следствени отношения има за задача, да постави като изходна точка и основа за анализ функционалната зависимост между използваните производствени фактори и създадените от тях резултати. БСП се разглежда не само като нова СП, а като система за мениджмънт на предприятието, обвързваща разработката на стратегията и нейното практическо внедряване. Основна причина за нейната

поява са следните недостатъци на традиционните СП: -проблеми с реализацията на визията и стратегията; -липса на обвързка на стратегията със целевите нормативи на звената; -липса на обвързване на стратегията с разпределението на ресурсите; -осъществяване на тактическа обратната връзка вместо стратегическа.

Концепцията на БСП има за задача да преодолее тези недостатъци като:

- постигне изясняване и консенсус по отношение на стратегическите цели в процеса на разработка на БСП.

- допринесе за единна целенасоченост на звената и персонала на предприятието посредством три механизма: програма за комуникация и повишаване на квалификацията; обвързване на БСП с целите на звената и индивидите; обвързване със системата за стимулиране на персонала.

- насочва материалните и финансовите ресурси към реализация на фирмената стратегия. Тук се прилагат четири стъпки: формулиране на предизвикателни цели; идентифициране и фокусиране на стратегическите инициативи; идентифициране на критичните фирмени инициативи; обвързване с годишното разпределение на ресурсите и бюджетиране.

- ориентирани на обратната връзка към стратегията като се стимулира процес на стратегическо обучение чрез два контура. Традиционният йерархичен процес на формулиране и реализация на бизнес-стратегията се характеризира с липса на обратна връзка. Обратната връзка се осъществява само на оперативно равнище под формата на едноконтурно обучение.

- подпомага процеса на стратегическо управление в предприятието и формира неговата рамка за действие.

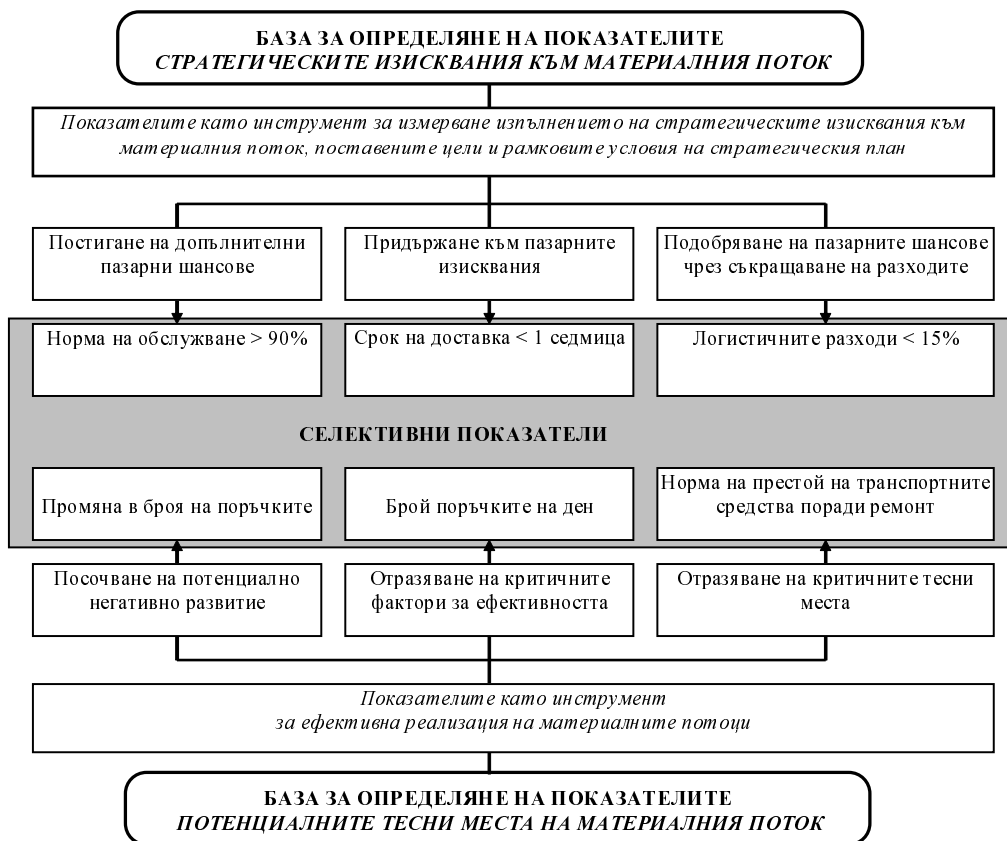
Концепция на системата от селективни показатели

