МАРИН ПЕТРОВ ГЕОРГИЕВ

BALANCED SCORECARD – BSC.
АНАЛИЗ НА БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА ОЦЕНКА



2025

gabriell-e-lit

МАРИН ПЕТРОВ ГЕОРГИЕВ

Balanced Scorecard – BSC.
АНАЛИЗ НА БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА ОЦЕНКА

Издателство

gabriell-e-lit

София, 2025

МАРИН ПЕТРОВ ГЕОРГИЕВ

Balanced Scorecard – BSC.
АНАЛИЗ НА БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА ОЦЕНКА

Първо издание

Рецензенти:

Венелин Терзиев

Професор, доктор на науките

Теодора Петрова

Доцент, доктор на науките

Редактор:

Силва Василева

ISBN: 978-619-7705-66-9

gabriell-e-lit

София, 2025

СЪДЪРЖАНИЕ

ПРЕДГОВОР.....6

1. СЪЩНОСТНА ХАРАКТЕРИСТИКА НА БАЛАНСИРАНАТА КАРТА.....8

2. ХРОНОЛОГИЯ В РАЗВИТИЕТО И МОДЕЛНОТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ.....33

2.1. Балансирана карта на ефективност и резултати..34
2.2. Балансирана карта за оценка на стратегията.....36
2.3. Балансирана карта от първо поколение.....39
2.4. Балансирана карта от второ поколение.....44
2.5. Балансирана карта от трето поколение.....47
2.6. Балансирани карти за организационното управление.....52
2.7. Балансирана карта за управление на структурно звено.....54
2.8. Индивидуална балансирана карта.....56

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....60

ИЗПОЛЗВАНА И ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА.....64

ПРЕДГОВОР

Настоящият учебник е едно рационално обобщение на натрупванията в областта на измерването на показателите за дейност, което е направено в подходяща форма и показва на практика как чрез него може да се постигне реална стойност в следствие на управлението на базата на нематериалните активи, съвместявайки ги с организационната стратегия. Въвеждането на ново съдържание на методиката за измерване с употребата на трите му роли - за спазване на стандарти, за проверка и усъвършенстване се различават съществено и са много по-широкообхватни от „традиционното схващане за измерването като инструмент за стратегическо управление и релевантен контрол. Те не се основават на разбирането, че поведението може да се контролира чрез измерване“. Те са изградени на базата на виждането, че Балансираните карти са инструмент, които се използва за подобряване на хода на институционалното развитие и това, че именно въпросния процес има и други характеристики, които следва да се измерват и управляват по нов и различен начин.

На тази основа усъвършенстваната методика за измерване надхвърля характера на потвърждение за спазване на стандарти и се утвърждава като методика за измерване на стратегическа стабилност, с което по-пълно отговаря на обществените интереси и развитие. Фокусът в научноизследователската разработка е съсредоточен върху значимостта на стратегическото управление и контрол пред „текущите и краткосрочни цели и на коригиращата им роля върху стратегическите фактори за успех на организацията в процеса по използване на ресурсите на външната среда”, игнориране на предизвикателствата, като приоритетите в дейността са максималното удовлетворяване на обществените очаквания, минималното изразходване на ресурси, употребата на собствени приоритети, умелото преодоляване на неопределеността и риска, въвеждането на адекватност при

управленските решения на фона на разумния и премерен риск. В изследването са реализирани алтернативи подсказани от наблюдения и практика, за променяне и усъвършенстване архитектурата на Балансираната карта като инструмент за управление и контрол, в условията на висока изменчивост и неопределеност на социалната средата.

Внедряването на балансиран метод за управление и контрол на стратегическия процес позволява да се анализират постигнатите резултати и да се използват максимално благоприятните възможности за реализация и просперитет в динамично променящите се условия и седа. Отправените предложения се уповават и на възможностите, които предоставя системата за отбрана и сигурност да се използват целесъобразно знанията и опита на персонала за изработването и оценката на множество хипотези за измерванията, факторите и показателите за успеха на армията и формирането на рационална стратегия, процес обременен в известен смисъл от международната обстановка и социално-икономическата среда.

Успешно се разкриват и доказват взаимните зависимости, илюстриращи как „измерването може да се използва за повишаване на ефективността на стратегическите процеси и ефикасността на всички социално и значими дейности, към която се стремят всички и начинът по които изоставащите да догонят водещите, а водещите да вървят напред още по бързо“, превръщайки в реалност обществените очаквания, включително в области като отбраната и сигурността.

Настоящият учебник е полезен и интересен както за изследователи в тази научна област, така и би било приложимо в обучението на студенти, курсанти и докторанти в областите на икономиката, националната сигурност и администрация и управление.

1. СЪЩНОСТНА ХАРАКТЕРИСТИКА НА БАЛАНСИРАНАТА КАРТА

Една от характерните особености на последните години се състои в бурното развитие на концепции, модели и технологии за корпоративно управление. Особено внимание се отделя на стратегическото управление. Анализът на дейността на крупни и средно големи икономически единици, функциониращи без адаптирано към тях стратегическо управление вече е твърде рисковано начинание. Изследванията в тази област предизвикват и подготвят появата на нови парадигми, концепции и инструментариум. Без съмнение оценката е ценна управленска практика. Една от ролите на измерването, особено във формата на балансирани схеми е да улесни проверката за хода на действия по мероприятия в организацията.

Изходен пункт на балансово-резултатните методи е разбирането, че да се разчита напълно на финансовите показатели при оценяване изпълнението на поставените цели в организациите е неправилно. Адаптирането на балансово-резултатния анализ към новите условия освен, че отдава дължимото на традиционните измерители ги допълва и с нови показатели за очаквано състояние и развитие в бъдеще. За основа на този тип анализ се утвърждава балансираната карта за оценка[1] /БКО/, презентирани в началото на 90-те години на XX век.

Идеята бизнесът да се разглежда от гледната точка на „карта" предизвиква значителен интерес още от въвеждането на модела през 1992 г. Причината е, че все повече мениджъри откриват необходимост от нещо повече от масово прилаганите краткосрочни доклади, визирайки развитието на способности, необходими, за да преуспее организацията и в бъдеще, макар че е възможно тези промени да ги лишат от печалби в настоящата година и да доведат до нарастване на разходите.

[1] Kaplan R., D. Norton, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, I-II, 1992, p.71-79.

Именно това е фундаменталната причина, поради която компаниите се нуждаят от балансирана карта /БК/. Тази нужда е още по-очевидна за организациите, чиято цел не е печалба като правителствени агенции и нестопански структури и откроява още основателни причини, поради които балансираната система успешно се налага в света на бизнеса и консултантските услуги:

Първо, това е съвсем навременна идея. Остарелите традиционни системи за измерване, както и все по-големите усилия за съществуване в непрекъснато усложняващите се условия, предоставят големи възможности за БКО.

Второ, БКО е изключително добре формулирана и представена много внимателно както от своите създатели чрез серия статии във водещи научни списания, така и от водещи консултанти на научни форуми.

Трето, БКО изглежда проста, но притежава широко спектърна същност. Предимството на това е, че от пръв поглед се констатира достатъчна прозрачност и разбираемост. И все пак при по-задълбочено изследване на самата концепция става ясно, че така наречената „простота" е само привидна.

Предпоставки за утвърждаване на управленския модел балансирана карта за оценка на резултатите, могат да бъдат разгледани в няколко аспекта:

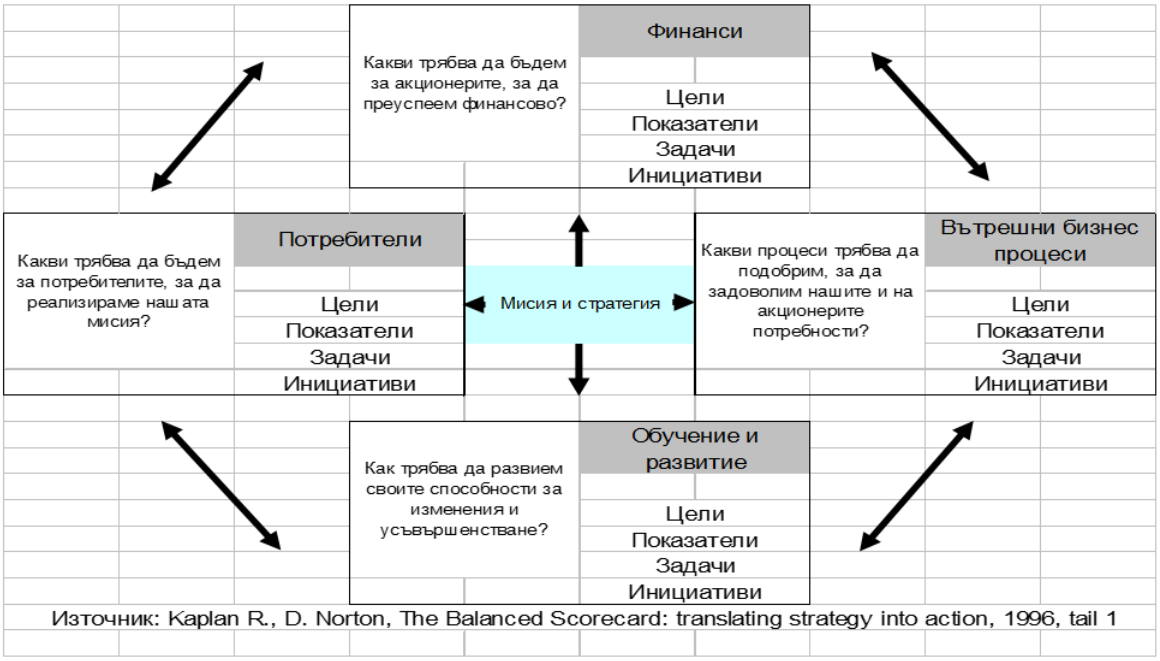
– Ниската ефективност и едностранчивата насоченост на управленския контрол в посока финанси, а от там и деформирането на база данни при създаването на стратегия;

– Необходимостта от въвеждане в практиката на широко приложим модел, измерващ ефективността, анализиращ отношенията и регистриращ тенденции и посоки на стратегическо развитие;

– Съвместяването на финансови и нефинансови измерители на дейността – тяхната роля в реализирането на ефективно управление и контрол на всички нива.

От 1992 г. до наши дни интересът към балансираната система от показатели постоянно нараства. Концепцията провокира усъвършенстване на дейността на много мениджъри. Особено

отзивчиви са ръководителите от средния ешелон. За тях е лесно да погледнат операциите си като балансиращ акт между различни значими интереси от гледна точка на балансираната карта. Апробацията на БКО като средство за контрол среща трудности, докато обори привидно по-практичните цели за печалби при висшия ешелон ръководители. Следователно е важно внимателно да се прецени какви ключови коефициенти и нефинансови критерии трябва да се заложат в нея.



Фигура 1: Балансирана система от показатели

В балансираната карта критериите за резултат се комбинират с критерии, които описват изразходените ресурси или извършените дейности, като тази комбинация се обособява като един стимул, един своеобразен двигател на работа. Добре конструираните карти комбинират в съдържанието си няколко перспективи (Фигура 1) и два елемента, които е трудно да се разграничат. Те са обвързани в система от цели и средства. За хората, отговарящи за логистиката, времето на доставка е резултат, но за целите на връзката с клиента, то може да се сметне за един от двигателите на работа, който може да повиши лоялността на клиента. В този ред на мисли може да се твърди, че

картите до голяма степен илюстрират възможностите на бизнеса да се основава върху предположения за връзките между отделните коефициенти и тези предположения да се използват за осъществяване на определена задача.

Чрез висока прозорливост пазарите се фрагментират, когато клиентите осмислят как могат да задоволят индивидуалните си нужди. Това развитие представлява истинско предизвикателство за адаптивната способност на бизнеса. Общуването с клиентите трябва да бъде сведено до ниво индивид и задоволяване неговите потребности. Това изискване важи не само за компании, които продават на други компании, но и за така наречения масов пазар. Комуникацията насърчава и стимулира растящите очаквания на купувачите относно продуктите и тяхното приложение. „Индивидуално адаптиран и основан на конкретни взаимоотношения маркетинг предполага, че се усъвършенства способността да се управлява обособената вече връзка между клиент и продукт”[2]. Поради липсата на стандартни решения до голяма степен фактори за успеха в този аспект са информационните системи и компетентността на работещите.

Всички тези изисквания налагат нужда от динамични организации с висока степен на автономност на работещите. За тази среда не е подходящ традиционния финансов контрол. Не само че информацията, която той осигурява често е остаряла и неточна, за да се използва като база за решения за отношенията с клиенти или за продукти. Освен това и автономните служители се нуждаят от цели и инициативи различни от обичайните, които се базират на печалба и възвращаемост на инвестициите и са оформени по модела на бюлетините за приходите при финансовото счетоводство. Необходими са други ориентири, които да посочат начин съвместим с изчерпателната далновидност или концепцията на бизнеса. Цялата организация трябва да възприема единството на стратегия и правилата на бизнеса, които се базират на консенсус между необходимите приоритети. По тези

[2]Treacy M., F. Wiersema, The Discipline of Market Leaders. NY: Addison-Wasley, 1995, p.12-20.

причини балансираната система има своето място и роля. Концепцията е помощник в процеса за постигане на общо мнение за бизнес средата в компанията. Тя обогатява инструментариума на управлението и контрола и ги устремява в стратегическа насока, като преосмисля тяхната ефективност и провокира усъвършенстването им във функционален план.

В понятието „балансирана карта" е заложена не само специфичната структура за самата „карта", но и процеса на нейната употреба. Така концепцията за балансирана карта е елемент от добре развита система за управление и контрол, фокусирана в стратегическа перспектива и отговор на критиката насочена към традиционното управление и контрол. Тук прозира връзката на оригиналните предположения на Каплан и Нортън за контрол на балансираната карта с други подобни предположения и с идеята за интелектуалния капитал на една компания. При наличието на балансирана карта финансовата отговорност и управлението са заменени от по-богатата картина на реалността. Не че паричните критерии са станали по-маловажни, но и в тази връзка е необходимо да се формира баланс при прехода от финансово към стратегическо управление на дейността организационната дейност.

През последното десетилетие нараства критиката към традиционните управление и контрол като обосновани само върху финансови критерии. Причината за това е, че днес условията се различават от условията по времето, когато се е утвърдило разбирането за смисъла на традиционните управление и контрол.

Понякога се говори, че основно традиционният контрол е спрял да се развива през 1925 г. По онова време са съществували буквално всички счетоводни процедури, използвани и сега: бюджети, стандартни разходи, трансферирано плащане/цената на продукти или услуги, когато са търгувани между отделните филиали на една и съща организация, а не на свободния пазар – моделът на Дюпон и др. Ролята на системата мениджмънт – контрол е била да се грижи, компанията да е ефективна, в резултат на това мениджмънта се съсредоточава основно върху разходите.

