

Емил Димитров, управител

ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ ЧРЕЗ БАЛАНСИРАНО СЛЕДЕНЕ НА ПОКАЗАТЕЛИТЕ



София 1330,
ул. „Гюешево“ №83
Бизнес център
„Сердика“, офис 422
тел. (+359 2) 9208790

Целта на тази статия е да обърне внимание върху един съвременен и доказано ефективен инструмент за управление на реалното прилагане на фирмената стратегия. Подходът *Balanced Scorecard*, или както ще го наричаме в тази статия - „Балансирано следене на показателите“, успешно се прилага през последните десетина години от много водещи компании по света и може да се каже, че е един от най-големите хитове на информационните и управленските технологии напоследък.

В съвременната конкурентна среда на застрахователния бизнес измерването и следенето на финансовите показатели не може да осигури достатъчно информация за правилно управление на голяма компания. За да се постигне по-широк контрол и по-правилно насочване на управлението на организацията, е необходимо да се измерват и следят освен финансовите поне още три групи от показатели - взаимоотношенията с клиентите, вътрешните бизнес процеси, както и обучението и развитието на персонала. Балансираното следене на показателите (*Balanced Scorecard*) е стратегически управленски подход, който може да осигури възможност за реално прилагане на стратегията на компанията. По този начин служителите се чувстват ангажирани за постигането на реални цели, след като знаят как техните действия се отразяват на цялостната дейност на компанията.



Могат да бъдат избрани например сегментите с най-голяма печалба, или пък сегменти, в които има най-малко конку-

МАЛКО ИСТОРИЯ

За първи път идеята за балансирано следене на показателите е представена от **Каплан** и **Нортън** през 1992 г. в списание „Харвард бизнес ревью“. Нуждата от подобно средство възниква, след като започва да става все по-ясен проблемът с това, че финансовите показатели са недостатъчни за управлението на една модерна организация. Наистина твърде много усилия се влагат в постигането на набелязаните финансови резултати - подобряване на оперативната дейност, обучение на служителите, изграждане на нови връзки с клиентите и т.н. Въпреки че подобни действия са ключови за успеха на организацията, много малко са хората, които могат да ги управляват ефективно и да формулират как и с колко конкретното действие е допринесло за постигането на целите на компанията. Без да разполагат с измервателна система, която да отразява общата, балансирана картина на показателите, мениджърите са в положението на пилоти на самолет, които управляват машината само по показанията на висотомера например.

Подходът за балансирано следене на показателите препоръчва следене на конкретни параметри във всяка от четирите основни групи показатели - финансовите резултати, взаимоотношенията с клиентите, вътрешните бизнес процеси и обучението и развитието на персонала. Някои компании добавят и пета група със специфични за конкретния бизнес показатели. Например за застрахователния бранш такава група могат да бъдат показателите, свързани с тарифната политика. Така или иначе, четирите групи, предложени от Каплан и Нортън през 1992 г., са приложими в почти всяка голяма организация и са добро начало за започване на прилагането на подхода за балансирано следене на показателите.

ФИНАНСОВИ ПОКАЗАТЕЛИ

Подходът на балансирано следене на показателите предлага три основни цели или насоки в сферата на финансовите резултати - нарастване на приходите, управление на разходите и използване на активите. Съответните финансови показатели могат да се дефинират, като се търсят отговори на въпроса „Как могат да се постигнат тези цели?“. (Табл. 1)

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА С КЛИЕНТИТЕ

Преди да дефинира тези показатели, организацията трябва да определи пазарните сегменти, които обслужва или иска да обслужва.

ренция и т.н. За всеки пазарен сегмент обикновено се избират и следят характеристики като пазарен дял, задоволеност на клиентите, редовност на клиентите, привличане на нови клиенти, доходност на клиентите и др. (Табл. 2)

Може би повече от всеки друг аспект на вашата балансирана система от показатели измерването на клиентите дава най-много възможности да се изследва и управлява бизнесът. В таблицата по-горе обобщихме типичните количествени показатели за измерва-

не на взаимоотношенията с клиентите. Но трябва да се има предвид, че клиентският аспект открива богати възможности за дефиниране и на други, специфични количествени показатели. Например може да се приеме, че жалбите и оплакванията са по-важни и по-интересни от изразените одобрителни оценки в нарочни анкети. Анализът на такава информация може да доведе до откриване на нови пазарни сегменти или нови продукти и услуги.

