

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИ МОДЕЛИ ВЪВ ФИРМИТЕ ЗА НЕДВИЖИМИ ИМОТИ

Марин Гълъбов

OPPORTUNITIES TO APPLY MANAGEMENT MODELS IN REAL ESTATE COMPANIES

Marin Galabov

***Abstract:** Lankaster's characteristic theory can be regarded as a model in the field of general system theory. Thus it can be successfully applied for the estimation of the tax basis in the real estate taxation. The main idea is that different objects of real estate can be ranged on the basis of a multi-criteria valuation. In this sense each criterion should be viewed as an item of value. Thus each criterion possesses different weight in the final estimate. The paper raises the question whether the structure of criteria for the estimation of the tax basis is built up adequately to the economic realities. That is, whether the numbers of coefficients also represent actually the expectations of tax-payers.*

Key words: real estate taxation, tax basis

Увод

Предлагаме статия, в която се разглеждат редица възможности за усъвършенстване на управлението на компаниите за недвижими имоти. Казано по-конкретно става въпрос за внедряването на определени модели в тяхното управление. В условията на конкуренция този въпрос е твърде актуален, тъй като тези модели могат да спомогнат те да бъдат конкурентни и успешно функциониращи компании.

Обект на изследването е управлението на компаниите за недвижими имоти, а предмет – моделите даващи възможност за неговото усъвършенстване.

Нашата цел е с представените в статията модели да се запознаят читателите, сред които може да бъдат и експерти работещи в компаниите за недвижими имоти. Считаме, че познаването на тези модели обогатява управленската култура на мениджърските екипи на тези компании, а така също и в определена степен предизвиква желание да се възползват от моделите.

В рамките на поставената цел може да дефинираме две задачи:

1. Детайлно разглеждане на моделите и най-вече на един от тях – балансираната система от показатели, и

2. В рамките на това детайлно разглеждане да бъдат посочени убедителни аргументи за внедряването на моделите при управлението на компаниите за недвижими имоти.

Застъпваме тезата, че използването на тези модели ще увеличи качеството на управлението, а оттам ще последват и реализирането на по-

добри стопански резултати от страна на компаниите за недвижими имоти. С помощта на тези модели се преодоляват някои недостатъци на финансовите показатели или може да кажем, че използването на моделите, както и на финансовите показатели при планирането, контрола и анализа на дейността на компаниите, дава възможност в условията на пазарна икономика успешно те да постигат стратегическите и оперативните си цели.

* * *

Балансираната система от показатели е сравнително нов модел, който се ползва при управлението на множество компании (в статията ще използваме термина „модел“ по отношение на тази система, тъй като разглеждаме и въпроси касаещи определени модели и по този начин уеднаквяваме терминологията). Този модел се базира на изследванията, осъществени през 1990 година от професорите от Харвардския университет Дейвид Нортън и Роберт Каплан. Тези изследвания са били осъществени с цел да се установят нови механизми за нарастване на ефективността от стопанската дейност и достигане на бизнесцелите.





При реализиране на изследването, Нортън и Каплан са се ръководили от следната хипотеза: управлението само с помощта на финансовите показатели не дава достатъчно информация за приемането на правилни и своевременни управленски решения. Те констатирали значително разминаване между пазарната и балансовата

стойност на множество публични компании. Причината за такава разлика е постепенното нарастване на значението на такива фактори като като интелектуалния капитал, иновациите и репутацията по отношение на стойността на компанията. Стандартите на финансовата отчетност не са давали възможност за отчитане на подобни икономически условия. И не е учудващо, че в редица случаи инвеститорите са се отказвали от такъв източник на информация за състоянието на компанията какъвто е финансовия отчет. Всъщност в последните години в западната икономическа литература често са налице критики към традиционните финансови показатели, чийто източник е счетоводната информация в т.ч. и информацията от финансовия отчет, като основа за приемане на управленски решения. Тази критика е по отношение на ретроспективния (историческия) характер на тези показатели, което в определена степен намалява тяхната ценност от гледна точка на използването им при приемането на стратегически управленски ре-

шения. Освен това, показателите, чиито величини се установяват като се ползва счетоводна информация в последните години в значителна степен загубиха своята ценност за мениджмънта и инвеститорите.

Опитите да се използват показатели за ефективност на стопанската дейност на компанията в съответствие с икономическата ситуация са съществували и преди появата на балансираната система от показатели, но те изключително акцентирали върху финансовите аспекти на дейността. Такива опити през последните години на миналия век като EVA, EBITD и TSR (по-долу в таблицата са обяснени тези значения) са давали на акционерите реална картина за текущото състояние на бизнеса, но за качествено управление на една компания това не е било достатъчно.

Развитието на показателите за ефективността на стопанската дейност на компанията може да бъде систематизирана по следния начин:

1920-те години	1970-те години	1980-те години	1990-те години
			
Модел Дюпон (Du Pont Model); Рентабилност на инвестициите (ROI)	Чиста печалба на една акция (EPS); Съотношението между цената на акциите и чиста печалба (P/E)	Съотношение между пазарната и балансовата стойност на акциите (M/B); Рентабилност на акционерния капитал (ROE); Рентабилност на нетните активи (RONA); Паричен поток (Cash Flow)	Икономическа добавена стойност (EVA); Печалба преди лихви, данъци и дивиденди (EBITD); Пазарна добавена стойност (MVA); Балансирана система от показатели (Balanced Scorecard -BSC); Съвкупна акционерна доходност (TSR); Паричен поток получен от инвестиция капитал (CFROI)

Въз основа на данните получени от Нортън и Каплан е бил разработен принципно нов модел за контрол на ефективността и изпълнение на стратегическите цели, който е наименован Balanced Scorecard (балансирана система от показатели).

След значителните успехи, достигнати от първите компании, внедрили Balanced Scorecard (BSC), използването на Balanced Scorecard става обща тенденция. Като на първо място, тя е обхванала средните и крупните компании от различни отрасли.

Напълно възможно е балансираната система от показатели да се приложи и в компаниите за недвижими имоти, а така също в тях да се приложат и другите разгледани по-нататък в този материал модели. Разбира се, необходима е детайлна информация за това какво представляват тези модели. На първо място ще направим характеристика на BSC ?

Компанията става успешна само в случай, че се развива планомерно. От гледна точка на управлението понятието „планомерно развитие“ означава създаване и реализация на стратегическите планове.