От Втората световна война насам промишлеността е подложена на огромна технологична промяна и повечето организации са увеличили мащабите си и са усложнили структурата си. Модерните технологии и производствени процеси водят до нови изисквания към системите за управленски контрол на компаниите. Финансовите критерии илюстрират резултатите от вече взети решения, но не са адекватно ръководство за дългосрочно стратегическо развитие. Много хора осъзнават, че за да бъде конкурентноспособна една компания, тя се нуждае от по-пълна информация за различните аспекти на своя бизнес. По тази причина 80-те години се характеризират с бум на концепции и инструментални образци като: Мениджмънт на пълното количество /МПК/, управление на производството, /Кайзен/, повторно планиране на бизнес процеса /ППБП/ и др. Но от счетоводството и отдела по финансов контрол рядко излизат инициативи. Целите на новите инструменти регистрират неясна връзка с традиционния контрол, тъй като чрез тях се доказва непрестанен напредък с течение на времето, като се опират на идеи и предложения от самата организация. Стратегията, стъпила върху процесите, които отговарят на нуждите на купувача, е несъвместима с краткосрочното мислене, резултат от съсредоточаване единствено върху финансовите критерии.

Формират се критични становища относно класическия контрол, тъй като той генерира определени дефицити в управлението защото:

– Предоставя подвеждаща информация при вземане на решения**.** Основата за вземане на решения в една компания се създава от информацията за разходи, приходи и доходност. „Традиционните финансови критерии показват резултатите от минали дейности. Такъв вид информация може да доведе до действие несъвместимо със стратегическите цели.[3]“;

– Не взема предвид изискванията на днешната организация и стратегия. Съсредоточаването върху критерии с

[3]Goldenberg H. & Hoffecker J, (1994), Using the Balanced Scorecard to develop Companywide Performance Measures, Journal of Cost Management, Fall 1994, p. 23-34.

паричен израз принуждава компаниите да пренебрегнат по-малко материални нефинансови критерии като качество на продуктите, задоволеност на клиента, време за доставка, гъвкавост, време за развитие на нов продукт и по-високо ниво на ноу-хау на работниците. Използваните критерии регистрират фалшиви сигнали за ефективността и доходността на предприятието;

– Насърчава краткосрочното мислене и субоптимизация. Финансовият контрол не предполага дългосрочно мислене. Той може да доведе до съкращения в изследването и развитието, връщане към остарели методи на обучение, слаби програми за мотивация и инициативност и забавяне на инвестиционни планове. Така основният проблем се оказва „субоптимизация" във времето, а предизвикателството е да се постигне баланс между кратко и дългосрочна работа;

– Управлението на база финансови критерии омаловажава ролята на контрола. Структурата на управленско-контролните системи е определена от нуждата на финансовото счетоводство относно външна информация. Акционерите в компанията непрестанно искат информация за работата на предприятието, за да могат да се сравнят с алтернативни възможности за инвестиране. Само финансови критерии не дават достоверна и точна информация за развитието на бизнеса[4];

– Генерира подвеждаща информация за разпределението на разходите и контрола на инвестициите**.** Традиционната основа за разпределение на разходите – разпределени на индиректните на основата на директните разходи – е остаряла. Връзката между директните и индиректните разходи е променена като следствие от нарасналите разходи за изследване и развитие, съвместната работа, рационализиране на производството и т.н. Смесените субсидии за продуктите затрудняват оценяването на действителната доходност от всеки един от тях. Освен това, често е невъзможно да се оцени дългосрочните разходи по разработването на един продукт. Разходите трябва да се

[4] Johnson T., Kaplan R.,Relevance Lost–the rise and fall of Management Accounting,HBSP, 1987, p.28.

разпределят по начин, различен от традиционния метод на стандартните добавки;

– Доставя абстрактна информация на служещите**.** Друг недостатък на финансовите критерии е, че те не значат нищо за голяма част от организацията, състояща се от служители, които не откриват връзка между тяхната работа и цифрите в различните типове отчети. „Системите са твърде комплицирани и така се превръщат в пречка за гъвкавостта на предната линия“[5];

– Игнорира се ролята на бизнес средата. Традиционните системи конструирани от финансови критерии пренебрегват перспективата клиент и конкурент и така не успяват да ни предупредят рано за промените в предмета на дейността на компанията и в промишлеността: финансовите ключови коефициенти на повечето контролно-управленски системи са насочени повече навътре, отколкото навън. „Тези критерии се използват за сравнения с минали периоди на основата на вътрешно създадени стандарти. Така е много по-трудно да се сравни компанията с конкурентите й, макар че тази информация е толкова важна, колкото и работата на компанията за постигане на набелязаните цели”;

– Възможност за подвеждаща информация**.** Днешните лидери са склонни да използват информацията от ежемесечни и тримесечни отчети – фактор, който накланя везните в полза на краткосрочни инвестиционни решения. Освен това тази краткосрочна перспектива дава възможност за манипулиране на финансови критерии, така че „финансовите ключови съотношения могат да са подвеждащи и да не са достоверни за целите на анализа и вземане на решения“[6]. Именно динамиката на баланса между отношение и състояние поставя на дневен ред разрешаването на дилемата: документ или процес е явлението БКО**.** „Когато се говори за балансирана карта се счита, че успехът трябва да отразява баланса между няколко важни елемента на работата, на

[5] Shank J.C. & Govindarajan V., Strategic Cost Management, NY, Free Press,1993, p. 47.

[6] Eccles R., Pyburn P., Creating a Comprehensive System to Measure Performance, Management Accounting, X. 1992, p.41-58.

разумния баланс между отношение и състояние на развитите и развиващите се компоненти”[7]. Еднакво важно е картата да бъде оформена като документ за постигнати и очаквани резултати. Тогава тя е алтернативен начин да се визуализира бизнес плана.

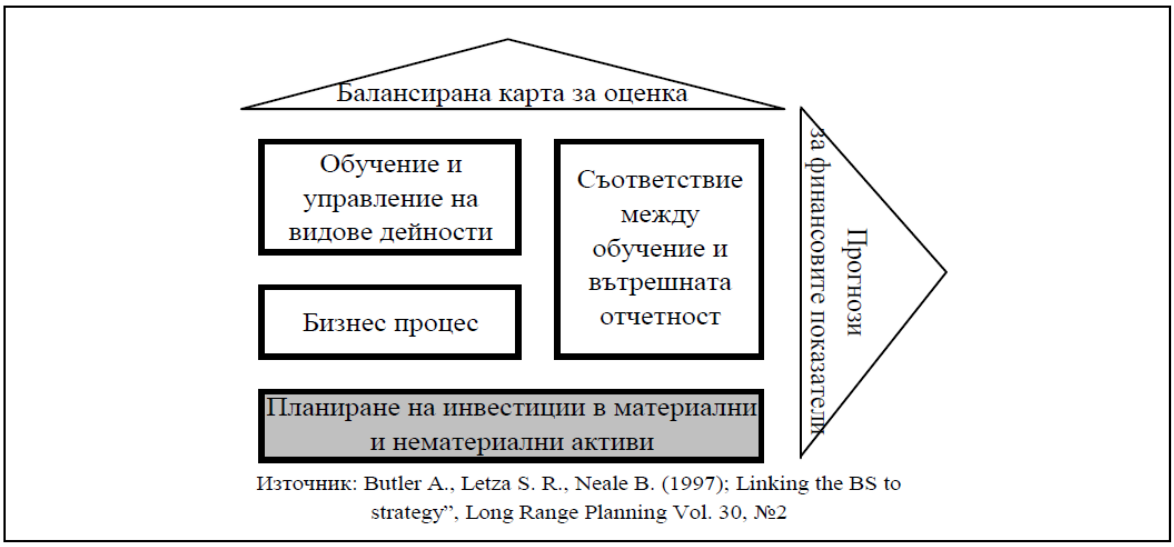
В ранните образци балансираната карта е разглеждана като метод на стойностно измерване. В тези случаи е твърде трудно да се търсят сериозни основания процесът да се обвързва с управлението на стратегия и контрол върху нея. На този ранен стадий, развитието БКО е обвързано с конкретни инициативи и мероприятия, планово подготвяни и бюджетно обезпечени. Наблюдава се взаимно влияние между формата на картата и целия процес на планиране в частност на процеса по създаване на бюджети. Той предполага оформянето на баланс между краткосрочно и дългосрочно планиране и възможност да предначертава необходимата стратегическа посока на усилията на всеки член от организацията (Фигура 2). Картата често създава поводи за дискусии, които без нея може би не биха се провели, но са важни поради нейната употреба. Така един документ формално погледнато е карта, но съдържа и нещо много повече.

Идеята далеч надхвърля просто създаване на система за оценяване на работата. Макар да съществуват много мнения за картата, твърде често в това понятие се залага и друго съдържание. От практиката е установено, че картите имат различни приложения – от управление на бюджетите до управление върху стратегиите. Те всички имат една обща черта**:** появата им в последните години е предизвикана от необходимостта да се измерва и управлява както ефективността на дейността на разглежданите организации, така и далеч по-сложни процеси, като реализирането на стратегии. В основата на концепцията за Балансираните карти за оценка лежи идеята за формиране на иновационна система за измерване на дейността на организациите.

В момента организации и компании от корпоративен тип оперират в нов вид икономическа среда, основана на знанието,

[7] Friedag, H.R., Schmidt W. Balanced Scorecard – Mehralsein Kennzahlensystem, RHV, Fr\G, 1999, p.55.

където е необходимо да бъдат управлявани на практика неизмерими дейности като иновации и човешки капитал. Самите организации осъзнават как при новия вид икономика съществуват нови явления, носещи стойност, каквито са знанието на хората, новите технологии и софтуерни продукти, корпоративната култура, подпомагаща иновациите. Отчита се, че организациите не разполагат с подходящия инструментариум, за да прилагат успешно новите си стратегии и да реализират успешен контрол върху тях[8].



Източник: Butler A., Letza S. R., Neale B. (1997); Linking the BS to strategy", Long Range Planning Vol. 30, №2

Фигура 2: Балансирана карта за оценка

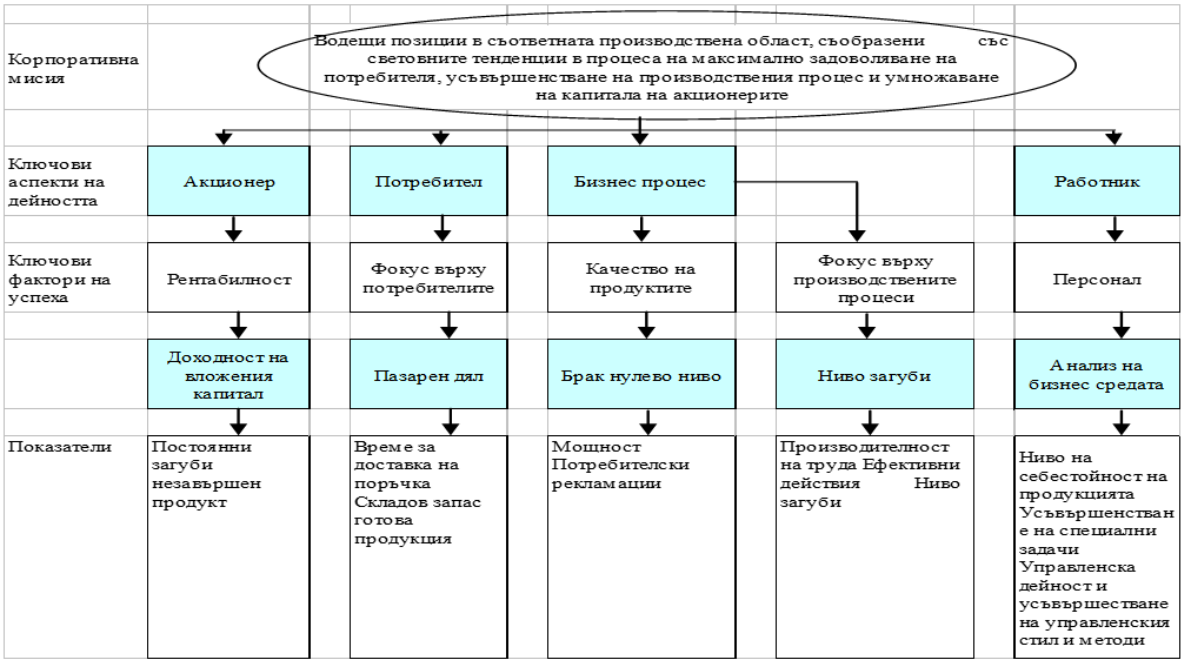
Балансираната карта за оценка е практическият инструмент, помагащ на организациите да реализират своята бизнес стратегия. За всяка перспектива се формулират стратегически цели, критерии и планове за действие. Непрекъснатият процес по развитието на БКО е целенасочен върху съвместяването на четирите и повече перспективи. Картата насочва усилията на разглежданата организация върху критичния анализ на бъдещето и обвързването му със съдържанието на идеала.

[8] Epstein & Manzoni, Aglobal Perspectiveon Translating Strategy into Action, 1997, US, W Press, p. 77.

За процесът по въвеждане на БКО в практиката на всяка организация се установява и регламентира определена цикличност и принципи[9]. Чрез езика на цели и стимули се създава конферентна връзка между всички йерархически нива за ефективно общуване. БКО се отличава с логично обвързана и лесно разбираема архитектоника за същностно изразяване на възприетата стратегия. Акцентът в цялостния анализ на модела БКО пада върху логиката по съвместяване на различни критерии. Наред с това тя носи и ретроспективен характер, поради факта, че онагледява историята на организационната стратегия. Компактната форма е обвързана с конкретни принципи при конструиране, доказана причинност и логическа организираност. Процеса на моделиране на БКО, постоянно доказващите се хипотези за определени причинно-следствени връзки, генерират алтернативи за самоусъвършенстване на модела, а от там и за формите на управление и контрол в разглежданата организация.

Управленският процес започва с идеала и стратегията на организацията, а картата е творчески метод за управление и контрол на бизнеса. Творческият характер на процеса по създаване и внедряване на БКО се определя от една страна от възможността да се въплътят идеалните цели в реални дейности, а от друга страна ефективната стратегия да бъде резултат на изкуството да се управлява и контролира. „Но опитът показва, че дескриптивният характер на картата често води до нови идеи за бъдещето на компанията и преоценка на нейната стратегия“[10]. По тази причина първите стъпки в процеса по форматиране на картата са разработване на стратегия – фаза, която вече може да е осъществена при други процеси на компанията. В такъв случай подготовката на картата включва просто потвърждение на съществуващите стратегии, макар че в процеса по конструиране те трябва да бъдат изразени като цели и фактори.

[9] Kaplan R., Norton D., Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, 1993, IX-X.
[10] Zairi, M., Measuring Performance fort Business Results. New York: Chapman & Hall, 1994, p. 33-60.



Фигура 3: Позиции в производствената област за усъвършенстване на производствения процес

Комплексна схема на БКО.

Източник: Олви, 2000, A Practical Guide to Using the BS, p. 124

Процесът подчертава начина, по който стратегията на компанията се трансформира като критерии и цели за отговорните мениджъри и възможностите на картата да дава изчерпателни и балансирани описания на техните задължения. „Процесът по принцип трябва да се повтори на всяко ниво от компанията, така че всички служещи да добият усещането, че участват в него и да осъзнаят своята роля в целия стратегически план”[11]. Важна част от процеса е да се свържат заедно критериите от различни перспективи и картите за различните звена на организацията.

В тази компетентност компанията трябва да концентрира своите ресурси в определен брой подбрани области. Процесът включва голям брой служители, чиито принос е необходим по различен начин. Картите за разнообразните им дейности трябва да

[11] Thor, Carl. Measures of Success. Junction, VT: Oliver Wight Books, 1994, p.20-35.

са достатъчно ясни, за да насочат техните усилия във вярната посока и да обяснят какъв е приносът им към общите усилия. За да е достъпна картата за употреба в практиката в цялата компания, процедурата при работа с критериите трябва да е прозрачна и разбираема.