Концепцията за селективните показатели е разработена през 90-те години най-вече за приложение в логистиката. Целта и е да се установи приноса на логистиката за стратегическата ориентация на предприятието. В тази връзка се преминава през няколко стъпки. 1. Анализ с оглед извеждане на типичния бъдещ логистичен профил на изискванията на съществуващия или потенциалния клиент, съобразно стратегиите на отделните стратегически бизнес единици, съответно продуктово-пазарни комбинации. 2. Прогнозиране на възможното развитие на тези изисквания на разглежданите пазари. 3. Определяне на потенциала на логистиката за намаляване на разходите при спазване на обема на производство. 4. Извеждане на стратегическите цели на фирмената логистика.

Концепцията на ССП формулира стратегически ориентирани показатели въз основа на съществуващите респ. изведените логистични стратегии. Те се ориентират към водещите цели или към базовите срокове, отразени в графика за достигане на целите. За да се избегне високата комплексност на СП, от предприятието се изисква да ограничи техния брой между 5 и 8. Това налага строга

селекция, подобна на процедурата за установяване на стратегическите фактори за успех. Това стимулира организацията да търсят и анализират задълбочено най-важните тесни места за конкурентноспособност в рамките на стратегическия фокус.

Строгата селекция се прилага и върху оперативната част на логистичната система, където показателите отразяват критичните места на бизнес системата. Същността на този подход се основава на тезата, че стратегиите могат да се провалят не само заради отклоняване на вниманието от установените стратегически цели, а и поради възникване на неочаквани проблеми при тяхната реализация. Аналитичното определяне на оперативните тесни места при материалните и стоките потоци и насочването на вниманието на мениджмънта върху тях, представлява най-добрата гаранция за овладяване на техния потенциал за смущения. Броят на оперативните показатели също следва да бъде ограничен между 3 и 5. Стратегическите и оперативните показатели тук се съгласуват само по изключение. Характерно за стратегическите показатели е, че се установяват в дългосрочен аспект (съобразно хоризонта на логистичната стратегия), докато оперативните показатели, ориентирани към тесните места претърпяват честа промяна. Причина



Фиг. 2 Система от селективни показатели

за това е, че разкриването на тесните места води до тяхното овладяване, а отстраняването на едни тесни места предизвиква появата на нови в друга част на системата.

Опитът показва, че в предприятията в повечето случаи липсват логистични стратегии, тъй като тяхното разработване се възпрепятства от проблеми в областта на фирмената стратегия. При ССП не се акцентира на въпроса как да се реализират разработените стратегии, а върху намирането на адекватни стратегии. Прилагането на ССП увеличава знанията в областта на оперативните показатели и води до своевременно разкриване на критичните тесни места в логистичната система.

Взаимодействие между балансираните и фокусираните системи от показатели

Диагностични и интерактивни системи от показатели

При проектирането на СП за стратегическо управление предприятията трябва да се ориентират към показателя "възвръщаемост на мениджмънта" (ВМ) като максимизиращ критерий, а вниманието на мениджмънта да се насочи към оптимизиране на дефицитните ресурси [7]. Аналогично на показателите "възвръщаемост на активите" или "възвръщаемост на собствения капитал", показателят "възвръщаемост на мениджмънта" измерва възвръщаемостта на инвестициите в недостигащи ресурси (напр. времето на ръководството). ВМ не е количествена величина и затова може да се установи само по експертен път. Тя посочва само посоката, без да притежава конкретна нормативна стойност.

Въз основа на идеята за възвръщаемост на мениджмънта при проектиране на СП се разграничават диагностични и интерактивни системи [7]. *Диагностичните системи* не изискват постоянното внимание на мениджмънта. Заложените в тях механизми за външен контрол (периодичен, стохастичен и по изключения) гарантират ограничено ангажиране на капацитета на мениджмънта. *Интерактивните системи* стоят в центъра на организационното внимание и присъстват непрекъснато в съзнанието на мениджмънта. Така енергията и вниманието се фокусират върху тази част от диагностичната система, която е ангажирана най-вече със стратегическата несигурност.