На практика изпълнението на стратегическите планове е най-сериозното изпитание за компанията. Редица отделни мероприятия и действия на сътрудниците трябва така да бъдат координирани, че да бъдат реализирани целите с минимални разходи и в максимално сбити срокове. Balanced Scorecard се създава като инструмент, позволяващ да се съгласуват действията подразделенията и сътрудниците за достигане на основната цел на компанията.

Основният принцип на технологията на управление наречена Balanced Scorecard, който в значителна степен е станал причина за високата ефективност на тази технология е следния – възможно е да се управлява само това, което е подлежи на измерване.

Иначе казано, целите могат да се достигнат само в случай, че съществуват поддаващите на числово измерване показатели, говорещи на управленеца какво е нужно да прави и правилно ли той действа от гледна точка на достигане на целите на компанията.

Balanced Scorecard акцентира на нефинансовите показатели на ефективността, даващи възможност да се оценят трудно поддаващи си на измерване аспекти на дейности като степента на лоялност на клиентите или иновационния потенциал на компанията.

Balanced Scorecard е модел, който може да се използва при управлението на компанията, позволяващ планомерно реализиране на стратегическите планове на компанията, като тези планове се „превеждат“ на езика на операционното управление и се контролира реализацията на стратегията на основата на ключови показатели на ефективността на дейността.

Авторите на Balanced Scorecard са предложили четири направления за оценка на ефективността свързани с най-значимите за успешната

дейност на компанията въпроси:

- Финанси (каква е представата за компанията от страна на акционерите и потенциалните инвеститори?);
- Клиенти (каква представа за компанията имат нейните клиенти през призмата на продуктите ѝ);
- Бизнес-процеси (кои бизнес-процеси изискват оптимизация, върху кои организации е нужно компанията да се съсредоточи, от кои е нужно да се откаже);
- Обучение и ръст (какви възможности съществуват за ръста и развитието на компанията).

Във връзка с посочените четири направления авторите на Balanced Scorecard предлагат четири блока за оценяване на ефективността, а именно:

Доколко акционерите са заинтересовани да инвестират в нашата компания? (блок „Финанси“).

С какво можем да заинтригуваме нашите клиенти, за да ги привлечем към нашите продукти и да получим желаните от нас финансови резултати, кои са нашите конкурентни предимства? (блок „Пазар/клиенти“).

Кои процеси играят най-важната роля при реализацията на нашето конкурентно предимство на нашите клиенти? (блок „Бизнес-процеси“).

С какви знания, умения и опит ние можем да реализираме нашите конкурентни предимства? (блок „Обучение/развитие“).

Технологическото построяване на BSC за отделно взета компания включва няколко елемента:

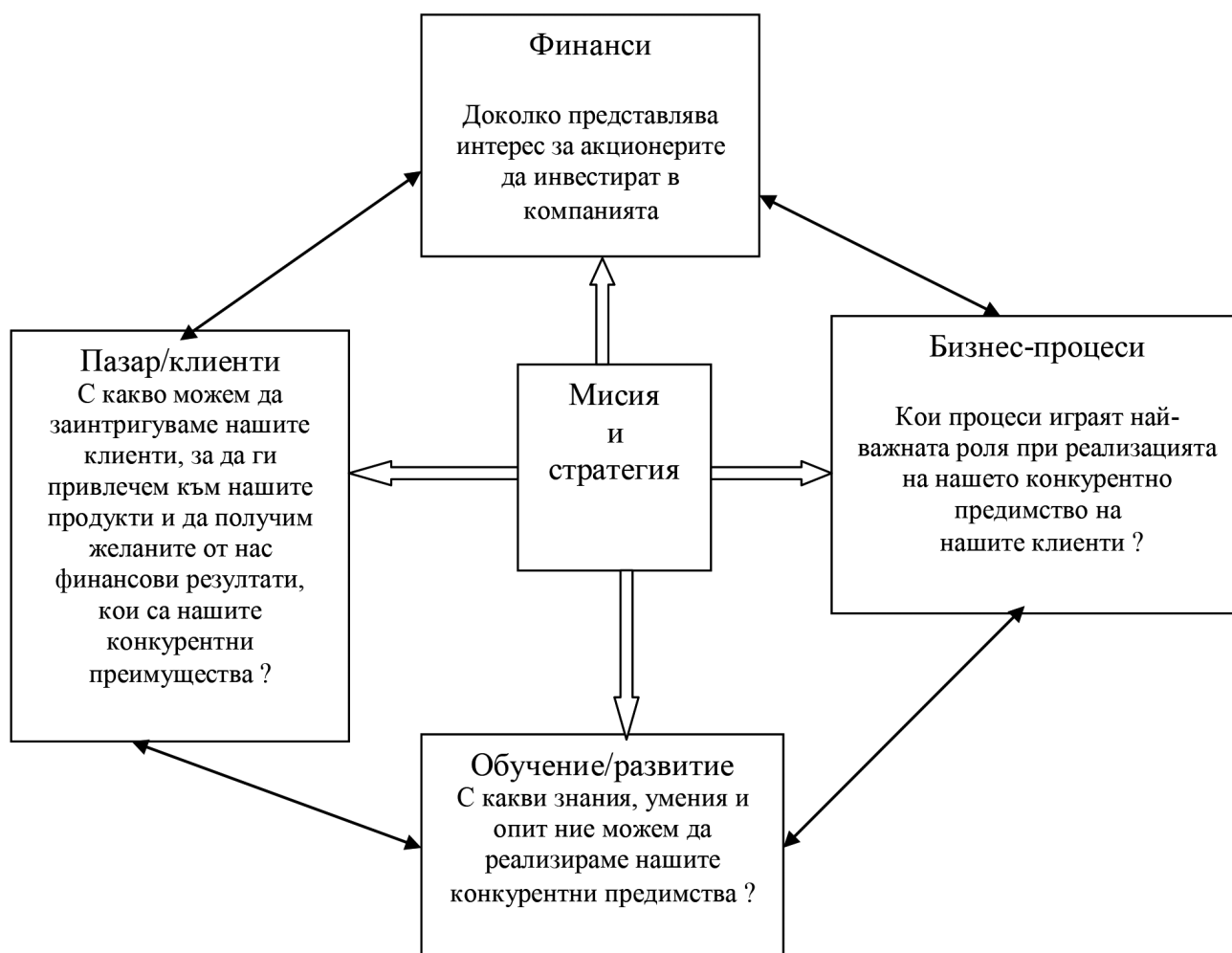
- 1) карта на стратегическите задачи, логически свързани със стратегическите цели,
- 2) непосредствена карта на балансираните показатели (количествено измерващи ефективността на бизнес-процесите, „точката на достигане на целите“ и сроковете, в които трябва да бъдат достигнати нужните резултати),
- 3) целевите проекти (инвестиции, обучение и т.н.), обезпечаващи внедряването на необходимите изменения.
- 4) „контролни панели“ на ръководителите на различно ниво за контрол и оценка на дейността.