Данните трябва да се записват, сверяват и пускат в обръщение. „Обикновено картата ползва комбинация от данни, които вече се употребяват в компанията и нови критерии, някои от които може да са съвсем обикновени по природа. При проектиране на карта за стратегически контрол е нормално да се обмислят практическите аспекти на събраните данни и на съществуващите системи”[12]. Това е особено валидно за въвеждащата фаза, когато картата не е приела окончателния си вид. Но дори една временна система се нуждае от практически решения и отговори на много въпроси, отнасящи се до отговорността за оценките за качеството на управление и контрол.

Една от функциите на картата е да контролира операциите на компанията. Тя осигурява език, с който да се опишат очакванията и работата, като така се поставят основите за дискусии – как всеки индивид може да допринесе за постигане идеала на компанията. Усилията да се разработят бази данни за клиенти или да се привлекат клиенти за нов пазарен сегмент може и да не са доходни за кратък период, но могат да са оправдани предвид очакваните облаги в далечен план. „Картата служи като база за определяне на съответната тежест на тези усилия в целия баланс и за разпределяне на тази тежест в целия стратегически контрол”[13]. С времето ефектът се усилва. Необходима е подходяща структура за стимулиране и практически мерки за работа със събраната информация, така че разработването на набор от добри практики за картата да е лесно и осъществимо. Особено важно е

[12] Jensen, S., Rieker J., Schdjer A. Management Innovation // Manager Magazin. 1/1999.
[13] Baschin A. Die BS fur Ihren Informations technologie-bereich. Ein Leitfaden fur Aufbau und Einfuhrung. Munich 2001, p.20-40.

дискутирането на въпроси, свързани с формиращите картата фактори и коментар на нефинансовия им характер.

Ключово значение в разработването и внедряването на модела БКО има практическата реализация на концепцията за „учащата" организацията. Практически се осъществява процес на споделяне на интелектуални модели, където участва на практика голяма част персонала. От една страна този процес обслужва изработването на балансираните карти на всички равнища. Използват се знанията и опита на множество членове от персонала за изработване и оценка на множество хипотези относно измеренията, факторите и показателите за успеха на компанията и нейните подразделения.

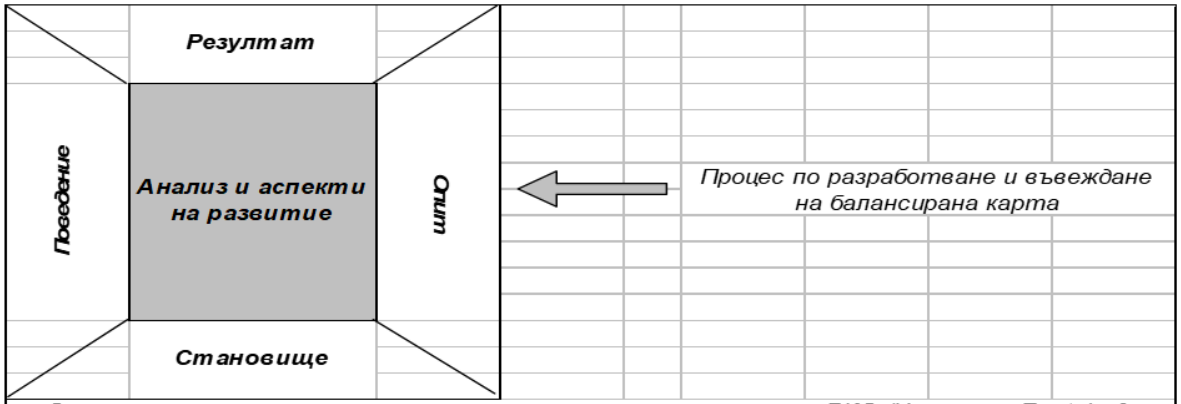
От друга страна процесът на разработването на картата създава важни предпоставки за нейното внедряване. Широкото обсъждане цели постигането на консенсус по окончателните параметри на картите и реализиране на обратно влияние върху индивидуалните интелектуални модели. По този начин картите се утвърждават и възприемат с убеденост като план за действие и алтернатива за самоусъвършенстване.

Една фундаментална предпоставка при създаване на капитал от висшето равнище на управление за организацията е, че всички заинтересовани страни трябва да намерят консенсус относно общите допирни точки в дейността. Следователно на организацията трябва да се предоставят достатъчно ресурси, включително и времеви ресурс, така че всеки въвлечен в проекта да получи информацията, необходима му за да си състави хипотеза, която да защити и да превърне в основен мотив на поведение, подчинено на реализацията на балансираната карта и привеждането й в действие.

Опитът показва, че в голям брой случаи при обсъждания за внедряване на БКО висшият мениджмънт подценява полезността за организацията, участниците в проекта да придобият впечатление и представа за фактическото състояние на самата

организация и извън нея (среда, бранш). Този недостатък често е свързан на някаква тайнственост, която обгръща въпросите и информацията от този вид. Този тип казуси доказват наличие на два проблема относно информацията – проблема с изкривяването на информационни данни и възможността определена некомпетентност да се крие под определена конфиденциалност. Тези проблеми акумулират голям брой негативи, като основният е, че много служители също се нуждаят от този вид необходими данни при вземане на правилни решения. Поведението се ръководи от моралните ценности и мненията, които на свой ред се основават на предишен опит.

„За да се осъществят необходимите промени, трябва да се създаде среда, която води до натрупване на нов опит, който постепенно ще повлияе върху становищата и след това върху поведението”[14]. Понякога обаче е необходима външна намеса, за да се създаде и въведе новият опит. Една от целите на балансираната система е да стимулира нововъведения и иновации. Когато впоследствие организацията регистрира и анализира резултатите от промененото си поведение, вече ще е установена една форма на самовъзпроизвеждащ се и саморегулиращ процес.



Организация в процес на промяна при създаване и въвеждане на БКО (Източник: Epstein & Manzoni (1997); A global Perspective on Translating Strategy into Action, WP,pp-97)

Фигура 4: Организация в процес на промяна

[14] Hronec, Steven, Vital Signs – Using Quality, Time, and Cost Performance Measurements to Chart Your Company’s Future. New York: AMACOM press, 1993, p. 17-24.

Сигурно е, че целият процес и качеството на работата подчертано ще се подобрят, ако на участниците в него е дадена релевантна основна документация, както и възможността да я подлагат на съмнения и ревизии, включително да я разработват още. „По-доброто разбиране на цялото положение от получената необходима информация и времето се изплащат многократно по-късно в процеса, когато участниците се заемат отново с всекидневните си задачи”[15].

Важно условие за успеха на проект като Балансирани карти за оценка е изборът на подходяща организация. В зависимост от размера и статуса на компанията е добре в началото да се конкретизира обхвата на дейностите, които ще бъдат включени в картите, организационната структура, скоростта и посоката на въвеждане. Ако компанията е по-малка може би е най-добре да се конструира карта за цялата организация, докато при голяма компания и/или корпоративна група може да е по-подходящо да стартира процеса с един или два пилотни проекта.

В последния случай изборът на подходяща единица в компанията трябва да стъпи върху комбинация от желание за участие и годност за проекта, така че компанията максимално да се възползва от първоначалния опит в по-нататъшната си работа. „Практическият опит показва, че е добре да се работи както с вътрешни единици, така и от единици с по-широки външни контакти”[16].

Друг решаващ фактор при избора за начин на въвеждане е структурната и правна уредба на компанията в дадения момент. Ако компанията е в период на бурни промени процесът на картата сам по себе си може да е полезен инструмент. В такива случаи обучението на персонала при въвеждането на балансираната карта

[15] Hoffman O., Performance Management, Zurich, 2000, p. 44-70.
[16] Stewart., G. Bennett. III. The Quest for Value – The Eva Management Guide, NY, HBSP, 1991, p.70-90.

би било полезно и би помогнало да се изгради разбиране и консенсус за бъдещите стратегии и за всички промени, които могат да последват процеса. В тези случаи е благоприятно да се започне със създаване на карта на най-високо ниво, която през следващата фаза може да бъде декомпозирана на подходящи части.

За да подготви и получи подкрепа за необходима промяна в организацията, топ управата може да подложи картата от стратегическо ниво на коментар. Целта на това представяне на картата не е само да се получи подкрепа за цялата стратегия, но и да започне дискусия как може да се проведе по-ефективно процесът.

Първата стъпка след изработването на карта на висше равнище е да се позволи на всеки отдел или подходяща група да я огледа и обсъди как тя влияе на тяхното специфично положение и как те смятат, че могат да допринесат за реализирането на идеала и целите на компанията. Може и да се обсъди как да се работи по-ефективно и интелигентно. Едва след като приключи този етап може да се започне работа по осъществяване промени в организацията. Промените печелят и допълнителна подкрепа и се прилагат и по-нататък, когато се изготвят карти за съответните единици на новата организация.

Процесът сам по себе си е изключително важен и на всички участници в него им е необходимо достатъчно време, за да го разберат добре. Колко време е необходимо зависи донякъде и от големината и положението на компанията. В малка компания проектът може да бъде завършен за 6 месеца в най-добрия случай, но ако организацията или ситуацията са по-сложни може да минат няколко години преди да бъде покрита цялата компания. Трябва да се отбележи и че процесът по внедряване и работа с балансирана карта никога не спира напълно[17].

[17] Ruddle K., Feeny D., Transforming the organization (Oxford Executive, Research Briefings), 1998, III, p. 27.

До голяма степен ефектът на въздействие от приложението на модела се крие в самия процес на разработване, в който голям брой служещи участват в съвместни анализи и дискусии за способностите и положението на компанията.

Освен дискусиите и разбирането на идеала, централна част от работата е по-нататъшен анализ за откриване на стратегически перспективи и фактори за успех. Поради тази причина в процеса трябва да включи максимален брой служещи. Той трябва да се осъществява с консенсус доколкото е възможно. Особено важно е случайните връзки и приоритетите, които се изясняват по време на дискусиите, да се разбират добре и да са широко подкрепяни. Ако липсва разбиране, процесът е тромав и съществува риск от неуспех.

За успешната връзка на идеала с ежедневните операции е важно и процесът на разработване да тръгне от две посоки. В началото висшето ръководство трябва да усъвършенства идеала и да разпрати това послание в останалата част на организацията. По-късно по време на процеса е необходимо да се започне диалог в цялата организация по отношение на това кои дейности ще бъдат засегнати и кои активно ще допринесат за успеха на идеала.

Значимостта на ангажимента на висшето ръководство и мотивацията му трябва да бъдат ясно формулирани. То трябва изцяло да се посвети на целия процес и трябва да вземе участие в разработването на първите основни елементи от картата. То трябва да е сигурно, че на тази задача се гледа като приоритетна и че цялата организация я подкрепя.

Освен активното участие и интереса на висшето ръководство, е важно да се включат в началните фази възможно най-много хора, които влияят върху мнението на останалите. Те са особено важни за набирането на много високо мотивирани „мисионери” за по-нататъшната работа. Когато после процесът продължи в други части на организацията, по-активно или пасивно участие трябва да вземат повечето служители. „Докато степента на активност може

да варира, споделеният опит показва, че има голяма полза от включването на възможно най-голям брой хора в обсъжданията за това как общите цели ще повлияят върху ежедневните операции и по какъв начин индивидът или групата могат да допринесат за успеха. Тези дискусии често помагат на участниците да видят нещата в съвсем нова светлина”[18].

В зависимост от големината и структурата на компанията обикновено се оказва добра идеята, да се сформира екип за управление на проекта, който да бъде делегиран с осъществяване на процеса. Решението относно състава на този екип е критично за успеха и ръководството трябва да демонстрира обективен избор при конструирането му. Ето защо би било неразумно в проекта да вземат участие само представители на отдели за контрол и ревизии, макар и много често те да са хората, които започват подобни проекти.

Едно от главните предимства на картата е точно това, че тя подменя традиционния метод на счетоводителите, паралелно да ангажират цели и критерии, които се приемат и тълкуват по-лесно под формата на карта от несчетоводители. Ръководството на проекта трябва неотстъпно да следи работата, да прави предложения и нанася корекции, които ще улеснят разбирането на процеса като цяло и ще гарантират постоянство на картата.

Абсолютно невъзможно е успешно конструиране и внедряване на БКО в организация, ако тя няма добре дефинирани мисия, ценности, визия и стратегия. Липсата на тези елементи пречи на ефективното управление на нематериалните активи, каквито са човешкият потенциал и ноу-хау-то на всяка организация.

Именно този факт се приема за нормален и в развиващите се икономики сравнително често мениджърите на човешки ресурси са инициатори по процесите на формулиране и дефиниране на мисия, визия и ценности за тяхната организация. Утвърдена

[18] Klingebiel, N. Integriertes Performance Measurement. Wiesbaden, 2000, p. 75-88.

практика е при подобни проекти да се привличат и външни консултанти от академичните и консултантските среди.

Преди да се предложи технология относно оформяне на БКО е необходимо да се уточнят в структурно и функционално отношение градивните компоненти:

Идеал: Под идеал разбираме желаното от компанията бъдещо положение. Целта на идеала е да води, контролира и стимулира цялата организация към реализиране на обща концепция за компанията в бъдеще.

Перспективи: Цялостното виждане за идеала се разбива и се описва като няколко перспективи. Най-често използваните перспективи са тези на акционерите, финансовата на клиента, вътрешна или перспектива на бизнес процеса и перспектива на обучението, обособена е перспектива на човешки фактор и др.

Стратегически цели: Виждането за идеала се изразява чрез многобройни по-специфични стратегически цели. Те служат като ориентири по пътя към идеала.

Критични фактори за успеха: На това ниво се описват фактори, които са критични за успеха на компанията при постигане на идеала. Това е най-динамичният компонент, включващ материални и нематериални фактори, поради факта, че вторите придобиват все по-осезаема роля при формиране на стойност[19].

Стратегически критерии: Тази част от картата описва критериите и целите разработени да улеснят ръководството да следва усилията на компанията да развива фактори, които са критични и целесъобразни.

[19] Johnson T., Kaplan R., Relevance Lost the rise and fall of Management Accounting, HBSPress, 1987, p.9.

План за действие: Окончателното оформяне на картата е необходимо да има и раздел, описващ специфични действия, които се предвиждат в бъдеще.

Изхождайки от архитектурните особености на БКО като балансиран набор от показатели, началото на процеса по моделирането й е свързан с фиксирането и формулирането на съдържанието на всеки показател. По въпроса с моделирането на структурата на показателите се формира набор от критерии за всеки показател, доближаващи го до съдържанието на идеалният за всяка карта показател:

– **Минималност:** в създаването на всяка перспектива и балансирана карта са необходими не голям брой показатели, а конкретните, които изчерпват подадената изходна информация и могат да обезпечат реализирането на конкретната карта. При голям брой показатели се размива информационната конкретика;

– **Полезност за прогнозиране и планиране:** в нефинансовите показатели е желателно по възможност да бъдат заложени връзки с бъдещите финансови резултати;

– **Всеобхватен характер:** идеалният показател обхваща дейността на цялата разглеждана организация и има приложение на всички йерархически нива;

– **Стабилност:** доколкото е възможно присъствието на показателите в картата е добре да се подменя частично и постепенно, за да могат те да кореспондират с дългосрочните цели и да индикират продължителното усъвършенстване на конкретната перспектива и самата карта, тълкувана като процес;

– **Мотивационна ангажираност (възнаграждения и компенсации):** идеалният показател стои в основата на системата за стимулиране чрез възнаграждение, получавани от персонала за извършената дейност.