Комплементарност на балансираните и фокусираните системи от показатели

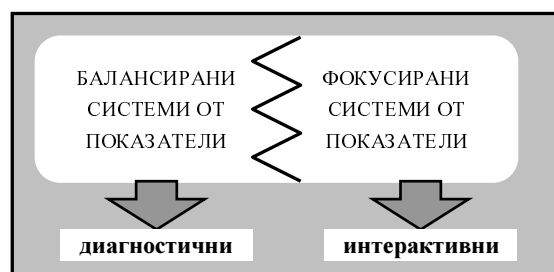
Анализирайки казаното, следва да се посочи, че БСП може да се интерпретира като диагностична система, а ССП като възможен вариант на интерактивните системи. От тук може да се направи

извода, че е необходимо БСП да се допълни, имайки предвид широкия обхват на отразяване на диагностичната система, с интерактивна система, която с малко на брой показатели постепенно да ориентира организацията към водещите фактори, респ. тесни места в бизнеса.

Пред стратегическото управление на организациите стоят две основни задачи – да осигури рамка за ефективно текущо функциониране и процес на непрекъснато усъвършенстване. Затова те трябва да формират два типа способности – да поддържат стабилност с възможно най-малко ангажиране вниманието на мениджмънта и да търсят промяна чрез самообучение, фокусирано върху стратегическата несигурност. От тук може да се направи паралела, че взаимодействието между диагностичните и интерактивните системи за управление е израз на съзидателното противоречие между силите на стабилизацията и силите на промяната.

Една система от показатели може да се използва интерактивно в една фирма, а диагностично в друга [7]. Факторите, които влияят върху избора на интерактивни показатели са използваната технология, степента на регулиране на съответния бранш, комплексността на стойностната верига и простотата на тактическите реакции на конкуренцията.

Определянето на оптималния брой показатели, изграждащи една интерактивна СП, зависи от конкретната ситуация. Като отправна точка могат да се ползват постановките на когнитивните науки. Според тях хората притежават ограничени способности за обработка на информация като възможностите за съзнателно разграничаване, регистриране и обработка на едновременно постъпващи данни са ограничени до седем единици плюс минус две. Този ориентир може да се използва като ограничителна стойност на максималния брой показатели в интерактивната СП.



Фиг. 3. Балансирани и фокусираните системи от показатели

Авторите на БСП обобщават следните нейни особености [4]:

- традиционните СП са диагностични, докато БСП е интерактивна;
- показателите от БСП, отразяващи водещите фактори за резултата и ефективността, трябва да са предмет на интензивно и екстензивно взаимодействие между горните и средните нива на управление;
- с помощта на БСП се осъществява обратна връзка със стратегията и се реализира процес на стратегическо обучение чрез "двуконтурна обратна връзка" относно фирмената стойностна верига;
- БСП трябва да се използва като комуникационна, информационна и обучаваща система, а не като контролна.
- 25 показателя не са твърде много;
- организацията обаче не може да се концентрира паралелно върху 25 отделни показателя и е изключително трудно да ги интегрира;
- БСП се разбира като израз на стратегията и броят на предложените показатели не играе никаква роля, защото всички те са свързани помежду си от причинно-следствени връзки.

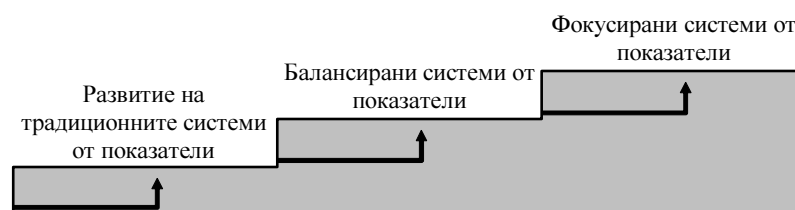
Възможността за моделиране и обвързване на стратегията с 25 балансирани показателя е безспорен факт. Въпросът тук е, дали с това количество от показатели е възможно да се постигне в разумна степен предлаганото интерактивно обяснение. Базирайки се на когнитивните науки подходът за стратегическо обучение, респ. интерактивно обяснение, би трябвало да се провали с толкова много показатели, тъй като се надхвърлят когнитивните граници на участниците, а енергията и вниманието на мениджмънта се разсейват в множество посоки. Обвързването на показателите с причинно-следствени връзки не променя ситуацията, защото те не трябва да се разбират като устойчив функционален модел, а като вероятна зависимост, подлежаща на непрекъснато интерпретиране в ежедневната работа на ръководителите. Именно затова комплексността се съкращава значително, а вида и броя на показателите остава задача за наблюдение и доказване.