“Контролният панел“ на мениджъра на всяко ниво включва показатели, с които той оперира в своята дейност. За топ-мениджъра такива показатели са стойността на компанията, ефектив-

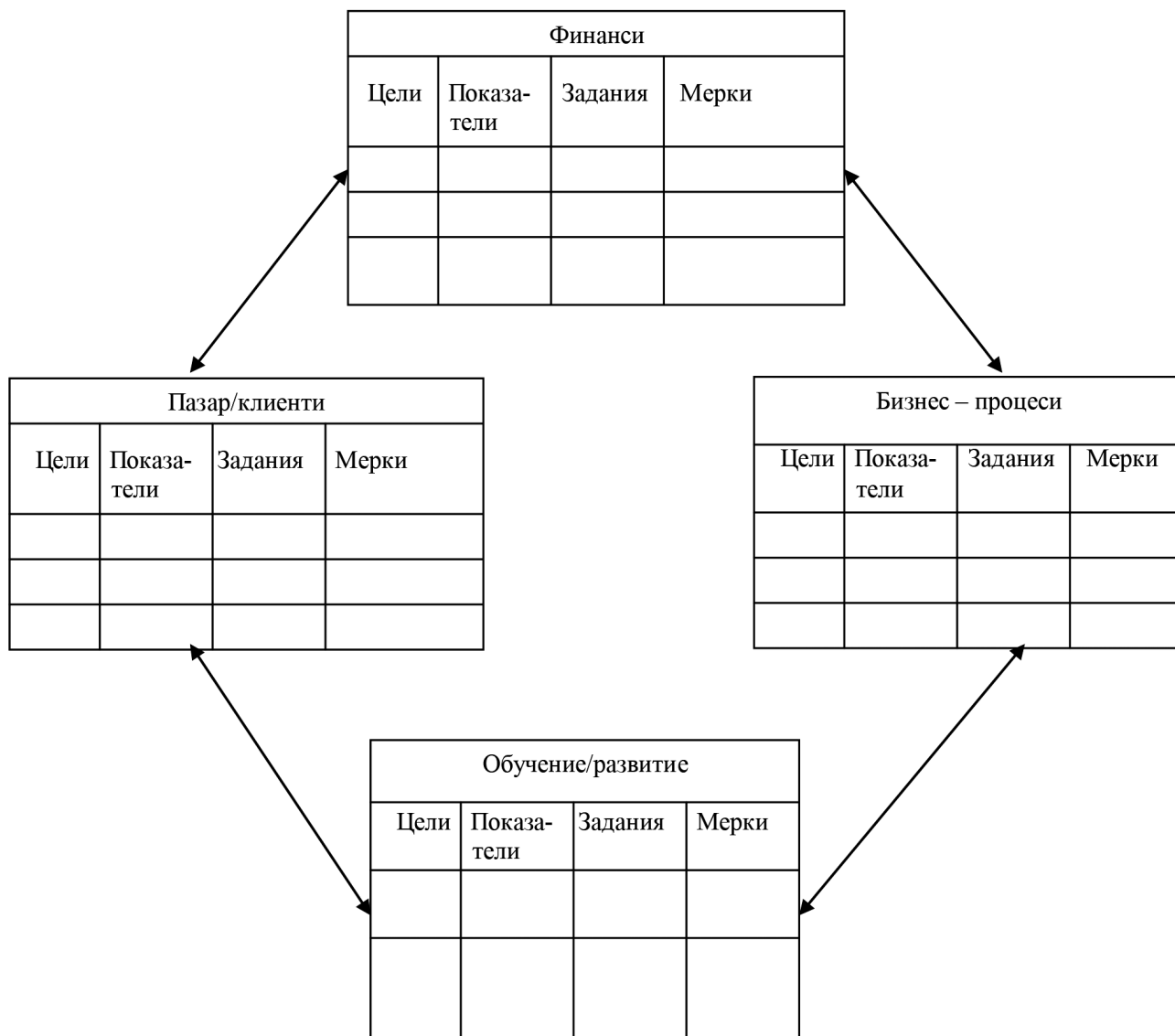
ността от използване на капитала, ефективността на инвестициите и др. На ниво ръководител на производствена единица показателите са оперативни разходи, натоварване на мощностите, размер на брака и др. Построяването на BSC се осъществява, така че задачите и показателите на мениджърите на по-високо ниво в обобщен вид да отразяват задачите и показателите на мениджърите от по-ниско ниво на организационната структура.

По този начин, се дава възможност да се реализира стратегията на регулярна дейност на всички подразделения, управлявани с помощта на планирането, отчетността, контрола и анализа на балансираните показатели, а също така и на мотивацията на персонала на тяхното достигане.

Схематично балансираната система от показатели изглежда по начина посочен във фигури 1 и 2:



Фиг. 1. Балансирана система от показатели



Фиг. 2. Балансирана система от показатели

В рамките на посочените четири направлени следва да се имат предвид определени цели, показатели, задания и мерки (посочено е във фигура 2).

Какви преимущества Balanced Scorecard предоставя на ръководството на компанията?

- Дава възможност за оценка на стратегията и целите;
- Дава възможност да се отстрани разрыва между целите на компаниите и тяхната оперативна реализация;
- Дава възможност оперативно да се реагира на измененията извън и във компаниите;
- Дава възможност да се оцени успешността на всеки инвестиционен проект;
- Да се обвържат целите на компаниите с

дейността на техния персонал;

Balanced Scorecard принципно включва следните етапи:

1. Формализиране на целите.

Целите в определена форма съществуват във всяка компания. При формализиране на целите е възможно да се получат разногласия между заинтересованите лица. Съгласуването на общите задачи, които стоят пред компаниите са първия етап в изграждането на това, което авторите на BSC наричат „стратегически ориентирани организации“.

Пример. Възможно е цел на компанията да е нарастване на печалбата за годината с 15%.

2. Определяне на перспективите, или направленията на показателите. Разпределяне на

целите по перспективи.

Нужно е да се определят направленията на дейността, необходими за реализацията на стратегическите цели. В този случай може да се използват предложената от Нортън и Каплан схема от четири направления от показатели.