По отношение на перспективите и тяхната междинна роля, като конструктивен елемент от системата за контрол БКО важни

за това са функционалността на връзките между съставните показатели и взаимоотношенията с другите перспективи.

Балансираните карти са особена форма на управленско мислене и контрол, реализирана чрез провеждането на поредица от действия. Тази индивидуалност и уникалност е предопределена от два компонента – от една страна уникалността на всяка организация и нейната стратегия и от друга конкретните, специфични решения за провеждане на управление и контрол чрез определени инициативи и мероприятия.

Всяка организация определя перспективи, срокове и показатели съобразно тези характеристики при въвеждането на БКО като инструмент за управление и контрол[20]:

Перспективи – поради възможността да се обхванат различни гледни точки, да се анализира и фиксира тяхната тежест спрямо стратегическите цели, като в този процес се акцентира върху стратегическите фактори на успеха.

Срокове – поради възможността да се подредят стратегическите действия в конкретна последователност, като своевременно се разположат в реализацията на процеса стратегически фактори.

Показатели – поради възможността да индикират и обхванат логическите и временни взаимовръзки между стратегическите фактори, като тези взаимовръзки същевременно се реконструират като комплекс от зони за внимание.

В оригиналния си вид моделът БКО обхваща четири основни области. Първата включва финансите – състои се от параметри като: ръст, доходност, оборот, стойност за акционерите и др. Втората се отнася за потребителите – в този сегмент се въвеждат измерители, даващи информация за удовлетвореността на клиентите. Третата област засяга вътрешните процеси –

[20] Friedag H., W. Schmidt, Balanced Scorecard, Mehralsein Kennzahlensystem, Freiburg, 2002, p. 106-108.

идентифициране на онези от тях, чрез които се постига максимална добавена стойност. И четвъртата област е обвързана с непрекъснатото добавяне на знания и развитие в организацията.

Днешните мениджъри признават въздействието на критериите върху работата и стратегиите. Резултатното оценяване трябва да е неразделна част от управленския процес. Балансираната карта дава на административните кадри подробна структура, която трансформира стратегическите цели на компанията в ясен набор от критерии за работата. Балансираната карта е нещо повече от упражнение по оценяване, тя е система за управление, която може да даде мотивация за сериозни подобрения в такива критични сфери, като развитие на продукти, процес, клиенти и пазар.

Картата дава на мениджъра различни перспективи, от които могат да се изберат критерии. Тя допълва обичайните финансови показатели с критерии за работата с клиенти, вътрешни процеси и дейности по обновяване и оптимизация. Тези критерии се различават от традиционните. Ясно е, че много компании вече имат достатъчно голям набор от физически и оперативни критерии за своите дейности, но тези критерии са насочени надолу, в посока от стратегията към конкретната операция и са съобразени със спецификата на тези процеси. От друга страна критериите на картата са заложени в стратегическите цели и конкурентни нужди на организацията, като кара мениджърите да подберат ограничен брой критични показатели от всяка перспектива, картата ускорява възможността да се конкретизират стратегията, мисията и визията. Освен това, докато традиционните финансови критерии показват какво се е случило през изминалия период, без да показват как мениджърите могат да подобрят работата през следващия, картата функционира и като крайъгълен камък за настоящия и бъдещия успех на компанията. Нещо повече, за разлика от конвенционалните мерки, информацията от перспективите осигурява баланс между външни критерии като оперативен приход, и вътрешни критерии като разработка на нов продукт.

Въпросният балансиран набор от критерии разкрива както замените, които мениджърите вече са направили между критериите за работата, ги насърчават да постигат целите си в бъдеще, без да правят замени между ключови фактори за успех. На този етап балансираната карта е езикът, контролната точка на фона, на която се оценяват всички нови проекти и видове бизнес. „Балансираната карта не е шаблон, който може да се прилага общо към различни видове бизнес или към цяла промишленост. Различните ситуации на пазара, стратегии на продукти и конкурентна обстановка налагат употребата на целесъобразни образци”[21]. Тестът за успех на една карта е нейната прозрачност, даваща на наблюдателя да разбере избраната конкурентна стратегия чрез критериална система.

Написаното дава основание да се направят следните изводи:

Първо: Моделът на балансираната карта за оценка, в сравнение с разпространените до началото на 90-те години управленски модели, променя логиката в структуриране на показатели за функциониране на организациите. В това отношение той е силно повлиян от теорията на заинтересованите страни, която постулира стремеж на организацията за задоволяване на изискванията на основните агенти на нейната среда. В резултат на това, моделът на балансираната карта дефинира няколко основни перспективи за измерване и управление, в които намират израз тези изисквания – финанси, потребители, вътрешни бизнес процеси, обучение и развитие на персонала. В това отношение моделът създава по-добри от съществуващите условия за постигане на единство на потенциала на организациите с характеристиките на средата в стратегически аспект.

Второ: Моделът на балансираните карти същевременно отчита господстващата роля на теорията за нарастване на стойността в бизнес организациите и съответно на перспективата „финанси”. Основополагащо значение за структурирането на

[21] Ehrmann, H. Kompakt – Training Balanced Scorecard, Ludwigshafen, 2000, p. 33-38.

модела за всяка организация има изследването на причинно-следствените връзки и зависимости между показателите от другите перспективи и тези от перспективата „финанси”. За разлика от съществуващите преди него управленски модели, обаче моделът на балансираната карта включва в тези зависимости значително по-широк кръг, предимно нематериални показатели. Така моделът „надгражда” предимно финансови модели и разкрива факторите на успех.

Трето: Моделът на балансираната карта по коренно различен начин решава въпроса за създаване на предпоставки за реализацията на стратегията. Неговото конструиране предполага операционализиране на стратегията в ограничен кръг ключови от гледна точка на причинно-следствените зависимости показатели, което улеснява представянето на стратегическия замисъл сред широки кръгове изпълнители. Това прави стратегията „прозрачна” опростява процесите на управление.

Четвърто: Обхващането на широк кръг нематериални фактори на успеха на организациите налага изискването за внедряване в управленските практики на нов тип системи за измерване на нематериалните параметри, съществени за функционирането на организациите. Към края на века това стимулира активното разработване и прилагане на съвременни методики за измерване на удовлетвореността и лоялността на клиентите и персонала, на развитието и оценката на интелектуалния капитал и др.

Пето: Моделът на стратегическата карта в много голяма степен се надгражда естествено и органично над съществуващите управленски системи, в това число над тези за бюджетно управление. Изискването за дефиниране на инициативи за постигане на стратегическите цели относно значенията на включените в модела показатели създава благоприятни предпоставки за изготвянето на стратегически бюджети, разглеждани като индикативна рамка на оперативно-тактическото бюджетиране.

2. ХРОНОЛОГИЯ В РАЗВИТИЕТО И МОДЕЛНОТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ

Постоянните промени в икономическата среда провокира адекватни промени в поведението на икономическите субекти и по този повод приложението на всеки управленски модел или практика е подложен на натиск за адекватни промени. Именно по тази причина и разглежданият модел на Балансирана карта за 25 години търпи и функционални и съдържателни преосмисляне и реконструкции.

На този етап критичният преглед на научната литература дава сведения, че съществуват немалък брой образци на картата. За по-лесното им изучаване и приложение са направени опити за класификация. На този етап като възможно по-пълна в научните и консултантските среди се възприема създадената от Е. Стоянов[22], според която различаваме следните видове балансирани карти:

1. Според предмета на приложение:

– Балансирана карта за оценка;

– Стратегическа Балансирана карта.

2. Според съдържанието:

– първо поколение;

– второ поколение;

– трето поколение.

3. Според организационно йерархическото ниво на приложение:

– организационно;

– отделни структурни звена;

– индивидуално.

[22] Стоянов Е., Методически аспекти на БКО като инструмент за стратегически контрол, С., УНСС, 2008, стр.86.

Потенциалните резултати от балансирана карта зависят от предмета на приложение. Не е достатъчно просто да се създаде балансирана карта /БКО/ – картата ще е ефикасна само при адекватно конструиране и целесъобразно въвеждане. Макар, че много организации вече използват БКО в различни формати, съществуват две ясни приложения – за управление и контрол на операционно или на стратегическото ниво.

Въпреки, че на пръв поглед се констатират немалко прилики, всички образци на карти се нуждаят от съвсем различни процеси, свързани с разработването и структурирането им и по този начин се създават условия за придобиване на различни по своята същност и цел преференции, обезпечаващи ефективната работа на управленските екипи.

2.1. БАЛАНСИРАНА КАРТА НА ЕФЕКТИВНОСТ И РЕЗУЛТАТИ

Операционното управление и контрол налагат следните въпроси:

– Какъв процес се наблюдава?
– Какви аспекти на процеса се анализират?
– Какво се счита най-добро в практиката?

Препоръчително е мениджърите да реализират наблюдения и контрол при извършването на предварително определен набор от дейности – с цел да се постигне ниво „най-добро в практиката”. При кастинга на критериите е желателно да се акцентира на полезността на информацията, а не на достъпността. Компаниите често използват твърде много критерии за по-маловажни неща, а не събират информация за протичането на ключови процеси. БКО предлага по-фокусиран поглед към оценката за постигнатите резултати.

На мениджърите им се налага да открият набор от критерии за процесите на всички перспективи на БКО. „Така те се изправят пред предизвикателство да намерят начини, чрез които да отразят

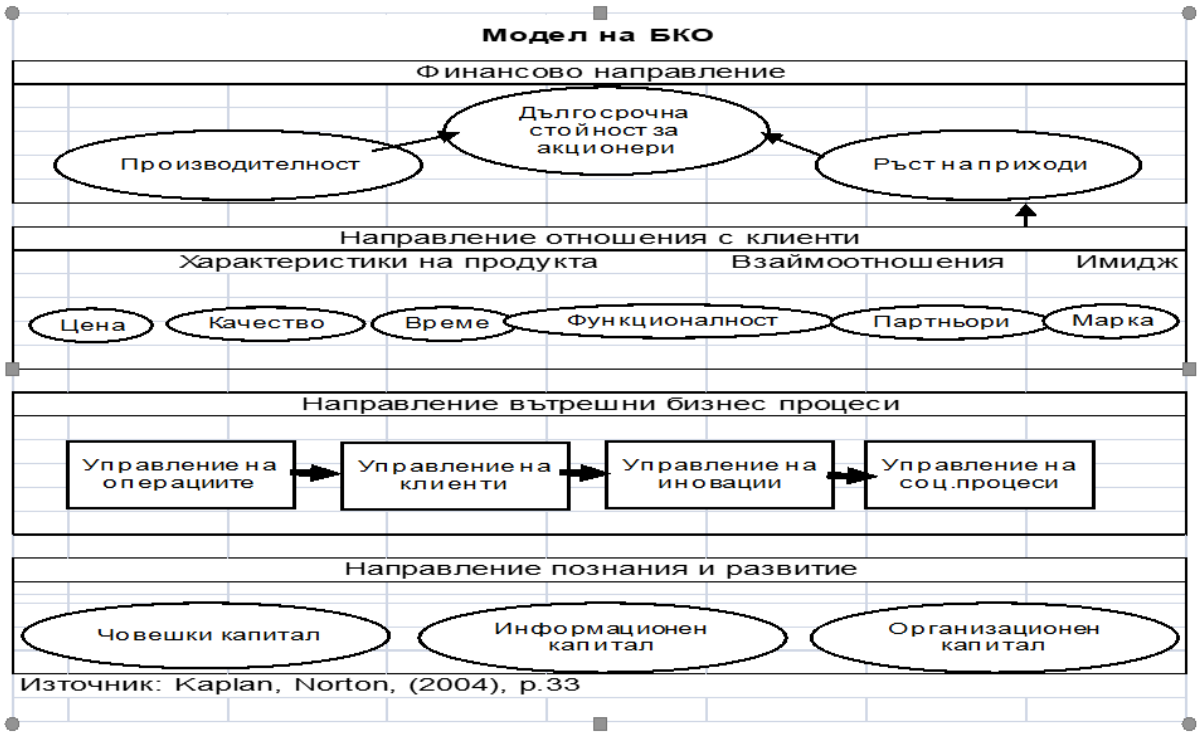
задоволството на клиента и въздействието на дейности за нововъведения и подобрения извън по-типичните финансови и операционни критерии”[23]. Очакван и желан резултат от използването на БКО за целите на операционното управление контрол са:

– Кратък отчет на управата за операционната дейност на всички перспективи;

– Наличието на важни критерии на едно място улеснява наблюдението на инициативите за подобрения във всяка конкретна област на фона на по-широк процес;

– Причинните връзки между критериите придават значение и улесняват поставянето на задачи и структурирането на цели;

– Обсъжданията на операционни проблеми, създават условия мениджърите да вникнат в тях и да ги разберат.



Фигура 5: Модел на БКО

[23] Case, J., Open Book Management – The Coming Business Revolution. NY, HBSP, 1995, p. 18-30.

2.2. БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА ОЦЕНКА НА СТРАТЕГИЯТА

Едно от най-големите предизвикателства в съвременната икономическа действителност е успешното реализиране на собствена бизнес стратегия[24] пред всяка една организация и реализирането на ефективни контролни мероприятия върху този процес. Според световната статистика 9 от 10 компании се провалят в опита да реализират собствената си стратегия. Това именно дава невероятно конкурентно предимство на онези, които успеят да го реализират. Всяка организация създава уникална стратегия основана върху собствената си интерпретация на външната и вътрешната среда. Създаването на балансирана карта от показатели се явява систематизирано описание на логиката на конкретната сфера с балансирано използване на конкретни параметри по няколко перспективи. Стратегията на всяка организация провокира ускореното развитие на стратегическа корпоративна БКО и оттам надолу по йерархията провокира опити за приобщаване на определени звена и създаване от тях самите на БКО за структурни подразделения.

Трите основни функции при процеса по създаване на БКО и въпросите, свързани с тях се адаптират към стратегическия процес и неговия контрол:

– **Формулиране** → Какво се цели със конструирането на БКО?

