

ВЪВЕЖДАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКА КАРТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ В ЧАСТНА ОХРАНИТЕЛНА ФИРМА

Николай Станиславов Тосков, докторант

Университет по библиотекознание и информационни технологии

Резюме:

Стратегическата карта е модел, адаптиран към конкретната стратегия на дадена частна охранителна фирма, който описва как нематериалните активи генерират подобрения в ефективността на вътрешните процеси на компанията, които имат решаващата роля за създаване на стойност за клиентите, удовлетвореност на сътрудниците, стойност за собствениците и обществото. Стратегическата карта представлява нагледен модел за интеграция на целите на частната охранителна фирма в четирите направления на балансираната система от показатели. Тя се явява илюстрация на причинно-следствените връзки между желаните резултати във финансовото и потребителското направление и изключителната ефективност, постигната от жизненоважните вътрешни процеси – управление на операциите, управление на клиентите, иновации, регулаторни и социални процеси. Именно тези процеси създават стойностното предложение и го предоставят на целевите клиенти, а също и способстват за изпълнение на целите за производителност във финансовото направление. Нещо повече, стратегическата карта определя специфичните възможности на нематериалните активи на организацията – човешки, информационен и организационен капитал, които са необходими за постигане на изключителна ефективност на жизненоважните вътрешно-фирмени процеси. Моделът на стратегическа карта, съдържа списък от нормативни

компоненти и взаимовръзки на стратегията. Ако отсъства даден елемент от модела на стратегическата карта, то стратегията е обречена на неуспех. Много често, в частните охранителни фирми липсва зависимост между показателите за вътрешни процеси и стойностното предложение за клиентите, отсъстват иновационни цели, а целите, свързани с уменията на служителите, тяхната удовлетвореност и ролята на информационните технологии, са неясни. Подобни грешки обикновено водят до разочаровани резултати. Стратегическата карта е визуалното представяне на причинно - следствените взаимовръзки между компонентите на организационната стратегия, представлява същото, значимо и важно средство като самата BSc. Стратегическата карта добавя нов, втори слой от детайли, които илюстрират динамиката на стратегическото развитие във времето. Те също така внасят модулност, която подобрява яснотата и фокуса. При формулирането на една стратегия се прилагат разнообразни подходи. Но независимо от използваната методика, стратегическата карта предоставя единен и последователен начин за описание на стратегията, така че целите и показателите да бъдат не само установени, но и управлявани. Стратегическата карта е липсващото звено между формулирането на стратегията и нейното изпълнение.

Ключови думи:

Стратегия, инвестиции, нематериални активи, ефективност, приходи, процеси, удовлетвореност, цели, резултати, иновации, капитал.

Executive Summary:

The strategic map is a model, adapted to the specific strategy of an individual private security company, which describes how the intangible assets bring improvements to the efficiency of the internal processes of the company,

which play a decisive role in creating value for the clients, employee satisfaction and of value for the owners and society. The strategic map is a graphic model of the integration of the goals of the private security company into the four areas of the Balanced Scorecard. It is an illustration of the causal links between the results desired in the financial and customer areas and the exceptional efficiency, achieved by the critical internal processes – operational management, customer management, innovations, regulatory and social processes. Precisely those processes create the value proposal and make it available to the target clients, and also contribute to the accomplishment of the productivity goals in the financial area. Moreover, the strategic map determines the specific capabilities of the intangible assets of the organization – the human, information and organization capital, which are necessary for the achievement of an exceptional efficiency of the critical internal company processes. The model of the strategic map contains a number of normative components and interlinkages of the strategy. If any specific element of the strategic map model is lacking, the strategy would be doomed to failure. Very often in private security companies there is no interconnection between the indicators of the internal processes and the value proposal for the clients, there are no innovation-related targets and the goals, related to employee skills, their level of satisfaction and the role of information technologies, remain unclear. Such errors typically lead to disappointing results. The strategic map is the visual presentation of the causal links between the components of the organization strategy and represents the same, significant and important means as the BSc itself. The strategic map adds a new, second layer of detail, which illustrates the dynamics of the strategic development over time. It also introduces a modular approach, which improves the clarity and focus. In the process of formulation of a single strategy different approaches are applied. But irrespective of the methodology used the strategic map provides a uniform and consistent

method for describing the strategy, so that the objectives and the target indicators would not only be ascertained, but also managed. The strategic map is the missing link between the formulation of the strategy and its implementation.

Keywords:

Strategy, Investments, Intangible assets, Efficiency, Income, Processes, Satisfaction, Objectives, Results, Innovation, Capital.

Стратегическа карта

Стратегията на частната охранителна фирма балансира противоречащи си сили. Инвестициите в нематериални активи с цел дългосрочен ръст на приходите нерядко се конфронтират със съкращаването на разходите с цел постигане на краткосрочна финансова ефективност. Главната цел за организациите от частния охранителен сектор е създаването на устойчив ръст на стойността за собствениците. Това означава ориентирание към дългосрочност. Същевременно частните охранителни фирми трябва да демонстрират подобрени резултати в краткосрочна перспектива. Краткосрочните резултати винаги могат да бъдат постигнати като се жертват дългосрочните инвестиции и това често се случва незабелязано. Следователно, отправна точка при описанието на стратегията трябва да бъде балансирането на краткосрочните финансови цели за намаляване на разходите и подобрения в продуктивността с дългосрочната цел - постигане на печеливш ръст на приходите.