Практическите изследвания посочват, че точно на това място теоретичните аргументи се сблъс-

кват с проблемите на практическата реализация. При внедряването на БСП се акцентира на елементите на комуникация, приложност и най-вече на традиционната оперативна едноконтурна обратна връзка. Въвеждането на посочения втори стратегически контур на обратната връзка обаче се оставя за по-късен период. На това място ще се позовем на дилемата на контрола, според която: "В организациите съществува слаба нагласа за периодична критична оценка на общата концептуална перспектива. От друга страна колкото по-често се поставя под въпрос общата перспектива, толкова е по-голяма опасността от зараждане на мнения, че стоящите зад нея ангажименти са подложени на съмнения и не се възприемат сериозно. Това, което се създава и внедрява с големи усилия, не може толкова бързо да бъде поставено под въпрос" [5]. Обобщавайки ще посочим, че един от възможните изходи за разрешаване на дилемата е да се комбинират диагностичните и интерактивните СП. Скритите зад дилемата различни поведенчески изисквания на едноконтурното и двуконтурното обучение могат да се съвместят чрез едновременно приложение на двата подхода. Имайки предвид недостига от организационни ресурси, консумиращият време и внимание процес на двуконтурно обучение следва да се фокусира върху малко на брой показатели, които да се използват селективно чрез интерактивна СП.

Принципно развитие на системите от показатели

Както вече посочихме, необходимо е балансирани и фокусираните, диагностичните и интерактивните СП да се допълват взаимно. Тук следва да се постави въпроса как едно предприятие би трябвало да доразвие своята СП, изхождайки от описаната в началото ситуация. Отговорът на този въпрос фактически очертава принципната насока на развитие на СП. Като изходна база ще поставим традиционните СП. На първа стъпка следва да се филтрират и подберат тези показатели, които описват критичните фактори и в най-голяма степен възпроизвеждат модела на стойностната верига. На втора стъпка е необходимо да се извърши по-нататъшно фокусиране върху най-важните тесни мес-



Фиг. 4. Принципно насока на развитие на системите от показатели

та и критични фактори. Като най-важни аргументи за това развитие ще посочим минимизирането на съпротивата срещу промените на СП вследствие организационната инертност и самообучението на персонала.

С въвеждането на БСП е възможно да се постигне по-добра комуникация и внедряване на стратегията, както и диагностичен контрол на съответната стойностна верига. За тази цел е необходимо досегашната СП да се анализира критично и да се съкрати големия брой показатели. Така се гарантира, че вниманието на организацията в рамките на диагностичния контрол ще се ограничи само върху базовите фактори на стратегията и най-важните аспекти ще останат под непрекъснато внимание. БСП позволява сравнително бързо внедряване като диагностичен инструмент, с което усилията по нейното въвеждане бързо се възнаградват от получените позитивни резултати. Следващият етап е настройване на стратегическата обратна връзка от по-ниските йерархични нива. Използването на БСП трябва да създаде стратегическо мислене и по-широко разбиране за връзките на бизнес-системата. За да се обхване по-прецизно този момент, най-напред могат да се въведат различни типове на използване на показателите [6]:

- Инструментално използване. Показателите се употребява непосредствено за обосноваване на специални решения като подтикват към непосредствени действия. Така те се прилагат за подпомагане на решенията и действията.

- Концептуално използване. Чрез показателите се стимулира цялостното опознаване на бизнеса и ситуацията, в която се намира организацията. Тук те не водят до конкретни решения, но въздействат върху мисловните процеси и поведение.

- Символно приложение. Показателите се използват след вземане на съответните решения с оглед тяхното прокарване и въздействие върху за-

сегнатите лица.

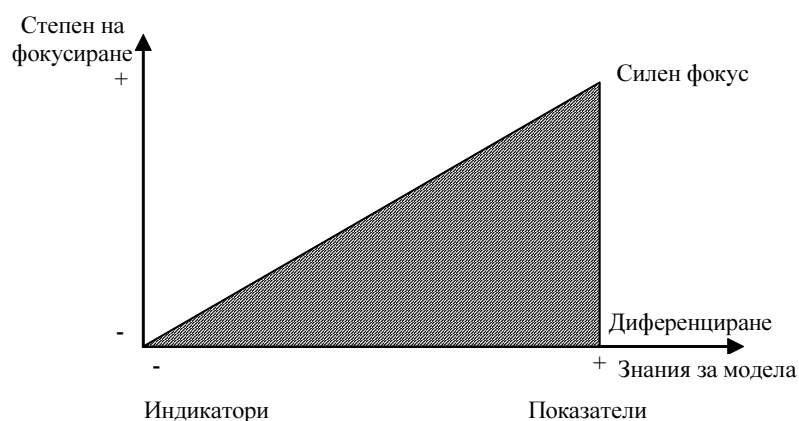
Вторият аргумент за това развитие е, че в БСП са обяснени и адаптирани мисловните модели на ръководителите за бизнеса. Внедряването на БСП създава основа за установяване на интерактивни показатели с инструментално използване. За предприятието, което въвежда БСП, това означава, че то трябва да пристъпи към още една стъпка. Както отбелязахме, с въвеждането на БСП организацията заема първото ниво, от което следва да стартира активно последователно усъвършенстване на СП.