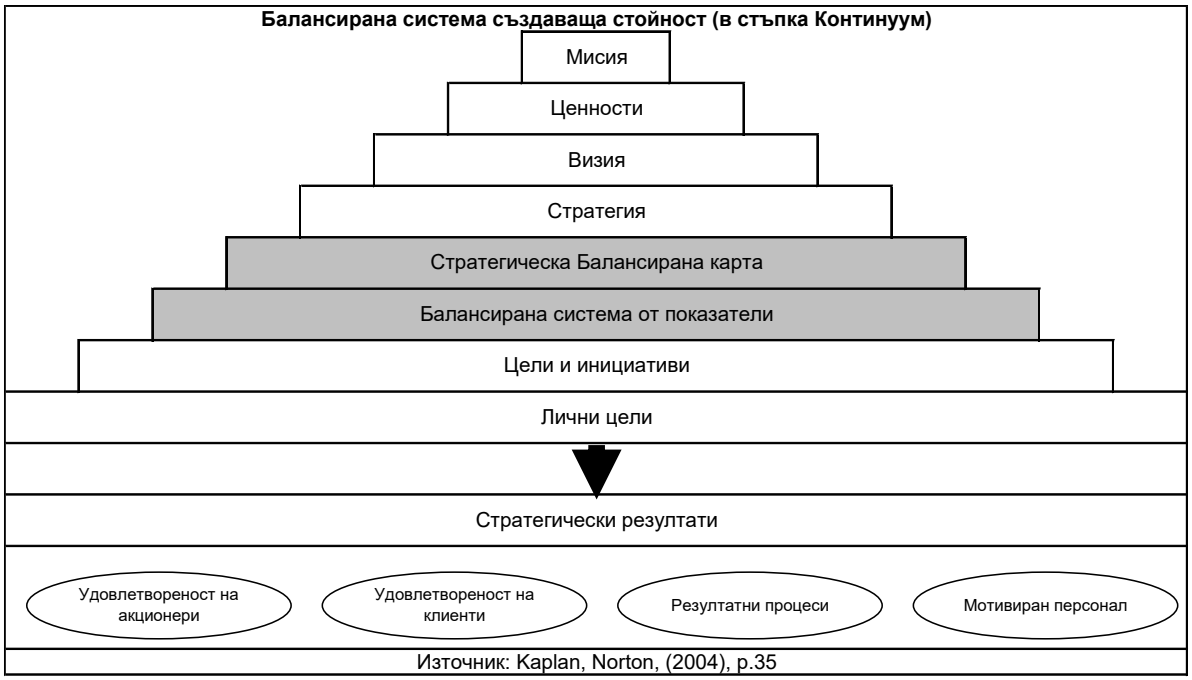
– **Комуникация** → Какво се прави, за да се постигне целта?

– **Управление и контрол** → Това ли е желаният резултат?

Целта на това приложение на БКО е да ускори формулирането на стратегическите цели на организацията от управленския екип и активното им участие в мониторинга на дейности, необходими за постигането им. Следователно предназначението на БКО се променя от средство за проследяване

[24] Семерджиев Цв., Стратегия, Класика и стил, С., 2006, стр. 7-9.

действието на един процес в средство за наблюдение дали са поставени цели и до каква степен работят дейностите по тяхното постигане. Управленските екипи, които използват този вид БКО, използват главно информацията, която тя дава, в подкрепа вземане на решения по въпроса какви „интервенции" са необходими от тяхна страна, за да се осигури успешното постигане на стратегическите цели.



Фигура 6: Балансирана система, създаваща стойност

„Базата за разработване на БКО представлява методология, която помага на мениджърите да поставят стратегическите си цели на фона на холистичен обзор на целия бизнес и да изнамерят подходящи критерии, с които да контролират и наблюдават дейността на фона на целите"[25]. Но най-важната полза е, че БКО предлага средства за формулиране и конструиране на стратегическите цели пред по-голямата част от бизнеса. Потенциалните ползи от употребата на БКО за целите на стратегическото управление и контрол са:

[25] Bartlett, Christopher, Ghoshal, Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose", Harvard Business Review, XI-XII, 1994.

– Формиране на набор от стратегически цели, свързани с корпоративната визия;;

– Обясняване на причинността, свързваща целите с финансовите изисквания на организацията;

– Споделено и всеобщо разбиране на дейностите, запланувани за постигане на стратегическите цели;

– Общ език за формулиране и комуникиране по повод стратегическите цели;

– Насърчаване на диалога за стратегическите цели и очаквания.

Факторите, които формират критериите за приобщаване на конкретен образец на Балансирани карти към определено поколение са следните: ниво на функционалност, степен на сложност и качество на причинно-следствената зависимост.

Балансираната карта е ценен инструмент, с който се помага на служещите да се разбере положението на компанията. Това е задължително, ако се иска компанията да постигне динамиката, от която се нуждае, за да е конкурентоспособна за дълъг период от време. Балансираната карта представлява и полезен документ за непрекъснато развиване на тези критерии за управление и контрол, които най-бързо ще доведат компанията до постигане на нейните цели и идеал.

В резултат на това ежедневните операции стъпват на едно споделено мнение за посоката на развитие на компанията за дълъг период. Освен това при карта разделена по сфери на дейност, управлението и най-вече контролът на операциите се приема като по-удачен на това ниво, отколкото при предишните модели. Служителите стават по-отзивчиви и добре мотивирани и следователно по-отворени към промени и по-настоятелни при прилагане решенията на компанията. Организацията става по-възприемчива, обучава се по-добре и непрестанно развива своята компетентност, като този процес засяга всички сфери.

2.3. БАЛАНСИРАНА КАРТА ОТ ПЪРВО ПОКОЛЕНИЕ

Формулирането на концепцията за БКО до голяма степен е свързано с практическата реализация на пионерските идеи на Каплан и Нортън, които са доста недвусмислени:

– Компактна структура за комуникативна стратегия;

– Непрекъснат анализ на взаимодействието между различни фактори;

– Разширяване на периметъра на планиране и контрол.

Първообразът[26] на балансираната карта е описана като прост подход от четири групи: като оценка от работата[27]. Ръководителите са били насърчавани да използват освен финансови критерии и критерии взети от други три страни на бизнеса: Обучение и развитие; Вътрешен бизнес процес и Клиент - предназначен да представлява главните акционери в бизнеса;

Дефиницията относно съдържанието на балансираната карта е неясна и фокусирана върху отличната й структура**.** Онагледена е простата причинна връзка между четирите перспективи, но не е използвана за специфични цели. В оригиналния доклад се набляга на подбора и описанието на ограничен брой критерии от всяка от четирите перспективи[28]. Окуражава се разглеждането на „типични" области на интереси. Предлага се употребата на въпроси за отношението на работещите, свързани с бъдещето и целите на организацията, за да се подпомогне подборът на критерии:

– Какви да са отношенията ни с акционерите, за да успеем финансово?

[26] В развитието на разработката оригиналния модел на Каплан и Нортън ще се споменава като балансирана карта от първо поколение.
[27] Kaplan R., Cooper R., Cost & Effect, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1998.
[28] Виж Каплан и Нортън, 1992.

– Как да се отнасяме с клиентите си, за да се реализира нашият идеал?

– Какви вътрешни процеси трябва да са на отлично ниво, за да са доволни клиентите и акционерите ни?

– Как да поддържаме способността си, за да учим и растем, за да се сбъдне нашия идеал?

В оригиналния доклад на Каплан и Нортън относно БКО има определени неясноти.

Първо: Не се предлагат мнения по отношение на начина, по който балансираната карта би подобрила работата в организациите. Изводът е, че самото събиране на достъпни, подходящи за оценка данни ще провокира подобрения в работата на организациите, като източник на подобренията са промените в поведението: „Картата идентифицира целите, но приема, че хората ще променят начина си на работа и ще предприемат всички необходими действия, за да се постигнат тези цели.” Оказва се, че основата за подбора на цели, представени в балансираната карта, е от известна значимост.

Второ: Много малко се коментира как балансираната карта би могла да се развие на практика извън общото твърдение, че моделът включва „поставянето на перспективите и стратегията в центъра на системата за оценка”[29]. Непрестанният процес, съсредоточен върху картата, съчетава четирите перспективи. Ролята на картата в него е да подчертае това, което трябва да е център на усилията на компанията. В развитието на процеса се забелязва определена цикличност[30]. Възгледът им е ясен и споделен. Той е съобщен с езика на цели и стимули. Чрез тях се фокусира работата, разпределят се ресурси и се поставят цели. В резултат от прилагането им ние придобиваме знания, което ни кара

[29] Пак там. По-късните разработки на Каплан и Нортън включват все повече информация за методите за разработка като завършват с пространно описание на един такъв процес. Виж Каплан и Нортън, 1993, 2001 и 2004.
[30] Пак там виж Каплан и Нортън, 2001.

да прегледаме внимателно нашия възглед за идеал. Картата служи като средство за общуване на всяка стъпка. Процесът на изучаване поставя специално ударение върху това как са обвързани различните критерии. За да печелим, клиентите ни трябва да са лоялни, за да са лоялни те, трябва да ги обслужваме добре. За да осигуряваме добро обслужване, ние се нуждаем от подходящи и гладко функциониращи процеси, а за тази цел трябва да развием способностите на нашите служители. Така една добре конструирана балансирана карта би трябвало да разкрива историята на стратегията на бизнес единицата. Тя трябва да определя и подчертава последователността от хипотези за причинно-следствените връзки между крайните критерии и двигателите на работата за тези резултати.

Всеки критерий избран за балансираната карта трябва да е елемент на последователността от причинно-следствени връзки и този елемент трябва да разкрива значението на стратегията на бизнес единицата за организация. Анализирайки това се разбира, че критериите могат да описват или постигнатото (резултати) или това, което им влияе (двигатели на работата). Обикновено финансовите постижения са дългосрочната цел на компаниите, но другите критерии издават ранни сигнали и са по-подходящи, за да се движи бизнеса.

Правилното моделиране на БКО се използва като адаптирано към ситуацията средство за обсъждане и съобщаване на стратегията и виждането за идеала на компанията. Този процес е описан[31] като продължаващ повече от 2 години, за да се установи ежегодния цикъл за планиране и контрол с помощта на концепцията за балансирана карта.

Процесът започва на върха с малка група старши административни кадри. След първото тримесечие в него бива въвлечен и средния елемент и всяка бизнес единица разработва своя карта въз основа на корпоративната. В същото време

[31] Пак там, 1996.

корпоративното управление може да прекрати проекти, които в светлината на процесите на балансираната карта, изглеждат непотребни или да започне нови операции в области, за които е станало ясно, че групата трябва да се активизира.

В края на първата година се разглеждат различни операции от гледна точка на картата в паралелни процеси на различни нива. Полученото описание на тези операции може да бъде съобщено в цялата организация.

През втората година по цялата стълбица надолу до отделния служещ се разработват по-осезаеми материални цели и се въвеждат системи за контрол и стимулиране, съвместими с картата. Причинността между перспективите е била въведена още в началото на първото поколение балансирана карта[32].

Още при създаването на така нареченото първо поколение БКО става ясно, че основна задача на балансираните карти е да се обособят в управленски инструмент с подчертано контролен характер,[33] но веднага възникват различни становища относно видовете контрол, които могат да се реализират чрез БКО.

Една група авторитетни учени[34] отъждествяват балансираните карти с управленски контрол, като съвместно с практици-консултанти[35] те се съсредоточават върху обособяването на БКО като инструмент за този вид контрол.

Същевременно друга група[36], анализирайки огромните възможности на модела го адресират към стратегическия контролен процес.

---

[32] Berry A., Broadbent J., Otley D., Management Control: Theories, Issuesand Practices, Macmillan, 1995, Vol. 30\2.
[33] Виж Каплан и Нортън, 1992.
[34] Bungay S., Goold M., Creating a strategic control system, Long Range Planning, Vol.24\3.
[35] Niven P., Balanced Scorecard Step by Step: maximizing performance and maintaining result, Wiley, 2002.
[36] Muralidharan R., Strategic Control for Fast-Moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring the Performance, Long Range Planning, Vol.30\1, p. 64-73.

Ретроспективният преглед на научната литература и анализа на добрите практики показват, че това първо поколение на БКО все още се използва. Макар академичните трудове да отделят внимание на развитието на концепцията и да регистрират все по-широка приложимост на модела, се наблюдава определен дисбаланс по отношение съдържание и структура.

Регистриран е определен дефицит на споделени добри практики за приложението на БКО. Причините са няколко:

Първо: Наличието на пристрастност на малкото използващи модела практици[37].

Второ: Подкрепя се полезността на модела без да се мисли за ефективността при усъвършенстването му при регистрирани конкретни слабости и пропуски[38].

Днешните ръководители признават въздействието на критериите върху работата, но рядко се приема оценяването, като част от стратегията. Административните кадри може да въведат нови стратегии или новаторски операционни процеси с цел подобряване на работата, после продължават да се използват същите краткосрочни финансови показатели, които се ползвали в продължение на десетилетия и мерки като възвръщане на инвестициите, растеж на продажбите и оперативен доход.

При такава практика ръководителите не само не успяват да въведат нови критерии, за да управляват и контролират новите цели и процеси, но и не си задават въпроса дали старите им критерии са подходящи за новите инициативи. Именно по тази причина резултатното оценяване трябва да е неразделна част от управленския процес. Балансираната карта дава на административните кадри подробна структура, която прехвърля стратегическите цели на компанията в ясен набор от критерии за работата. БКО е нещо повече от упражнение по оценяване, тя е

[37] Butler A., Letza S., Neale A., Linking the BS to strategy, Long Range Planning, vol.30\2001.
[38] Otley D., Performance management: A flame work for management control systems, 1999, p. 44.

система за управление и контрол, която може да даде мотивация за сериозни подобрения в такива критични сфери, като развитие на продукти, процес, клиенти и пазар.

Картата дава четири различни перспективи, от които може да си избере критерии. Тя допълва обичайните финансови показатели с критерии за работата с клиенти, вътрешни процеси и дейности по обновяване и подобряване. Тези критерии се различават от традиционните за компаниите по няколко важни пунктове. Ясно е, че много компании вече имат голям брой физически и оперативни критерии за своите дейности. Но тези собствени критерии са насочени навътре към отделни организационни звена и са извлечени от специфични процеси. От друга страна критериите на картата са заложени в стратегическите цели и конкурентни нужди на организацията. Подбирайки ограничен брой критични показатели от всяка от четирите перспективи, картата изяснява стратегическата визия за конкретната организация.

2.4. БАЛАНСИРАНА КАРТА ОТ ВТОРО ПОКОЛЕНИЕ

Практическите трудности свързани със съставянето на балансирана карта от първо поколение са значими отчасти, защото поначало дефиницията за балансирана карта е неясна и позволява широки интерпретации. Двете основни области на интерес са подбор (процесът по избиране на специфични критерии за описване) и групиране[39] (да се реши как критериите формират „перспективи”).

Може би най-значимата ранна промяна трансформира подхода въз основа на мненията при подбора на критериите в процес, който дава няколко подходящи ключови критерия за работа за всяка перспектива.

[39] Olve N., Roy J., Watter M., Performance Drivers: A practical Guide to using the BS, Wiley, 1999.

Едно кардинално решение е въвеждането на концепцията за „стратегически цели”[40]. Макар и с малко, този подход към подбора на критерии е различен от първоначалното предложение, тъй като стратегическите цели се развиват директно от стратегически отчети, основаващи се на корпоративната визия или на стратегически план. Друго подобрение е свързано с причинността. Второто поколение балансирана карта доразвива идеята за причинността. Връзките между критериите, осигуряват по-богат модел на причинността отпреди, но водят до концептуални проблеми[41].

Като цяло промените в модела, описани тук, представляват различна дефиниция за съдържанието на балансираната карта от оригиналната разработка на Каплан и Нортън. Картите, съдържащи споменатите подобрения е възприето да бъдат наричани „балансирани карти от второ поколение”.

Според определени среди влиянието на тези промени е спомогнало на балансираната карта да еволюира от „подобрена система за оценка към същинска система за управление и контрол”. Твърдейки, че балансираната карта е предназначена да подкрепи управлението на прилагането на стратегията, Каплан и Нортън описват употребата на това развитие на балансираната карта като централен елемент от „системата за стратегически мениджмънт и контрол[42].

Едно от последствията от тази промяна в приоритетите е да се увеличи натиска върху процеса на конструиране, така че той действително да отразява стратегическите цели на организацията. С времето идеята за стратегическа приемственост става все по-важен елемент в методиката на създаване на балансираната карта, а в средата на 90-те години в документацията започва да се отразява графично връзката между самите стратегически цели като

[40] Виж Каплан и Нортън, 1993.
[41] Cobbold I., Implementing the Balanced Scorecard, 2GC Webside, 2001.
[42] Виж Каплан и Нортън, 1996.