Пример. Направления на дейността, необходими за достигането на установената цел ще бъдат „Финанси“, „Клиенти“, „Бизнес-процеси“, „Обучение и развитие“.

3. Определяне на задачите, които е нужно да се разрешат за достигане на целта и разпределянето им по направления на дейността.

Пример. След като са определени направленията на дейността, за всяко от тях се формулират основни задачи. В частност, по отношение на направлението „Финанси“ основните стратегически задачи могат да бъдат:

- Ръст на приходите на компанията;
- Минимизация на разходите;
- Повишаване на ефективността.

Следва да се уточни, че на този етап не само се определят задачите, чието разрешаване води до основната цел, но и се конкретизират тези задачи.

4. Установяване на причинно-следствените връзки и факторите на влиянието между целите и задачите.

Става въпрос за това, как изпълнението на една или друга задача влияе на достигането на целта, и какви са взаимовръзките между задачите. Определяне на факторите на влияние помага да се обвържат задачите и целите в единна система и по този начин се завършва създаването на Картата на стратегическите задачи.

Пример. За реализация на задачата „Ръст на продажбите“ оказват влияние такива задачи като „Повишаване на качеството на продукцията“, „Ефективна дистрибуция“ и „Известност на бренда“. На свой ред, за повишаване на качеството на продукцията компанията трябва да реши успешно такава задача като задържане на ключовия персонал, и т.н.

5. Определяне на измерителите на целите.

Степента на изпълнение на всяка стратегическа задача и общата цел трябва да се измерва с определени показатели. В рамките на построяването на BSC показателите за ефективност се определят за всяка задача. Всеки от тези показатели за ефективност трябва да има нормативно значение (да има величина, която компанията трябва да достигне), което да показва, че целта е

достижима в необходимия срок. Въз основа на показателите и техните нормативни величини, а също така и допустимите граници на отклонението от тези величини се формира Картата на показателите.

Пример. В направление „Клиенти“ е необходимо да се установят показатели и техните нормативни значения както следва:

Развитие на текущия пазар. Основен показател – пазарен дял (нормативно значение – 6% в рамките на годината) или ръст на пазарния дял (нормативно значение – 4% за годината).

Повишаване на стойността на бренда. Основен показател – делът на брендовата премия в стойността на продукта (нормативно значение – 11%).

6. Разработване на програми (инициативи) за достигане на целите и задачите. Съгласуване с мениджъри.

Целевите програми се разработват за осъществяване на необходимите изменения на най-проблемните участъци от дейността на компанията, където е невъзможно да се подобрят величините на показателите в рамките на управлението на текущата дейност. Целевите програми се формират по-следния начин:

Разкриват се „проблемните места“ във веригата от стратегически задачи ;

Търсене и формиране на целеви програми (стратегическите инициативи);

Организация и контрол по отношение на изпълнението на целевите програми.

Пример. Да предположим, че един от най-неефективните участъци от дейността на компанията е системата на дистрибуция. В същото време задачата е създаване на оптимална дистрибуция като тази задача е една от задачите, които трябва да бъдат решени за да може компанията да постигне своята стратегическа цел.

В този случай стратегическата задача ще бъде повишаването на разпространението на продукцията в един от регионите, а стратегическата инициатива (целевата програма) – разширяване на мрежата от складове на готова продукция. Нужно е да се определи и размера инвестициите, необходими за реализация на целевата програма. По-нататък е нужно изграждането на организация за реализирането на тази програма и осъществяване на контрол по отношение на нейното изпълнение.

7. Интегриране на BSC в системата на управление на компанията.

Въз основа на разработените показатели се разпределят човешките и финансовите ресурси, установявайки зона на отговорност за изпълнение на задачите. BSC се интегрира в планово-бюджетната система на компанията и в управленската отчетност. За всеки отговорен сътрудник се формира контролен панел, включващ показателите, които са необходими средства за контрол над хода на изпълнението на задачите. На този етап мотивацията на сътрудниците се свързва с изпълнението на задачите, предвидени в BSC.

Пример. Показателят „разходи за доставка на продукцията за един медец“ оказва влияние върху разходите свързани с транспортния отдел (сектор) на компанията. Величината на този показател се определя от плановия отдел и този отдел наблюдава „движението“ на тази величина и тя влияе върху размера на премията на началника транспортния отдел.

8. Внедряване.

На този етап системата за управление на компанията започва да функционира на основата на вече разработената BSC.

9. Преглед.

BSC не може да не се развива заедно с развитието на компанията. Изпълнението на задачите, резките изменения на пазара и др. изменения изискват анализ и ако се налага се осъществяват корекции на BSC от страна на компанията. Обикновено прегледа и евентуалните корекции на BSC се осъществява един път годишно.

Кои са факторите за успешно внедряване на Balanced Scorecard ?

1) За да се внедри Balanced Scorecard в компанията е нужно нейното ръководство да се ангажира с това внедряване. Нужно е тези лица активно да участват във внедряването.