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА ВЪТРЕШНИТЕ БИЗНЕС ПРОЦЕСИ

Съществуват много вътрешни бизнес процеси, които заслужават внимание и измерване. Но измерването и управлението на тези процеси може да доведе само до подобрения и няма принос към стратегическото управление на организацията. Може да се окаже подходящо например да се включи измерване на процеса на изплащане на обезщетения по фактури от сервиси в балансираната система от показатели на отдела/дирекцията по ликвидация на щети. От друга страна, балансираната система от показатели на стратегическо ниво трябва да отразява цялата верига от процеси. Нуждаем се от показатели, които да измерват поведението на организацията по целия път от иден-

тифициране на нуждите на клиента до тяхното задоволяване. (Табл. 3)

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

Показателите за измерване на развитието и обучението на персонала акцентират върху организационната инфраструктура, която е необходимо да се създаде и поддържа, за да могат да се постигат поставените цели в други области. Съществуват три общи категории за измерване на развитието и обучението: квалификация на персонала, информационни технологии, както и мотивация на персонала за лично развитие и усвояване на новите технологии. (Виж табл. 4)

Финансови показатели Таблица 1

Нарастване на приходите	<ul style="list-style-type: none"> • Продажби и пазарен дял • Брой нови продукти или нови приложения на съществуващите продукти • Брой на клиентите и пазарите • Брой на новите канали за продажби • Брой на новите ценови стратегии
Управление на разходите	<ul style="list-style-type: none"> • Отношение между оборота и броя на служителите • Намалване на себестойността за единица продукт
Използване на активите	<ul style="list-style-type: none"> • Намалване на складовите запаси, повишаване на оборота • Обращение на парите в брой (цикъл кеш-кеш) • Възвращаемост на инвестициите • Продуктивност/ефективност

Основни показатели за измерване взаимоотношенията с клиентите Таблица 2

Пазарен дял	<ul style="list-style-type: none"> • Процент от пазарния сегмент, зает от компанията • Процент от всички специфични изисквания (нужди) на клиента, които компанията задоволява (например какъв процент от всички пазарни застрахователни продукти са продуктите, които компанията предлага в определен сегмент)
„Редовни“ клиенти	<ul style="list-style-type: none"> • Брой клиенти, които компанията не е успяла да задържи (преместили са се в други компании) • Повишение на продажбите към текущи клиенти • Честота на поръчките (посещенията), контактите с текущи клиенти
Привличане на нови клиенти	<ul style="list-style-type: none"> • Брой нови клиенти или общо количество на продажбите към нови клиенти • Съотношение между продажби и заявки (предложения) • Средно количество на разходите за привличане на нов клиент
Задоволеност на клиентите	<ul style="list-style-type: none"> • Брой жалби • Брой похвали • Брой клиенти, които изказват мнение, че са напълно доволни от обслужването, в специално проведени анкети
Доходност на клиентите	<ul style="list-style-type: none"> • Обща печалба на клиент • Общи разходи на клиент

Показатели за измерване на вътрешните бизнес процеси Таблица 3

Откриване или създаване на пазари	<ul style="list-style-type: none"> • Доходност по пазарен сегмент • Процент на приходите от нови продукти • Процент на приходите от нови клиенти
Проектиране на продукт	<ul style="list-style-type: none"> • Време за достигане на продукта до пазара • Време, необходимо на продукта да започне да генерира печалба
Създаване на продукт	<ul style="list-style-type: none"> • Време за създаване • Разходи по създаването
Реализация на продукт	<ul style="list-style-type: none"> • Брой агенти/брокери, предлагачи на пазара продуктите на компанията • Количество на „директни“ продажби на полици към крайни клиенти • Съотношение на приходите от „директни“ продажби и продажби чрез посредник • Брой нереализирани полици при брокер/агенти за определен период от време • Брой случаи на недостатъчен брой полици при брокери и агенти
Последващо обслужване (Например - ликвидация на щети)	<ul style="list-style-type: none"> • Средно ниво на задоволеност на клиентите • Брой клиенти, които отново избират същия продукт от компанията • Брой клиенти, които не се „връщат“ в компанията в продължение например на 2 години

Показатели за измерване на развитието и обучението на персонала Таблица 4

Квалификация на служителите	<ul style="list-style-type: none"> • Задоволеност на персонала (включване в работата, „забелязване“ на служителя от мениджмънта, достъп до информация и др.) • Текучество на персонала • Продуктивност (приходи спрямо брой служители, печалба спрямо брой служители и др.) • Брой служители със специална квалификация (сертификати)
Информационни технологии	<ul style="list-style-type: none"> • Рейтинг на покритието на информацията - например брой на работните процеси, за които има адекватна информация за качество, време и разходи за изпълнение • Количество на информацията, която се събира за клиентите на фронт офиса • Възвращаемост на данните - например нови приходи, реализирани след внедряването на нова база данни
Мотивация на персонала за лично развитие и принос	<ul style="list-style-type: none"> • Приети предложения на служителя • Внедрени предложения на служителя • Възнаграждения и премии • Период от време, необходим за подобряване на ключов показател, като например снижаване на времето за изготвяне на калкулация с 50%. • Процент на служителите, чиито лични цели са в унисон с показателите от балансираната система

тифициране на нуждите на клиента до тяхното задоволяване. (Табл. 3)

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

ва, че чрез създаването, дефинирането и следенето на показателите мениджърите могат да измерят и контролират постигането на стратегическите цели.

(Продължава на стр. 21)