причинна връзка от перспективи към ключови цели, свързани с финансовата дейност.

Друг резултат е нарасналото осъзнаване на нуждата да се отразят разликите в управленските програми в различните структури на организацията. В резултат на това, че обръща по-голямо внимание на разработване на „стратегическо регулиране" между отделните управленски единици балансираните карти се разработват като част от една „каскада" на ниво бизнес единица[43]. На този етап при образците от второ поколение, важен момент се счита изобразяването на причинността между стратегическите цели, първоначално известно като „Модел за стратегическа връзка"[44]. Елементите от структурата на балансираната карта от второ поколение сега формират „основното течение" от идеите за структурата на балансираната карта и това е регистрирано от постоянното присъствие на дефиницията в огромен брой материали, посветени на проблема[45].

Нарасналото приемане на „категоричната" причинност характерна за модела на стратегическата връзка е намалила значението на „водещи" и „последващи" критерии, тъй като сега предвиждащата природа на „водещите" критерии е ясно документирана в структурата на балансираната карта.

Все още съществуват препятствия в процеса на разработка за управленските екипи и за консултантите при карти от второ поколение.

Първата проблемна област засяга разработването на модела за стратегическа връзка. За управленските екипи е трудно да открият и подберат приоритетните елементи и стратегическите цели в колективните си виждания. „Макар да съществува някакъв вид отправна точка под формата на планове, тя често е или зле дефинирана, или й липсва цялост, или е нещо, по което

[43] Виж Каплан и Нортън, 1996 и Олви и екип, 1999.
[44] Kaplan R., Norton D., The strategy focused organization, 2000, HBS Press, Boston, USA.
[45] Олви и екип (1999), Нивън (2002) и др.

управленският екип не постига пълно съгласие”[46]. Работата по подбора на цели просто изтласква този проблем най-напред и провокира полезен дебат, но самата работа по действителния подбор на приоритетни цели не е такава, че да породи открита дискусия за колективното регулиране на стратегически цели.

Друга проблемна област е установяването на практически близките цели. „Докато благодарение на Стратегическите цели и на Модела за стратегическа връзка подборът на критерии е полесен, на организациите често им липсва единна отправна точка, от която да се диференцират близките цели”[47]. И последно, документацията на модела за стратегическа връзка е ясна за запознатите със структурата, но е почти безполезна като носител на информация за стратегията.

Преходът към балансирани карти от второ поколение съвпада със засиленото налагане на балансираните карти като средство насочено към стратегии, но основно ангажирано с техния контрол. Едновременното развитие на практически подходи към структурирането на балансираните карти, насочено към формиране на консенсус вътре в управленския екип, е напълно съвместимо със схващането за лидерството[48], за което се говори в продължение на много години. Използването на модели за причинна връзка за ясно очертаване на приоритетни стратегически цели е съвместимо с разработките за промени и организационно обучение [49].

2.5. БАЛАНСИРАНА КАРТА ОТ ТРЕТО ПОКОЛЕНИЕ

Моделът на балансирана карта от трето поколение се основава на усъвършенстваните характеристики и механизми на балансираната карта от второ поколение. Разработването им се

[46] Micic P. Der Zukunfts manager: Wie Sie Markt chancen vor Ihren Mit be werbe rnerkenne nund nutzen, Rudolf HaufeVerlag. Freiburg. 2000, p. 87-93.
[47] Prochnow E., Alles auf eine Karte setzen // Impulse Heft 5/2000. S. 190-191.
[48] Langfield-Smith K., Management control system and strategy, AO&S, Vol.22\2, p.207.
[49] Argyris, C., Teaching Smart People How to Learn, HBR, May-June, 1997, pp-99-109.

налага от спорните въпроси по определяне на близки цели и утвърждаване подбора на стратегически цели. „Това наложи създаването на още един елемент от структурата в края на 90-те, а именно „Бюлетинът за развитие“[50]. Първите „Бюлетини за развитие” са създадени като финална единодушна оценка, направена на определена бъдеща дата (напр. след 3 години) на резултатите от предварително подбраните за Модела на стратегическа връзка цели. Чрез този документ се уточнява колко ключови задачи трябва да бъдат постигнати до бъдещия момент (напр. доходи, удовлетворение на клиента, ниво на качеството и т.н.). Идеята е, че той улеснява контрола или проверката на съгласуван набор от ежегодни цели. Основни формиращи елементи са:

– финансови и пазарни характеристики;

– дейности и процеси;

– външни връзки;

– организация и култура.

Бързо се налага сред управленските екипи възможността да се дискутират проблемите въз основа на „Бюлетина за развитие”. В резултат на това процесът на създаване бива „преобърнат”, като първа дейност става оформянето на „Бюлетина за развитие”. В процеса на работата се установява, че когато се създаде първо този документ се улеснява подбора на стратегическите цели и се оформят хипотезите за причинност, а в управленския екип се постига по-лесно консенсус. В този смисъл карти, които включват „Бюлетин за развитие” обособяват трето поколение, със следните ключовите компоненти:

Бюлетин за развитие: За да се вземат разумни решения за дейността на организацията и да се поставят конкретни близки цели, предприятието трябва да има ясна идея за това, което трябва да постигне. Този бюлетин описва детайлно в идеалния случай

[50] Виж Каплан и Нортън (1996).

каква ще бъде организацията на предварително уточнена бъдеща дата[51]. В много случаи този процес се гради върху планове и документи, даващи яснота и сигурност.

Стратегически цели: Бюлетинът за развитие рисува ясна и споделена представа за вида на организацията в някакъв бъдещ момент, но не предлага ясни разлики за мениджърите между настоящето и бъдещето. Това, което е необходимо да се направи и постигне в определения срок, за да може организацията да постигне „местоназначението" си, се описва чрез цели или приоритети. Чрез представянето на подбраните цели в „модела за стратегическа връзка" екипът от създатели бива насърчаван да прилага „системно мислене"[52], за да открие причинно-следствените връзки между подбраните цели, т.е. какво е необходимо да направим, за да постигнем очакваните резултати. Подходът е полезен за установяване на възможностите, избраните цели да се допълват взаимно.

Модел за стратегическа връзка и перспективи: Избраните стратегически цели се разпределят четири „перспективи". Перспективите от трети и четвърти ред включват цели свързани с най-важните дейности, свързани с бизнес-процеса, време за цикъл, продуктивност и др., и необходимостта тези дейности да се развиват от гледна точка на хора и разработване на продукти и процеси. В другите две перспективи се съдържат цели, свързани с желаните резултати от предприетите дейности, т.е. как бихме желали да ни възприемат външните акционери и как в крайна сметка това ще се отрази върху финансовите резултати и икономическата стойност.

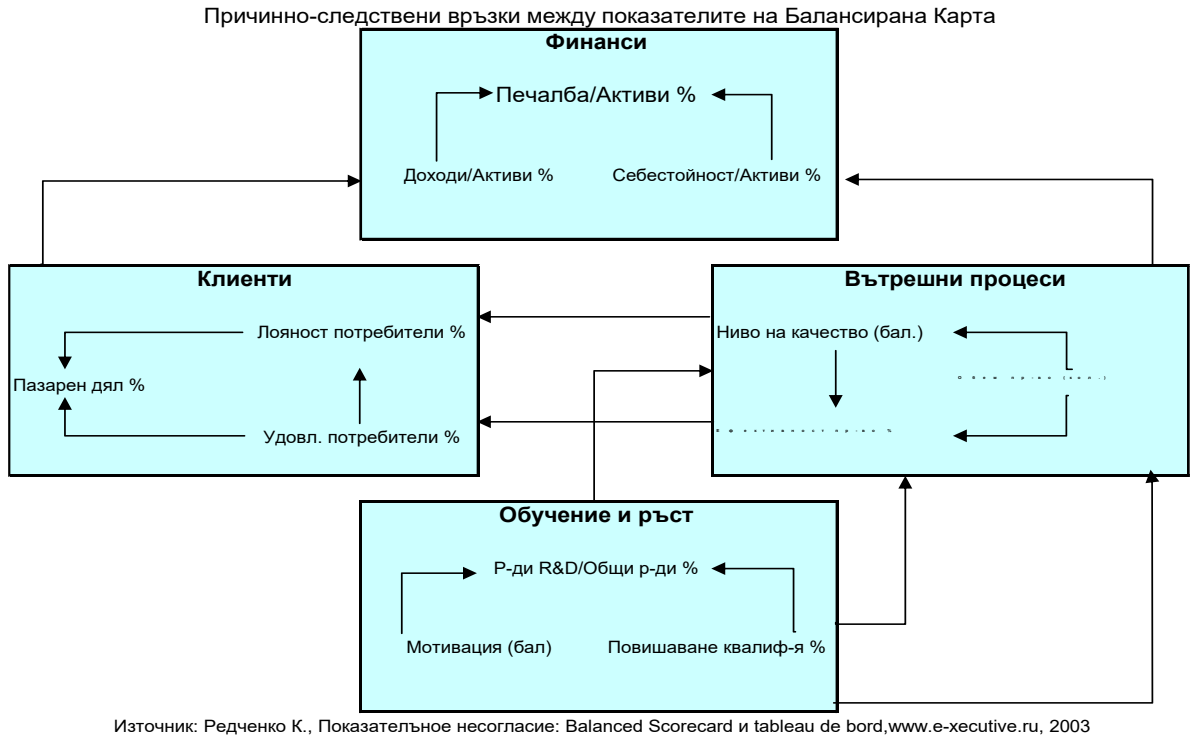
Критерии и инициативи: След като се уточнят целите, могат да се открият и изработят критерии, за да се подпомогне управата да наблюдава пътя на тяхната реализация. Инициативите са специални проекти с определени дати за начало и край и се

[51]Виж Олви цит. произв., 1999.

[52] Senge P., The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, NY, Doubleday, 1991, p.235.

закрепят към стратегическите цели, за да посочат какви проекти или дейности са необходими, за да се осъществят тези цели[53].

Първите карти от трето поколение са създадени през 1998/99 година. Опитът с тях[54] показва, че този подход наистина дава материални резултати благодарение на подобрената функционалност като средство за стратегически мениджмънт и също благодарение на способността на организацията да прилага по-гъвкав и ангажиран подход към планирането и развитието на база на доказана причинност (Фигура 7).



Източник: Редченко К., Показателъное несогласие: Balanced Scorecard и tableau de bord,www.e-xecutive.ru, 2003

Фигура 7: Причинно-следствени връзки между показателите

Преходът към балансирани карти от трето поколение, макар и по-незначим по отношение структурата на прехода първо – второ поколение, представлява значителна промяна в подхода към структурирането на балансираните карти. Приемането на

[53] Виж Нивън (2002).
[54] Cobbold I., Lawrie G., The development of the BS as a strategic management tool, working paper to PMA, 2002, conference.

балансираните карти от трето поколение е особено полезно за развитието на многочислените балансирани карти вътре в сложни организационни структури и това до голяма степен се дължи на способността й да се занимава с проблемите на информационна асиметрия.

Определени наблюдения показват, че прехвърлянето на разработената в централата информация към различните съставни части на организацията може да се окаже проблем. Като решение на част от този проблем някои мениджъри въвеждат софтуерни системи за корпоративен мениджмънт на работата. Проблемът се третира като икономически за огромни количества подробна информация, отнасяща се до тези дейности и работа в организацията, които трябва да бъдат съставени и оценени в централата.

Ключова дейност на подобни предложения е възможността информацията да бъде подробно и не еднократно проверявана докато се открие истинската причина за аномалиите в работата.[55] Но гледната точка за информационната асиметрия поставя под съмнение полезността на подобен вид дейност, тъй като софтуерът предлага в най-добрия случай само частично решение на проблема.

Подобно е положението и с „по-сложните" алтернативи на балансираните карти, които не се захващат открито с информационните проблеми, породени от нарасналата сложност. В консултантските среди се оформя становището, че една от насоките на развитие на балансираните карти от трето поколение е да подкрепя алтернативни модели на мениджмънт, които толерират проблема за информационната асиметрия като улесняват сбитото отразяване и предаване на ключови данни и откриването на критичните точки в комуникацията в йерархическата структура на организацията. В процеса на своето развитие през трите поколения, балансираната карта е еволюирала

[55] Neely A., Measuring business performance, The EN, 1998.

до инструмент за стратегически мениджмънт, който включва много мениджъри в процеса на стратегическия мениджмънт, очертава рамка за контрол, но не е задължителен и най-важното премахва границата между формулиране и прилагане на стратегия върху целия този процес.[56]

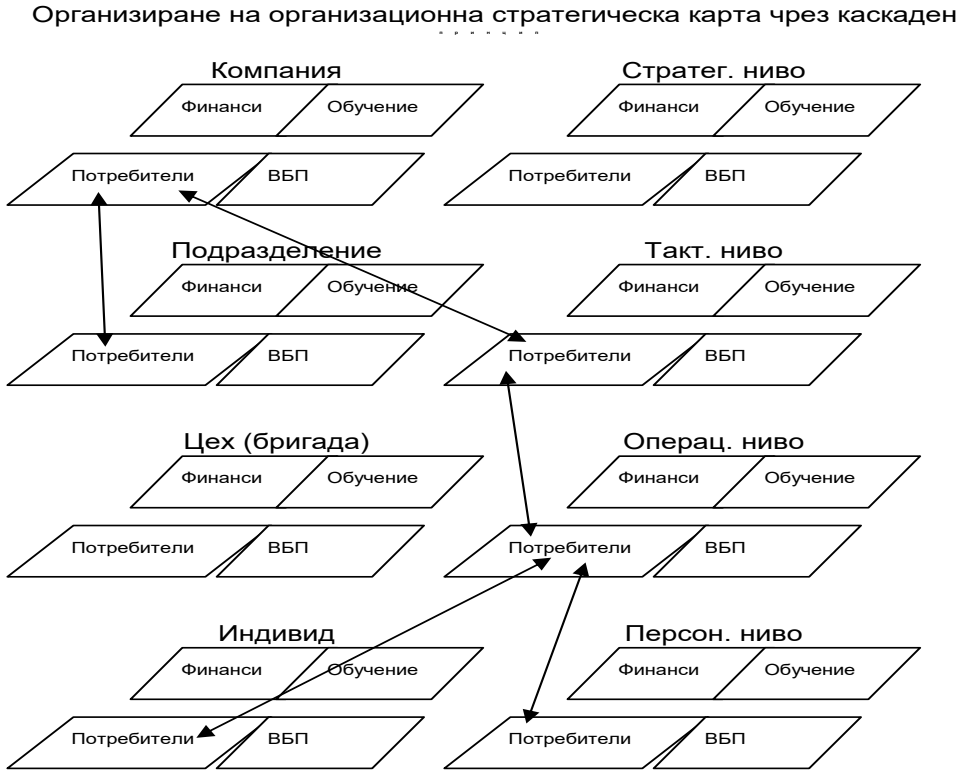
2.6. БАЛАНСИРАНИ КАРТИ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННОТО УПРАВЛЕНИЕ

От предложената класификация на модела БКО, с изключение на образеца за операционен контрол и индивидуалната карта, всички останали видове по предмет на приложение и структура на съдържание са свързани с приложение на организационно ниво. Отразяването на причинно-следствените връзки в тях се осъществява не само относно различните аспекти на дейността на организацията, но и в друг план вертикално ангажиращ цялата организационна структура. Картите от по-ниските нива са производни на тези от по-високите, но може да се получи и обратно. Факторът, които има определящо значение е посоката на въвеждане[57] на БКО.