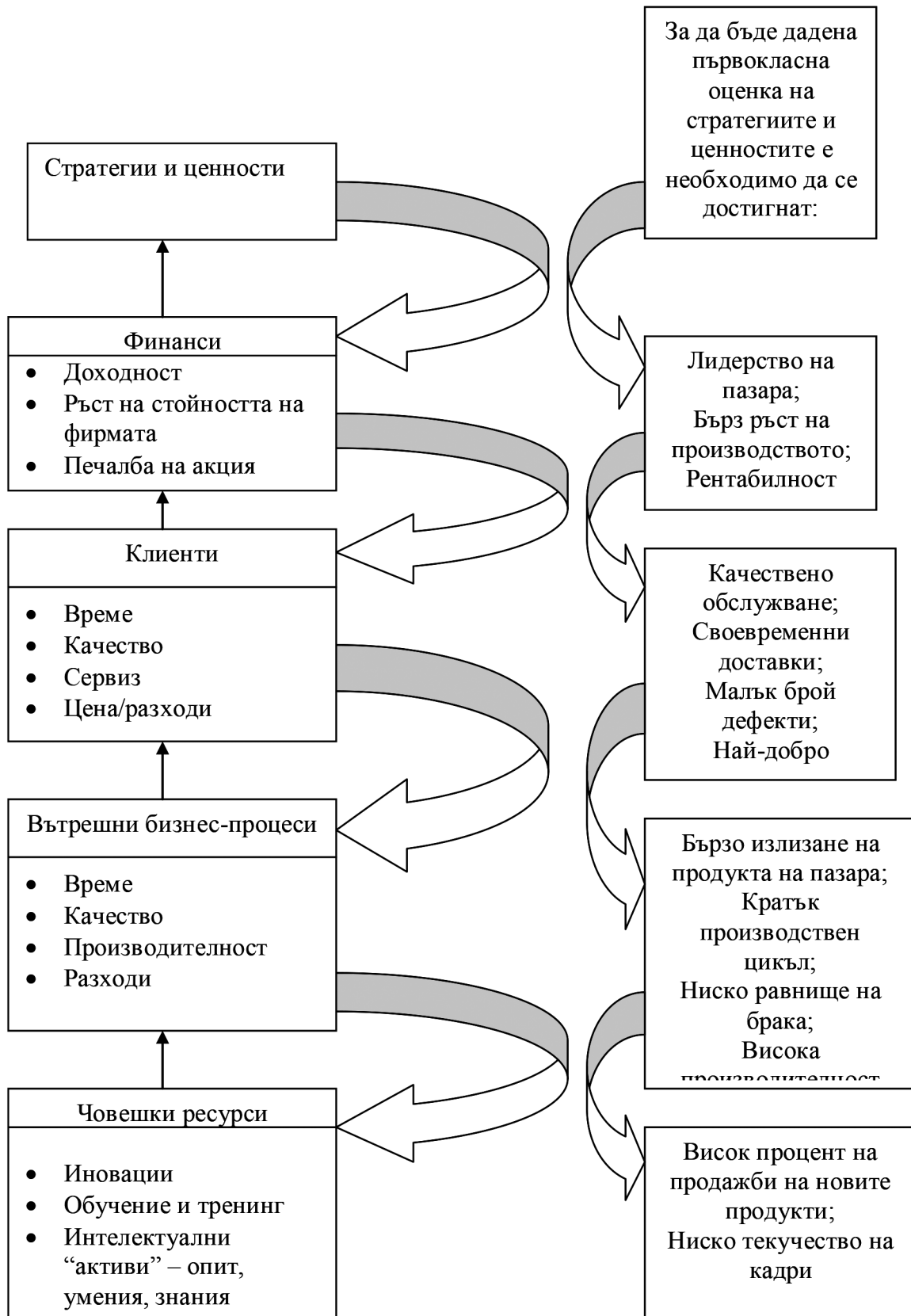
2) Реализацията на Balanced Scorecard трябва да се осъществява от всички лица заемащи ръ-

ководни постове на съответните нива в компанията чрез изпълнението на конкретни задачи. Всяко такова лице следва да има предвид, че неговите действия са в рамките на общата цел на компанията. За да стане това възможно, е необходимо тези лица да преминат курс на обучение и да бъдат информирани за предстоящите промени свързани с въвеждането на Balanced Scorecard.

BSC – модела на Нортън-Каплан не е единствен. По-нататък накратко представяме няколко алтернативни модели, които също са предназначени за това да бъде оценена деловата активност и да се свържат използваните показатели със стратегията на компанията.

* * *

Моделът на Лорънс Мейсъл (Lawrence S. Maisel) е предложен през 1992 година. Неговото наименование е същото, каквото е и наименованието на модела Каплън-Нортън, а именно Balanced Scorecard – BSC. Мейсъл също посочва четири перспективи, въз основа на които следва да се оценява бизнес-дейността. Обучението и тренинга при модела на Мейсъл е включен в такава перспектива, каквато е перспективата „човешки ресурси“. В тази перспектива се оценяват иновативното мислене, а също така и фактори като фактори като образование и обучение, компетентност и корпоративна култура. Различието между модела Мейсъл и модела Нортън-Каплън е малко. Мейсъл посочва като отделна перспектива „човешките ресурси“ поради това, че ръководството на компанията трябва да бъде по-внимателно при оценяването на персонала и да оценява ефективността не само на процесите и системите, но и своите сътрудници. Схематично този модел изглежда по следния начин:

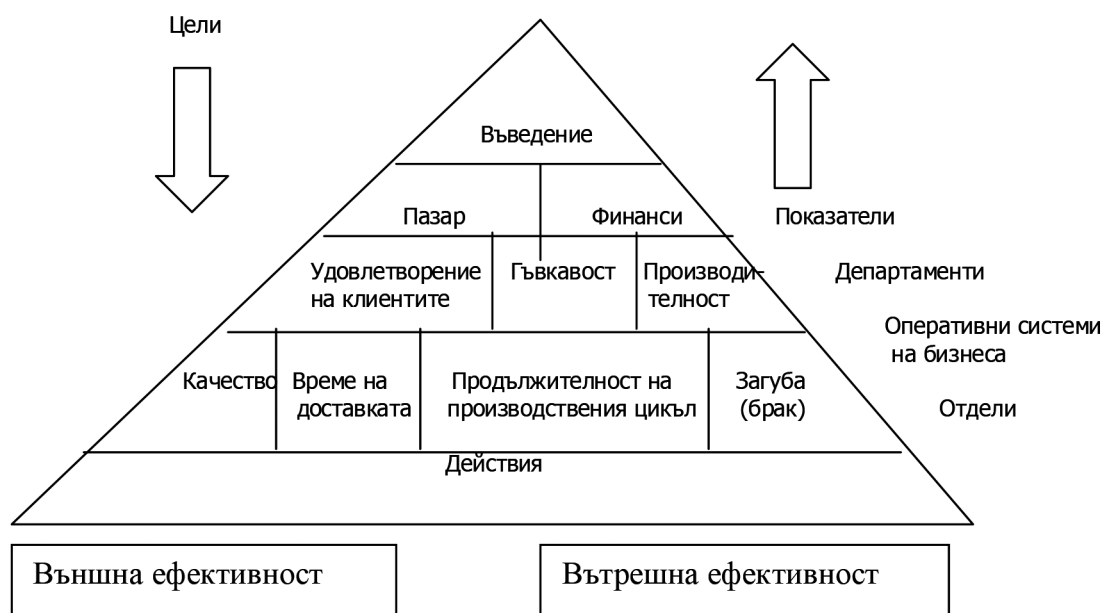


Фиг. 3. Модел на Лорънс Мейсъл

* * *

Друг модел е така наречената Пирамида на ефективността. К. МакНейр (C.J. McNair), Р. Ланч (Richard L. Lunch), К. Крос (Kelvin F. Cross) през 1990 г. представят модел, който те наричат Пирамида на ефективността. Както и при другите модели, които разгледахме, този модел е свързан с клиентоориентираната корпоративна стратегия като се ползват финансови показатели, допълнени от няколко ключови ка-