Най-накрая следва да се постави въпроса, дали втората стъпка на допълнително фокусиране трябва да се прилага във всички случаи или е в зависимост от ситуацията. Отговорът на този въпрос е получен в резултат на множество научни изследвания, а именно: "В зависимост от преследваната стратегия се получава фокусиране или върху диагностичните, или върху интерактивните СП" [8]. Според класификацията на Майлс/Сноу се разграничават два типа предприятия:

- търсачи – организации, които непрекъснато пускат на пазара голямо разнообразие от нови продукти и така създават безпокойство и напрежение сред конкурентите;

- защитници – организации с агресивно поведение в посока на запазване на силна позиция във внимателно подбрана от тях тясна ниша.

Според изследванията успешните търсачи използват СП предимно интерактивно, а успешните защитници диагностично [2,8]. Така в зависимост от преследваната стратегия етапът на фокусирането има по-голямо или по-малко значение. Фокусирането е възможно и разумно, когато се основа на достатъчно знания, респ. на достатъчно сигурност относно прилагания бизнес-модел. Ясно е, че търсачите се сблъскват с по-високи ограничения на информация, отколкото защитниците и за



Фиг. 5. Връзка между степента на фокусиране на СП и наличните знания за модела на стойностната верига

това залагат на интерактивното приложение. Това се потвърждава от една страна и от посочената последователност за внедряване на СП. От друга страна това означава, че фокусът на предприятието в условията на ясно дефинирана конкурентна среда с течение на времето може да се разширява. В другата крайна точка при много високи ограничения на знанията за бизнес-системата фокусирането е опасно и непродуктивно. Тук предприятието трябва да разпредели своето внимание равномерно във всички посоки, както изисква БСП. Познатото от стратегическото управление сканиране на средата трябва да се насочи не само навън, но и в известна степен навътре.

Обобщение:

- Балансираните и фокусираните СП се допълват взаимно.

- Разглеждайки СП в динамика може да се очертае принципна насока за тяхното развитие. Фактор за това развитие са нарастващите познания за показателите и съществуващата бизнес-система.

- Внедряването на БСП не означава край в усъвършенстването на СП. В много предприятия е не-

обходимо впоследствие да се пристъпи към фокусиране на показателите. В тези случаи интерактивното съгласуване със стратегията на предприятието може да се осъществи само на базата на фокусирането. За тази цел следва да се използва концепцията за селективните показатели.

Литература

1. Eccles, R., Noriah, N., *Beyond the hype—rediscovering the essence of management*, Boston, 1998
2. Hong, C., *Management Control Systems and Business Strategy*, *Management Review*, 1998
3. Horvath, P., *Controlling*, Muenchen, 1996
4. Kaplan, R., Norton, D., *Balanced Scorecard*, 1997
5. Kirsch, W., Esser, W., *Das Management des geplanten Wandels in Organisationen*, Stuttgart, 1989
6. Menon, A., Varadarajan, R., *A Model of Marketing Knowledge Use within Firm*, *JM*, Vol.56, 1996
7. Simons, R., *Levers of Control – How Managers use innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, 1995
8. Simons, R., *Accounting Control Systems and Business Strategy*, *Accounting*, 4, 1997
9. Weber, J., *Einfuehrung in das Controlling*, 7.Auflage, Stuttgart, 1998

PROBLEMS BY DEVELOPMENT PERFORMANCE MEASURE SYSTEMS

Ivan Dimitrov

University “Prof. D. Sc. Asen Zlatarov” – Bourgas, Bulgaria

ABSTRACT

The paper notes mean problems by using of conventional performance measure systems. Discusses peculiarities of two from modern performance measure systems. The aim of present paper is to differentiate and to stress their conceptual distinctions. It is described the interactions between balanced and focused control systems and showed the standard path for developing performance measure systems.