Картите за всяко равнище са функция, както на картите от близките равнища, така и на функционалните и длъжностни характеристики, делегиращи специфичните отговорности в дейността. В този смисъл картите като инструмент за управление и контрол могат да провокират нови организационни решения в съответствия с избраната стратегия на развитие, на организацията. Едновременно с това съвременните образци кореспондират със заложената в концепцията за балансираните карти идея за усъвършенстване и самообучение по нов различен начин, така че

[56] Schadenhofer M., Neuausrichtung det Controlling in der offentlichen Verwaltung // Meurer S. (Hrsg,) Rechnungswesen und Controlling in der offentlichen Verwaltung, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg. 1999.
[57] Chang R., Morgan M., Performance Scorecards, San Francisco, Jossey-Bass, 2000, p.34-45.

в самата организация този процес да измести своята тежест върху стратегическото развитие.



Източник: Total Performance Scorecard, Rampersad H., BH, 2006, p.126

Фигура 8: Организационна стратегическа карта

Интересно е да се отбележи факта, че всяка персонална балансирана карта има възможност да генерира идеи, които да провокират развитие на конкретни тенденции. Но може да се регистрира и обратната вероятност, прозрачната корпоративна стратегия да внесе съществени изменения в индивидуалното поведение.

С налагането в практиката на водещи световни компании на карти от последно поколение се дава ясен знак, че организационното поведение вече се измерва не по отношение на ефективността, а в стратегически план и потенциал. В този контекст за процеса по моделиране на организационни балансирани карти може спокойно да се възприеме термина

„композиране", поради факта, че да се създава стратегия е най-висшата форма на управленско изкуство, а да се композира необходимия модел е нещо много повече от управленско моделиране.



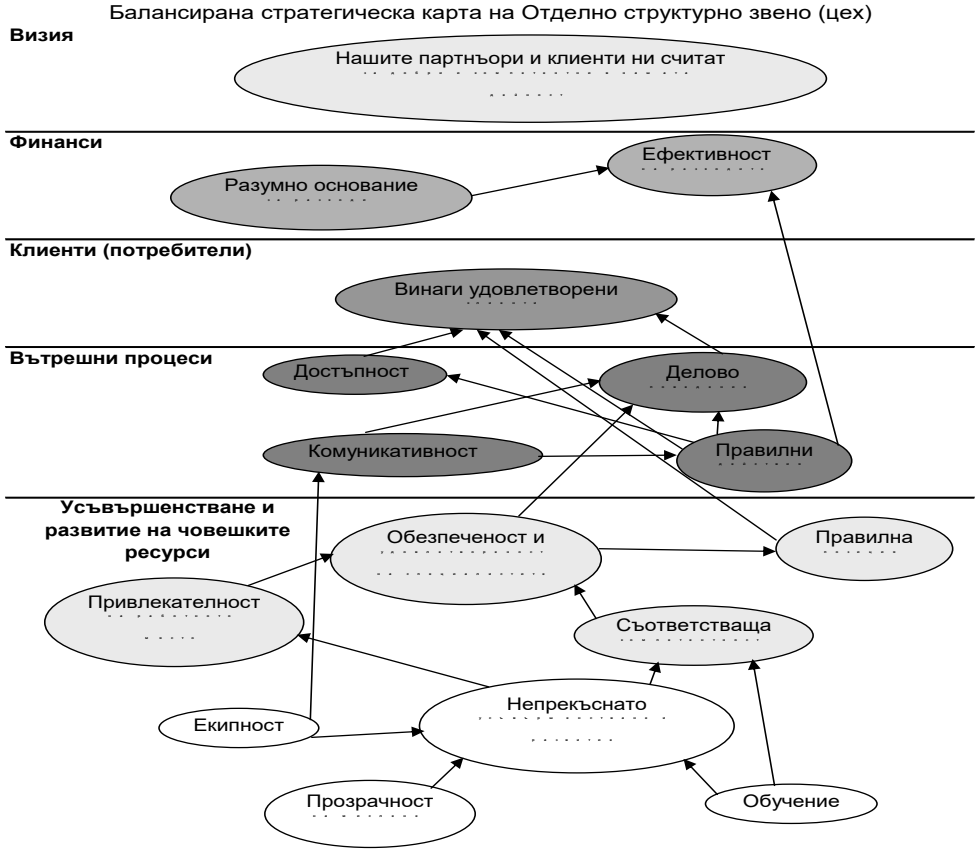
Източник: Total Performance Scorecard, Rampersad H., BH, 2006, p.41

Фигура 9: Връзки между лична БК, организационна БК и стратегическа карта

2.7. БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА СТРУКТУРНО ЗВЕНО

Всяка стратегия провокира ускореното развитие на стратегическа корпоративна БКО и оттам надолу по йерархията опити за приобщаване на определени звена (Фигура 10) и

създаване от тях самите на БКО за контрол.[58] В зависимост от посоката на въвеждане на БКО в организационните звена се наблюдават няколко специфични явления в посока отгоре-надолу се получава увеличаваща се детайлизация и задълбочен анализ на стратегическите цели.



Източник: Olve, Petri, Roy, Roy, Making Scorecards Actionable, Balancing Strategy and Control,

Фигура 10: Балансирана стратегическа карта

В посока отдолу-нагоре се разкрива значимостта и се синтезира индивидуалната инициативност и в двата случая междинните организационни звена в балансираната карта са със съществено значение относно подобряването на комуникациите между ръководството и отделните служители.

[58] Rampersad H., Total performance scorecard, BH, Amsterdam, 2005, p.77.

По отношение на типа карти от тактическо ниво може да се твърди, че обобщават тенденции, на база анализ регистрирани отклонения от индивидуално и операционно ниво. По различно е положението на картите от операционно ниво. Тук най-ярко намират отражение различни форми на проява на различни видове нематериални активи, като нови технологии, програмни продукти, иновации и др. Не случайно за този вид карти е възприето да се твърди, че ефективно могат да контролират цялостния процес по управление на знанието.[59]

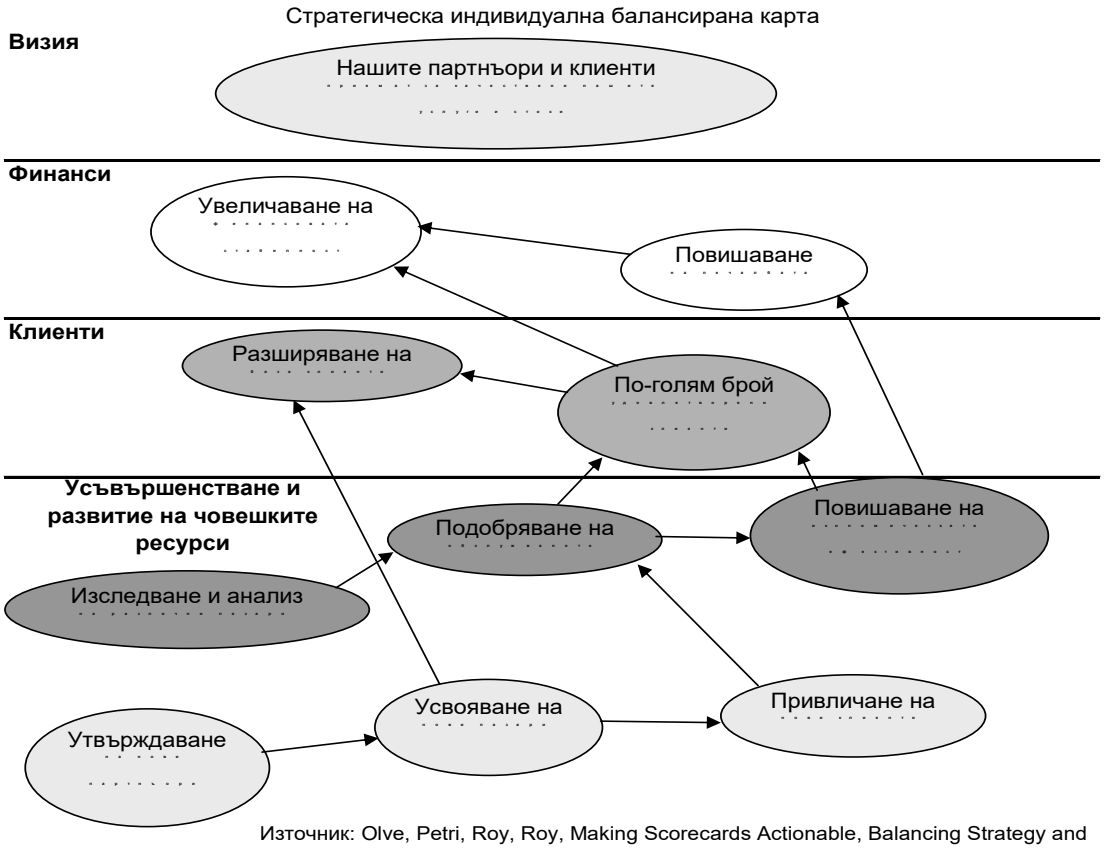
2.8. ИНДИВИДУАЛНА БАЛАНСИРАНА КАРТА

От споделения опит на консултантски организации може да се направи извода, че модела БКО може и има смисъл да бъде разработен само в дейността на служители ангажирани с по-специфични дейности като консултанти и търговски представители. Основание за това дава обемът на тяхната дейност и включените правомощия.

Относно позициите на консултантите, обикновено и на ниво вътрешни консултанти и на ниво външни, поради това, че става въпрос за екипи от експерти, е уместно създаването на групова стратегическа балансирана карта. Осмисляйки концепцията на БКО и нейната функционалност може да се приеме, че въвеждането й на индивидуално ниво би било твърде ефикасно относно качествената промяна на мисленето в посока реализация на организационната стратегия, но въвеждането само на значими индивидуални позиции би възмездило направените по създаването разходи[60].

[59] Boyett J.H., J.T. Boyett, The guru guide: The best ideas of the top management thinkers, NY, Wiley & sons, 1998, p.57-89.

[60] Rampersad H., Tuominen K., Total performance BS-self-assessment workbook, TPS, Amst\N, 2005, p.8.



Източник: Olve, Petri, Roy, Roy, Making Scorecards Actionable, Balancing Strategy and Control, Wiley, NY, 2002, p.144

Фигура 11: Стратегическа индивидуална балансирана карта

Анализът на цялостната структура на повечето организации от корпоративен тип и длъжностните характеристики на различните позиции в тях провокират създаването на индивидуална балансирана карта само за позицията търговския представител.

Значимостта на тази позиция и резонанса от дейността й върху работата и развитието на тези организации дават достатъчна логична и финансова обезпеченост от създаването и усъвършенстването на индивидуален управленски модел. Друго съществено основание за създаването на индивидуален модел е приобщаването на индивидуалните към корпоративните стратегически цели.

На базата на разгледани образци на картата и споменати възгледи се формират следните изводи:

Първо: В еволюцията на балансираната карта за оценка могат да бъдат откроени няколко основни линии на развитие:

– развитие на картата като инструмент за измерване и средство за по-пълно отразяване на състоянието и развитието на организациите;

– развитие на картата от инструмент за измерване в инструмент за стратегическо управление и контрол;

– развитие на картата като инструмент за измерване и управление за нуждите на различните равнища на организацията.

Второ: Развитието на картата като инструмент за измерване отбелязва различни етапи на нейното усъвършенстване, които са свързани преди всичко с обогатяването на включените в нея параметри и изследването на връзките и зависимостите между тях. На основата на постепенното осмисляне на новите фактори на успеха на организациите се разширява и уточнява кръгът на включените в картата показатели и се разработват и внедряват подходите и методите за измерването на техните значения. Централно място в този процес заема засилващото се внимание и умение на организациите да изследват връзките и зависимостите между различните показатели и да ги ранжират според тяхната роля за стратегията. Като резултат в началото на века във водещите организации по прилагане на картата се постига значителна зрелост на възможностите за операционализиране на стратегията в модели от показатели.

Трето: Още през първите години на своето популяризиране балансираната карта за оценка започва да се утвърждава не само като средство за измерване и моделиране на организациите, а преди всичко като инструмент за моделиране и реализация на стратегията. Първоначално възгледите в това отношение са твърде общи и представят картата като инструмент за стратегическо управление. Постепенно акцентът започва да се поставя върху тяхната роля в контрола върху реализацията на стратегията и през последните няколко години все повече се разкрива тяхната роля

като инструмент за стратегически контрол. Започва да се оформя разбирането, че предназначението на картата е да открои ключовите контролируеми параметри във вече разработената стратегия и да осигури целенасоченост на техните значения и мерки за реализация.

Четвърто: Постиженията в разработването и прилагането на балансираната карта на равнище организация и налагането и като инструмент за стратегически контрол, води до разпространяването на този процес в структурните звена на организацията. Във водещите организации по прилагането се постига формирането на йерархично изградена система от балансирани карти, която обхваща включително индивидуалното равнище. Така се постига пълното утвърждаване на картата като инструмент за контрол и оценка и централен фактор в целенасочването на усилията на всички организационни равнища за реализация на стратегията.

Пето: Еволюцията на картата и в трите направления е стимулирана и ускорена от разработването и разпространяването на компютърно подпомогнати управленски технологии, които улесняват използването на картата не само от широки кръгови управленски кадри, но и от изпълнители. Информационните технологии, свързани с приложението на картата по правило все още не са интегрирани органично към системите от типа ERP, но в редица случаи успешно се надграждат над тях или функционират паралелно като модул на управленските информационни системи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Пълният анализ върху еволюцията на концепцията за БКО и еволюцията на концепцията за стратегическо управление и контрол определено регистрират сходство по отношение на тенденции за развитие и алтернативи за усъвършенстване, даващи основание да се формират конкретни заключения:

Първо: Моделът балансирана карта от инструмент, реализиращ стойностно измерване на организационната ефективност се трансформира в инструмент за управление и контрол върху стратегията. По този начин може да се възприеме, че се формира своеобразен израз на прехода в управленската мисъл по отношение на системите за управленски контрол, в които от финансов, тежестта се пренасочва към стратегически контрол. Усъвършенстването на концепцията за стратегическо управление и контрол и създаването на образци от нейната моделна област оказват съществено влияние при формиране на модел-първообраз, свързан с концепцията за балансирани карти.

Върху първото поколение БКО оказват много силно влияние и трите модела за стратегически контрол. От Модела на трите стъпки е заимстван принципа за връзка между околната среда и процеса по формиране на стратегия. От Процесния модел произхожда тенденцията, която задълбочава процесите по развитие на организацията, а именно организационното обучение, като форма за развитие на обучаващата се организация. От Концептуалния модел, това че контролът може да се реализира чрез критерии и цели, които в БКО се обособяват като показатели, обобщени в няколко основни области (перспективи). Разглеждайки двете концепции и тяхното развитие може да се направи извода, че в процеса на взаимно влияние те се целеустремяват към усъвършенстване.

Преходът към второто поколение БКО намира резонанс основно и преимуществено в развитието на Моделната област на стратегическия контрол. Задълбочаването на стратегическата

насоченост при балансираните карти регистрират появата на изпреварващи и обобщаващи показатели, които в системите за стратегическо управление и контрол са определени критерии формиращи бързия предварителен, съответно и последващия обратен контрол. Но тук балансираните карти регистрират определен приоритет при обособяването на Модел за стратегически връзки. Тази тенденция се превръща в база за създаване и усъвършенстване на Бюлетин за развитие, съставляващ основната част от Балансираните карти от трето поколение.