чествени (нефинансови) показатели. Пирамидата на ефективността се базира на концепциите за глобалното управление на качеството, промишления инженеринг и отчетността. В основата на тези концепции са „действията“. Под действия се разбира всичко, което се изпълнява от персонала и техниката (машини, оборудване, компютри и т.н.) за удовлетворяване на потребителя. Пирамидата изглежда по-следния начин:



Фиг. 4. Пирамида на ефективността

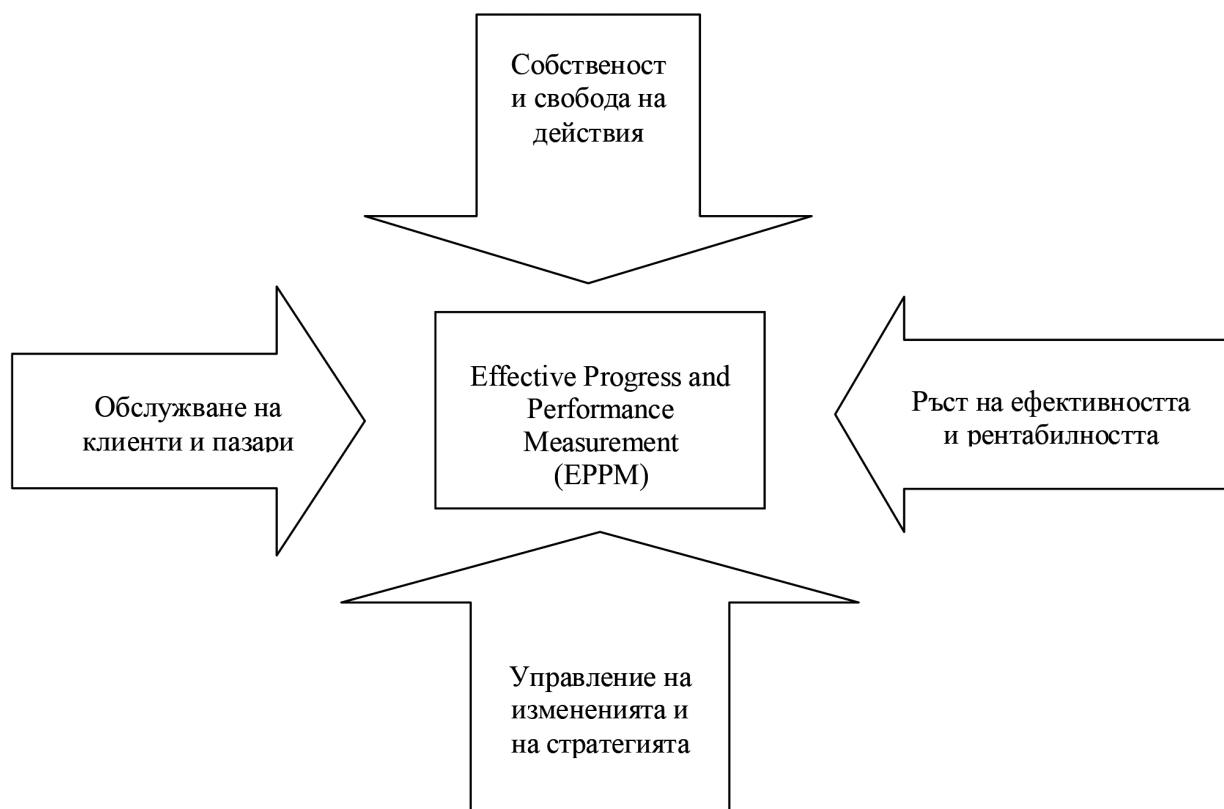
Пирамидата на ефективността както се вижда има четири степени показващи структурата на компанията, което обезпечава двустранните комуникации и вземането на решения на различните нива на управление. Целта и показателите свързат стратегията на компанията с нейната оперативна дейност. С други думи, целите се предават отгоре надолу по компанията, а в същото време показателите се събират отдолу нагоре в компанията. На най-високо ниво на ръководство на компанията се формулира корпоративното възприятие за бизнес-средата и за ставащото в нея. На следващото (второ) ниво се формулират целите на подразделенията по отношение на определените пазари на компанията (ако са няколко) и величините на финансови показатели. Клиентите и акционерите определят

какво да оценяват. Третото ниво е фактически не организационно. По-скоро то се състои от редица направления в рамките на компанията. Тези направления са междуфункционални и „пронизват“ няколко структурни подразделения. Тук целите и функциите са ориентирани към удовлетворяване на клиентите и гъвкавото производство и представляват свързващи звена между горните и долните нива на пирамидата. На четвъртото ниво се определят такива оперативни цели, като качество, време на доставката, продължителност на производствения цикъл и загуби от брака. Качеството и времето на доставка са непосредствено свързани с външните действия, а продължителността на производствения цикъл и загубата от брака служат за индикатори на действията вътре в компанията. В

най-долната част на пирамидата, т.е. в областта на операциите, действията се оценяват ежедневно или ежеседмично или ежемесечно. В горната част на пирамидата преобладават финансовите оценки и там периодите са по-продължителни. По мнението на авторите на модела, системата от показатели трябва да бъде интегрирана по такъв начин, че оперативните оценки на по-ниските нива да бъдат свързани с финансовите оценки на по-високите нива. Така, този модел на корпоративно управление показ-

ва, че се базира на финансовите оценки.