Второ: Развитието на идеята за обучаваща се организация намира особено голям заряд при съвместяването на концепциите за стратегически контрол и балансирани карти. Макар в моделите за стратегически контрол да са регистрирани корективи, маркирани и реализирани от обратната връзка върху поведението на разглежданата организация, при балансираните карти този процес регистрира огромно задълбочаване. Като най-организирана форма на обратна връзка, с коригиращи действия при необходимост могат да бъдат възприети семинарните форми за обсъждане на регистрирани резултати и очаквани промени относно организационното поведение. В този случай може да се говори за особена форма на организационно самоусъвършенстване и обучение, граничеща със сублимацията[61]. Тази задълбочаваща се тенденция реализира създаването от страна на организацията на устойчива стойност, като провокира усъвършенстване на методите за употреба и мобилизация на своите нематериални активи – човешки капитал, бази данни и информационни системи, чувствителни висококачествени процеси, взаимоотношения с клиенти и търговски марки, потенциални възможности за иновации и високо развита организационна култура. Може би това е най-значимото

[61] Това понятие обяснява възможността на съзнателните биологични единици, както и на социалните общности от организационен тип да трансформират и насочат определен тип енергия в определена посока, без да се губи и разсейва като количество и интензитет. Виж: Речник по психология, 1948.

доказателство за регистрираната тенденция в последните години на изместване на фокуса от икономика, основана върху материалните активи същевременно ориентирана към крайния продукт, в посока към икономика основана на нематериалните активи, познанието и обслужването.

Трето: Като най-съществен момент в процеса по анализ върху взаимоотношенията между концепциите за стратегическо управление и контрол и за балансираните карти е тяхното съвместяване и формирането на качествено нов модел. Преобладаващите сред лидерите на управленската мисъл теории не са създали особено сериозна и универсална стратегическа рамка. В центъра на стратегическите доктрини се появяват стойността за акционерите, управлението на клиентите, управлението на процесите, качеството, ключовите компетенции, иновациите, човешките ресурси, информационните технологии, организационните структури и обучението. И макар всяко от изброените направления само по себе си да е изключително важно, нито едно не осигурява задълбочен и интегриран подход към разработването на стратегия. Дори теорията на М. Портър[62], базираща се върху позиционирането за конкурентно предимство не предоставя всеобхватно виждане за стратегия. Именно тук може да се говори за единна последователна система за реализация на управление и контрол върху стратегията, която се явява резултат на концептуалната еклектика и моделно консолидиране. Този нов модел, нова стратегическа рамка по нов начин експонира значимостта на управлението и контрола върху стратегическото развитие, базиран на система от показатели и портфейл от перспективи, реализиращ връзки между ефективност и стратегии, между краткосрочни и дългосрочни резултати, формиращ единство между настояще и бъдеще.

Направените заключния налагат становището, че в управленската и консултантската практика Моделът балансирани

[62] Porter M., Competitive Strategy; NY, Free Press, 1980; Competitive advantage:, NY, Free Press, 1985; What is strategy, Harvard Business Review, 1996, XI-XII, p. 44-78.

карти за оценка се утвърждава и усъвършенства като инструмент за стратегическо управление и контрол. В последния стадий от еволюцията на концепцията, както твърди А. Ханкс, Балансираните карти революционизират показателите за измерване на изпълнението не само на организационната дейност, но преди всичко на нейната стратегия[63]. Наред с налагането на стратегическите карти като инструмент за ефективно управление и прецизен контрол, последните образци на картите се презентират като блестящ, точен и холистичен метод за консолидиране на най-критичните моменти в изкуството на модерното управлението и предизвикателствата пред съвременния контрол.

[63] Това мнение е изразено от Арн. Хакс- преподавател по мениджмънт, редовен професор(Sloan Schoolof management, MIT), рецензент на цит.произв. 2004: Каплан и Нортън на официалната презентация.

ИЗПОЛЗВАНА И ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева М., К. Каменов, Теория на стопанското управление, Галактика, С.,1993.

2. Андронов Ев., М. Александрова, Л. Иванова, Проектно управление в България: състояние и перспективи, С., Авангард Прима, 2009.

3. Андронов Ев., М. Александрова, Управление на проекти, С., УИ Стопанство, 2006.

4. Динев М., Контрол в социалното управление, Тракия-М, С., 1999.

5. Каплан Р., Купер Р., Функционально-стоимостной анализ, М., Вильямс, 2007.

6. Кънев М., Идеята за прогрес отвъд икономиката, София, Изток-запад, 2013.

7. Марра Р.,Г. Шмидт, Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, М., МГУ, 1997.

8. Минцберг Г., Школы стратегии, Питер, М., 2001.

9. Панайотов Д., К. Каменов, Съвременни аспекти на мениджмънта, ВБШ, Свищов, 1992.

10. Семерджиев Цв., Стратегия, Класика и стил, С., 2006.

11. Стиглиц Дж., Цената на неравенството, Изток-запад, С., 2012.

12. Стоянов Е., Еклектика в моделната област, МНК - катедра „Управление" УНСС, 2005.

13. Стоянов Е., Специфика на българската проблематика при работа по балансираните карти като инструмент за контрол, ЛТУ, С., сп. „Управление и устойчиво развитие" бр.1-2/2007.

14. Стоянов Е., Методически аспекти на БКО като инструмент за стратегически контрол, С., УНСС, 2008.

15. Стоянов Е., Системи за управленски контрол, Б., Либра скорп, 2009.

16. Стоянов Е., Управление и контрол на проекти, Б., Либра скорп, 2011.

17. Стоянов Е., Системите за управленски контрол и организационната култура, сп. „Управление и устойчиво развитие" на Лесотехнически университет С., бр.3/ 2011.

18. Стоянов Е., Теория на финансово-стопанския анализ, Либра скорп, Б, 2012.

19. Стоянов Е., Одит – източници и институционалност, Флат, Б., 2013.

20. Стоянов Е., Особености на развитие при отчетните системи, Годишник на Университет „Проф. д-р Асен Златаров", 2014.

21. Стоянов Е., Теоретични основи в развитието на персонала, МНК „Човешки ресурси, лидерство и организационно управление", Созопол 24-25. 06.2016.

22. Стоянов Е., Организацията като контролен обект в усъвършенстването на персонала, МНК „Човешки ресурси, лидерство и организационно управление", проведена в Созопол 24-25.06.2016.

23. Стоянов Е., Теоретични основи на управлението, Либра скорп, Б., 2016.

24. Adams C., A. Neely, Using the performance prism to boost the success of mergers&acquisitions, 2001.

25. Argyris, C., Teaching Smart People How to Learn, HBR, May-June, 1997.

26. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, 3rd ed.,Homewood, Irwin, 1987.

27. Bartlett, Christopher, Ghoshal, Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, Harvard Business Review, XI-XII, 1994.

28. Baschin A. Die BS fur IhrenInformationstechnologie-bereich. Ein Leitfaden fur Aufbau und Einfuhrung. Munich, 2001.

29. Baker, B., Mobil – NAM&R – Marketing, NY,FreePress, 1999.

30. Becker B., Huselid A., Ulrich D., The HR-scorecard: linking people, strategy and performance, HBR Press, 2001.

31. BerryA., BroadbentJ., OtleyD., Management Control: Theories, Issuesand Practices, Macmillan, 1995, Vol. 30\2.

32. Boyett J.H., J.T. Boyett, The guru guide: The best ideas of the top management thinkers, NY, Wiley & sons,1998.

33. Botta V., Balanced Controlling//IS- Report3/2001.

34. Bungay S., Goold M., Creating a strategic control system, Long Range Planning, vol.24\3.

35. Butler A., Letza S., Neale A., Linking the BS to strategy, Long Range Planning,1997, vol.30\2.

36. Case, J., Open Book Management – The Coming Business Revolution. NY, HBSP, 1995.

37. Chang R., Morgan M., Performance Scorecards, San Francisco, Jossey-Bass, 2000

38. Cobbold I., Implementing the Balanced Scorecard, 2GC Webside, 2001.

39. Cobbold I., Lawrie G., The development of the BS as a strategic management tool, working paper to PMA, 2002, conference.

40. Deming W., Out of the crisis, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1985.

41. Donaldson, G., ManagingCorporateWealthp, NY,Prayer, 1994.

42. Eccles R.,Pyburn P., Creating a Comprehensive System to Measure Performance, Management Accounting, X. 1992.

43. Edvinsson& Malone, Intellectual Capital,NY, HBSPress, 1997.

44. Ehrmann, H. Kompakt – Training Balanced Scorecard, Ludwigshafen, 2000.

45. Epstein&Manzoni, Aglobal Perspectiveon Translating Strategyinto Action, W Press, 1997.

46. Friedag, H.R., Schmidt W. Balanced Scorecard – Mehralsein Kennzahlensystem, RHV, Fr\G, 1999.

47. GarvinD., MarchA., A note on knowledge management, Note 396-031, Harvard Business School Press, Boston, November 1997.

48. Goold J., Quinn J., The paradox of strategic controls. Strategic Management Journal, 1990, XI.

49. Goldenberg H., Hoffecker J., Using the Balanced Scorecard to develop Companywide Performance Measures, Journal of Cost Management, Fall 1994.

50. Grant R., Contemporary Strategy Analysis, Oxford, 1993.

51. Hamel, Prahalad, The Core Competence of the Corporation, HBR, V–VI/1990.

52. Henderson, B., Corporate Strategy,Cambridge, Mass., Abbots, 1989.

53. Hoffman O., Performance Management, Zurich, 2000.

54. Horvath & Partner (Hrsg.) Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart, 2000.

55. Hronec, Steven., Vital Signs – Using Quality, Time, and Cost Performance Measurements to Chart Your Company's Future, NY, AMACOM press, 1993.

56. Jacobs R., Real time strategic change, San Francisco, Berrett-Koehler, 1994.

57. Jensen, S., Rieker J., Schdjer A. Management Innovation // Manager Magazin. 1/1999.

58. JensenM., Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, Journal of applied corporate finance, fall 2001.

59. Johnson T., Kaplan R., Relevance Lost–the rise and fall of Management Accounting, HBSPress, 1987.

60. Kaplan R., D. Norton,The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, I-II, 1992.

61. Kaplan R., Norton D., Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, IX-X 1993.

62. Kaplan R., Norton D., The strategy focused organization, HBS Press, Boston, 2000.

63. Kaplan R., New Profit Inc.: Governing the Nonprofit Enterprise, Case 9-100-052, Boston, HBS, 2000.

64. Kaplan R., Norton D., Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes,HBRP, 2004.

65. Kaplan R., Norton D., Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!, Harvard Business Review, 2001,I-II.

66. Kaplan R., Cooper R., Cost & Effect, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1998.

67. Klingebiel, N., Integriertes Performance Measurement. Wiesbaden, 2000.

68. Koory J systems: planning and decision making, SWP., Medley D., Management information -co, 1987.

69. Kourdi J., Business Strategy: A guide to effective decision-Making, LTD, 2003.

70. Langfield-Smith K., Management control system and strategy, AO&S, Vol.22\2001.

71. Martin, M., An ERP strategy, Fortune, vol.2, 1998.

72. Meyer M., RPM, Beyond the BS, Pennsylvania, Wharton, 2002.

73. MicicP., Der Zukunfts manager: Wie Sie Marktchancenvor Ihren Mit bewerbernerkennenundnutzen, Rudolf HaufeVerlag. Freiburg. 2000.

74. Mintzberg, H.,B. Ahlstrand, J. Lampel, Strategy safari. A Guided Tour Throut the Wilds of Strategic Management,.L.etc.,1997.

75. Mintzberg H., Structure in Fives, McGill University, PHI, Inc 2002.

76. Muller A.,Strategisches Management mit der Balanced Scorecard. St/D, 2000.

77. MuralidharanR., Strategic Control for Fast-Moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring the Performance, Long Range Planning, Vol.30\1.

78. Neely A., Measuring business performance, The EN, 1998.

79. Niven P., Balanced Scorecard Step by Step:maximizing performance and maintaining result, Wiley, 2002.

80. Norreklit H., The balance on the BSC–critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research, 11/2000.

81. Olve N., Roy J., Watter M., Performance Drivers : A practical Guide to using the BS, Wiley, 1999.

82. Omar E., D. Strong, B. Kahn, Teaching information quality in information systems, Undergradueate Education, V.2, N 3, 1999.

83. Otley D., Performance management: A flame work for management control systems, 1999.

84. Playn Th., Citizen / 07.02.2003.

85. Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, NY, Free Press, 1985.

86. Prochnow E., Alles auf eine Karte setzen // Impulse Heft 5/2000.

87. Quinn, J., H. Mintzberg, Strategy Process.. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1991.

88. Rampersad H., Total performance scorecard, BH, Amsterdam,2005.

89. Rampersad H., K. Tuominen, Total performance BS-self-assessment workbook, TPS, Amst\N, 2005.

90. Ruddle K,Feeny D., Transforming the organization,Oxford Executive, Research Briefings,1998.

91. Simons R., Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Boston, HBSPress, 1995.

92. Senge P., The fifth discipline:The art and practice of the learning organization, NY, Doubleday, 1991.

93. Schadenhofer M., Neuausrichtung det Controlling in der offentlichen Verwaltung // Meurer S. (Hrsg,) Rechnungswesen und Controlling in der offentlichen Verwaltung, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg. 1999.

94. Shank J.,V.Govindarajan, Strategic Cost Management, NY, Free Press,1993.

95. StewartW., G. Bennett III,The Quest for Value – The Eva Management Guide, NY, HBSP, 1991.

96. Stewart T.., Brainpower, Fortune, 03.06.1991.

97. Stewart T., Intellectual Capital: The New Wealth Organizations, NY, Doubleday, 1998.

98. Treacy M., F. Wiersema, The Discipline of Market Leaders, NY, Addison-Wasley, 1995.

99. Thor C., Measures of Success. Junction, VT Oliver Wight Books, 1994.

100. Zairi, M., Measuring Performance fort Business Results. New York: Chapman & Hall, 1994.

101. Георгиев, М. Балансирана карта за оценка като инструмент за усъвършенстване на управлението. Академия за иновации и устойчивост, Пловдив, 2019, 147 стр., ISBN 978-619-7246-24-7.

Авторът Марин Георгиев е възпитаник на Университета за национално и световно стопанство в град София. През 2018 г. защитава дисертация на тема: „Балансирана карта за оценка като инструмент за усъвършенстване на управлението във военнообразователната сфера“ в професионално направление 3.7. Администрация и управление в Национален военен университет „Васил Левски“ в град Велико Търново. Доцент е в професионално направление 9.1. Национална сигурност на Военна академия „Георги Стойков Раковски“ в град София. Неговите научни и изследователски интереси са в сферата на икономиката, управлението на човешките ресурси, социалните дейности и националната сигурност. Има над 300 научни статии, доклади и съобщения, като 50 от тях са в реферираните системи на Web of Science и SCOPUS.

МАРИН ПЕТРОВ ГЕОРГИЕВ

Balanced Scorecard – BSC.

АНАЛИЗ НА БАЛАНСИРАНА КАРТА ЗА ОЦЕНКА

Първо издание

© Марин Георгиев
© *gabriell-e-lit*
ISBN: 978-619-7705-66-9