Друг модел за управление е модела наречен Effective Progress and Performance Measurement (Ефективно развитие и оценка на резултатите). Той е разработен от Кристофър Адамс (С. Adams) и Питър Робъртс (P. Roberts) през 1993 г. Схематично моделът изглежда така:



Фиг. 5. Ефективно развитие и оценка на резултатите

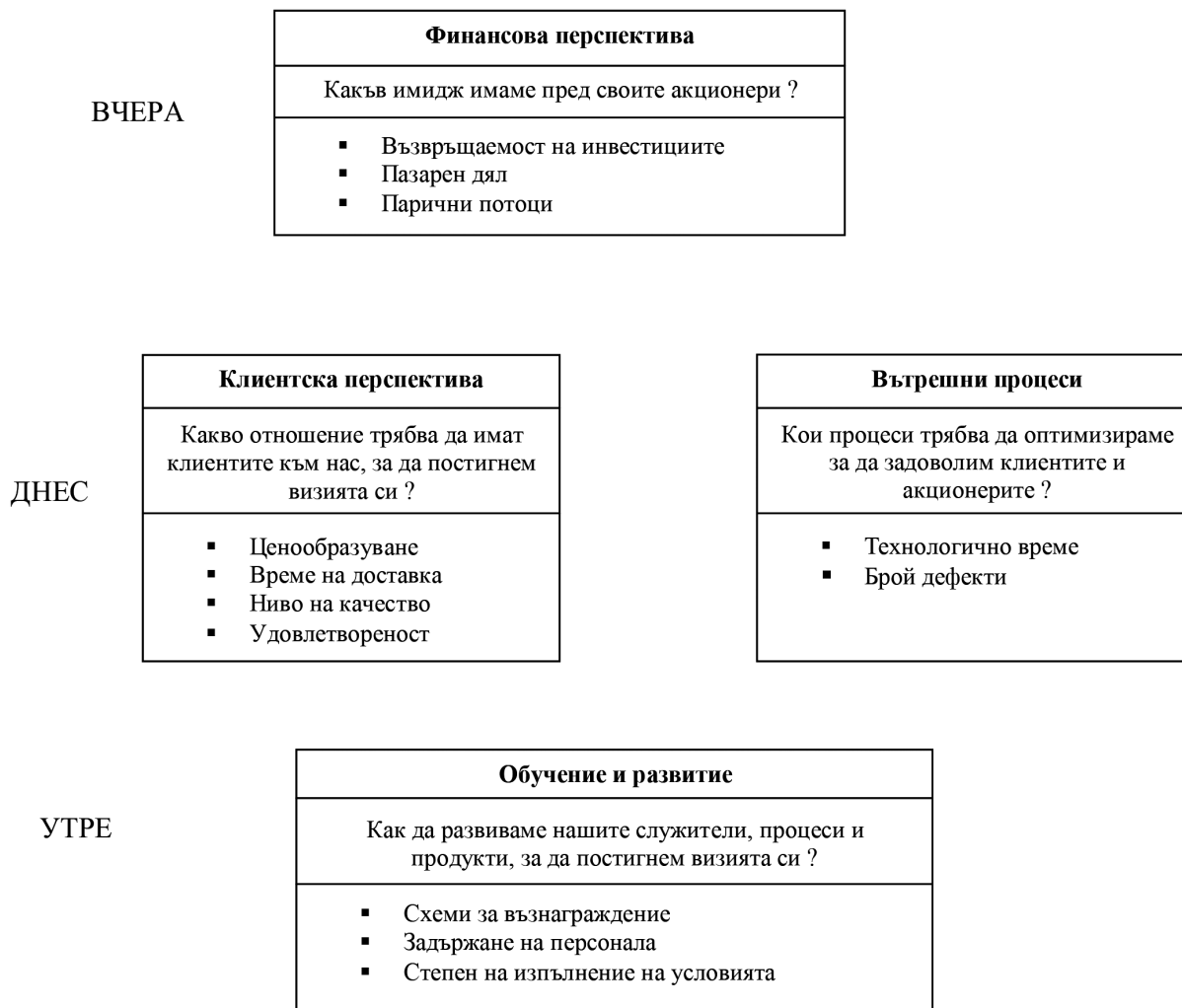
В модела Адам-Робъртс е важно преди всичко това, което компанията върши в следните четири направления, а именно -обслужване на клиентите и пазарите, усъвършенстване на вътрешните процеси (нарастване на ефективността и рентабилността), управление на измененията и на стратегията, и собственост и свобода на действия.

Ще се върнем отново към балансираната система от показатели (Balanced Scorecard) т.е. мо-

дела Нортън-Каплан. Той не просто модел за измерване, а модел за стратегическо управление на компанията. При подходяща реализация на балансираната система от показатели, този модел се превръща в основен инструмент за планиране и наблюдение на действията, които да доведат до успешно изпълнение на стратегическите цели на компанията. Този модел разглежда компанията в четири различни, но балансираны перспективи.. Основната му цел е да измести акцента от ограничаващото финансово управление, към управление с дългосрочна перспектива в бъдещето,

основано на стратегията на компанията. При този модел се акцентира на показатели, които описват бъдещето развитие на компанията. Вече посочихме как схематично изглежда балансира-

ната система от показатели чрез фигурите 1 и 2. Сега може да допълним представата за тази система чрез следната фигура:



Фиг. 6. Балансирана система от показатели

Основните ползи от внедряването на балансираната система от показатели се състоят в следното:

- чрез този модел, стратегията на компанията се превръща в част от ежедневната дейност;
- стратегията става нещо, с което се съобразява всеки служител;
- моделът повишава ефективността чрез изясняване на целите;
- моделът дава възможност да се повиши мотивацията, тъй като е налице система от бонуси;
- увеличава се ангажираността на служите-

лите към компанията;

- поставянето на цели се прави по всяка една перспектива и съответно се осъществява балансираното проследяване на ефективността;
- идентифицира факторите, движещи развитието на компанията като се акцентира не на финансовите показатели, на показателите характеризиращи развитието т.е. налице е едно прехвърляне от „беше постигнато“ към „ще бъде постигнато“;
- позволява бързо и ефикасно реагиране на промените.

Положителните ефекти от използването на

балансираната система от показатели са следните:

- ангажиране на всеки служител в общата рамка на реализиране на стратегията на компанията;
- по-рационално планиране, основано на ефективността на процесите, а не на интуицията на ръководството;
- подобро прогнозиране на резултатите чрез използване на изпреварващи индикатори, причинно-следствени връзки и симулации на процеси;
- по-ясна видимост на дейността на компанията;
- ускорено идентифициране на проблемните области;
- по-лесно извеждане на оптималните практики;
- повече възможности за идеи и иновации.

Балансираната система за измерване на ефективността е родена от проблемите, с които се сблъскват компаниите в годините след 1980 г. Конкуренцията им престава да зависи толкова от производствените мощности, колкото от компетентността на служителите, от задълбоченото познаване на пазара и клиентите, от възможността да им предлагат уникални услуги и решения. През 1990 г. създателите на балансираната система от показатели Робърт Капман и Дейвид Нортън правят проучване на новите методики за оценка на постиженията сред множество компании. Оказва се, че въпреки нарасналата роля на нематериалните ресурси (като служители и информационни технологии) значителна част от организациите продължават да си служат с традиционния финансово-счетоводен модел, който разглежда като разход инвестициите в качество, обучение на хора и взаимоотношения с клиенти. Освен това все повече компании осъвременяват стратегиите си, но изпитват затруднения да ги направят разбираеми за хората си. Наблюденията позволяват на Капман и Норман да разработят нова система за оценка на ефективността, която запазва финансовите показатели, но ги обогатява с три нови направления – „Клиенти“, „Вътрешни процеси“ и „Обучение и развитие“. Всяко от тях има своята тежест и се измерва по специфични показатели в строга зависимост от целите, които си поставя компанията. Така системата става универсална и може да се приложи към почти всяка организация. Ролята на ръководството е да определи целите и желаните стойности, които

трябва да бъдат постигнати. Например, ако целта в направление „Клиенти“ е повишаване на лоялността на клиентите, измеримият показател би могъл да бъде нарастване на дела на покупките. Може да се заложи една стойност, да кажем нарастване на продажбите със 70%, и да се набележат инициативи, които да направят промяната възможна. Естествено някои показатели се подават по-лесно на измерване, други – по-трудно. Във всички случаи обаче е необходима доста подготвителна работа и анализ на онова, което носи стойност за клиентите и организацията. Отношенията с клиентите могат да се измерват в лоялност, пазарен дял и задържани клиенти; вътрешните процеси – с брой навременни доставки, брой дефекти или време за реакция; обучението и развитието – с удовлетвореност, текучество, нови кандидати, привлечени от стари служители и пр. Ценното е, че по този начин всички процеси намират своето място в цялостната организация на дейността. Балансираната система от показатели дава възможност дейностите в компанията да се обвържат с определени, ясно набелязани цели. Това прави стратегията на организацията по-разбираема на всички нива и подпомага нейното практическо осъществяване. Освен това балансираната система логично предполага причинно-следствени връзки между четирите направления. Да кажем, усъвършенстването на възможностите и уменията на служителите на определени позиции в съчетание с новите технологии би могла да предизвика подобряване на важни вътрешни процеси. От своя страна те ще доведат до предоставяне на по-добра услуга на клиентите. Това пък ще повиши удовлетвореността, която ще се изрази в запазване на потребителската база и в ръст на бизнеса. Подобрените показатели в потребителското направление водят до ръст на приходите и в крайна сметка до значително по-висока стойност за акционерите.

Към казаното следва да добавим и следното – балансираната система от показатели не е нещо принципно ново. Става въпрос за това, че тази система (BSC) е подобна на системата за управление „Tableau de bord“ прилагана във Франция от 50-те години на миналия век до наши дни.

Накрая ще споменем, че са налице теоретични и емпирически аргументи по отношение на комбинирането на два модела – балансираната система от показатели (BSC) и икономическата добавена стойност (Economic Value Added – EVA), чийто създател е Бенет Стюарт (в статията не се

спираме на този модел; уважаемите читатели могат да се запознаят с него като ползват информация в интернет).

Моделите BSC и EVA са възникнали почти едновременно и засега се считат за едни от най-популярните концепции в света на бизнес-иновациите. И двата еднакво добре са свързани с планирането и могат да се разгръщат от корпоративно равнище до равнище стопанско подразделение и дори до отделните индивиди. Предимството на BSC се състои в нейната цялостност и системност, а освен това тя не изисква наличие на специални знания в такива области като финансите и приложната икономика. EVA има друго предимство – математическата точност. Поради това, при обединяването на положителните страни на двата модела, може да се получи по-ефективна структура с повишени прогностични възможности.

През втората половина на 90-те години някои компании започнаха едновременно да използват моделите BSC и EVA с цел увеличаване на ефективността на управлението на своя бизнес. Като правило те въведоха EVA като ключов показател във финансовата перспектива на BSC.

Теоретически такъв подход е напълно оправдан. Формално EVA представлява финансов показател като редица други (напр. ROE – рентабилност на акционерния капитал), а това позволява той да бъде използван като ключов индикатор на перспективата „Финанси“. Включването на EVA в структурата на BSC позволява да се отстрани един от недостатъците на BSC – недостатъчното фокусиране на определен базов показател, който да отразява степента на успешно функциониране на компанията.

Емпирически ефективността от комбинацията BSC – EVA е потвърдена. Тази комбинация е налице при такива компании като AT&T (в областта на телекомуникациите) в САЩ, The Boots Company Pls. (в областта на рекламната дейност) във Великобритания, Grupo Val (диверсифицирана бизнес-група – група от компании в сфери като селското стопанство, финансовите услуги, индустрията и др.) в Мексико и редица др. Всяка от тези компании използват своя структура на BSC и по-своему интегрират EVA в тази структура.

Заклучение

Отново ще кажем, че разгледаните в статията модели могат да се използват в компаниите за недвижими имоти. Но за това е необходимо детайлното им познаване от страна на мениджърските екипи на тези компании. Добре би било експертите на дадена компания да изберат модел, който според тях ще е най-доброто за тяхната компания, след което той да бъде предложен на ръководството, което от своя страна следва да вземе решение дали този модел ще бъде прилаган. Разбира се, направеното предложение следва да бъде добре аргументирано. А и самото прилагане на модела трябва действително да е насочено към оптимизация на управлението на съответната компания, а не това прилагане да бъде просто една формалност, от която компанията няма полза.

Считаме, че статията е полезна, както за хора работещи в практиката, така и за ангажираните в сферата на науката – преподаватели и студенти.

Литература

Гълъбов, М. (2009) *Аспекти на икономиката на промишлеността*. София: Университетско издателство „Стопанство“ – УНСС

(Galabov, M. (2009) *Aspekti na ikonomikata na promishlenostta*. Sofiya: Universitetsko izdatelstvo „Stopanstvo“ – UNSS)

Каплан, Р., Д. Нортън (2005) *Система от показатели за ефективност*. София: „Класика и стил“

(Kaplan, R., D. Nortan (2005) *Sistema za pokazатели za efektivnost*. Sofiya: „Klasika i stil“)

Каплан, Р., Д. Нортън (2006) *Стратегически карти: Да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати*. София: „Класика и стил“

(Kaplan, R., D. Nortan (2006) *Strategicheski karti: Da prevarnem nematerialnite aktivi v osezaemi rezultati*. Sofiya: „Klasika i stil“)

Информационни продукти на Сиела Норма АД (Informatsionni produkti na Siela Norma AD)

Marin Galabov, Assoc. Prof. PhD
UNWE, „Real Estate Property“ Department
1700 Sofia, Student Town, UNWE
E-mail: marin_galabov@dir.bg