Тук е направен опит да се разработи примерна стратегическа карта на водеща частна охранителна фирма „Sigma security” (във връзка с конфиденциалност, името на фирмата е променено) Мисията на „Sigma security”, да се превърне в „национално значима частна охранителна фирма с водещо име на пазара за частни охранителни услуги”, е представена в

горната част на корпоративната стратегическа карта на фигурата. Целта на финансовото направление е повишаване на стойността за собствениците чрез рязко увеличаване ръста на приходите, резултат от обединените усилия за придобиване на по-малки регионални охранителни фирми, и едновременно постоянно съкращаване на разходите. Управлявайки активно равновесието между ръста на приходите и предлагането на високо качествени охранителни услуги, „SS” се стреми към по-ефективно използване на активите и ефективно управление на процесите за генериране на парични потоци. „SS” трябва да постигне финансовите си цели, като се трансформира от доставчик на охранителни услуги, ориентиран към продукта, в доставчик на готови решения, ориентиран към клиентите. В клиентското направление стойностното предложение за потребителите на „SS” е организирано около три теми: **(1)** да предоставя на клиентите най-добрите решения, като разработва пакети иновационни охранителни услуги, създаващи добавена стойност; **(2)** да развива взаимноизгодни отношения на партньорство с клиентите, което би позволило на фирмата да осигурява възможно най-добрата стойност, акцентирайки върху баланса между цена, ефективност и качество на обслужване; **(3)** да стимулира дългосрочна лоялност у клиентите, обезпечавайки отлично качество на обслужване и безупречно изпълнение, като по този начин не им позволява да се насочват към съответните конкуренти.

„Sigma Security” ще подобри няколко вътрешни процеса, свързани с предоставянето на стойностното предложение, което би и осигурило конкурентно предимство. Усъвършенстването на вътрешните процеси се осъществява по три основни стратегически теми:

✓ **Стимулиране на съвършенство при оперативните процеси чрез постоянно подобрене на всички операции.** Тази тема се фокусира

върху ключовите процеси за „SS”. Нейна съставна част са ключовите стратегически цели, които могат да се разглеждат и като основни градивни елементи. Ръководството на „SS” е убедено, че именно това са най-важните елементи от цялостната стратегия и те не следва да бъдат игнорирани. В тази тема ключови бизнес процеси се явяват безопасността, здравето, удовлетвореността на сътрудниците, предлагането на качествени охранителни услуги, разработването на нови продукти, информационните технологии и спомагателните услуги в мащаб за цялата организация.

✓ **Стимулиране на търсенето чрез близки взаимоотношения с клиентите/крайните потребители посредством партньорство с ключови клиенти**, управление на веригата на доставка и разширяване на охранителните услуги. Тази тема се фокусира върху пазарната сегментация и селектиране, управлението на каналите на продажба на охранителни услуги и управлението на клиентите.

✓ **Стимулиране на бърз ръст с помощта на иновации чрез фокусиране върху предоставянето на иновационни решения за клиентите**. Тази тема е свързана с разработването и управлението на портфейла от продукти и услуги на „SS” с цел осигуряване на дългосрочно конкурентно преимущество.

В поддръжка на вътрешните възможности на компанията, „SS” формулира още една тема – **професионализъм на служителите**, чиято задача на стратегическата карта се състои в това да изясни приоритетите на корпоративната култура, да управлява най-важните умения и компетенции на служителите, както и да осигури нужната инфраструктура. Целите на направление „Познания и развитие” са представени под заглавие „Непрекъснат процес на обучение и усъвършенстване за постигане високо ниво на удовлетвореност”, синхронизират нематериалните активи на

организацията с нейните стратегически приоритети. Някои от целите описват организационния капитал, необходим за реализация на новата стратегия. Друга цел определя необходимостта от последователност в процесите на вземане на решения, нужни на стратегията за предлаганите иновативни охранителни продукти. Една от целите изразява необходимостта от работа в екип при реализация на стратегията за екипни решения. Поставена е цел която се фокусира върху процесите за постигане на синхрон със стратегията на индивидуално ниво. Целта от стратегическата карта е насочена към нуждите от човешки капитал (правилните умения, на правилното място, в нужното време) за новата стратегия. Тези нужди ще бъдат детайлно представени на по-ниско структурно ниво в плановете на отдела за управление на персонала. разработени са цели които характеризират нуждата от информационен капитал на компанията, като поставят особен акцент върху съвместното използване на информация от всички нейни подразделения.

По този начин, с помощта на стратегическата карта, групите, отговорни за управлението на най-важните нематериални активи на компанията, биват приведени в синхрон с нейната стратегия. Стратегическата карта предоставя модел за синхронизиране на човешкия, информационния и организационния капитал със стратегията, като осигурява достатъчно детайлна информация, за да я направи разбираема, подлежаща на измерване и готова за изпълнение.

Очакваните резултати за „Sigma security” са, фирмата не просто да внедри балансираната система, а да разработи и задейства система за стратегическо управление (Strategic Management System-SMS) за цялата компания, която се явява неотменна част от корпоративния план.

Системата включва следните интегрирани управленски процеси:

- ✓ Управление на стратегическите инициативи;
- ✓ Вътрешна и външна комуникация;
- ✓ Управление на ефективността;
- ✓ Планиране на израстването в кариерата;
- ✓ Планиране на приемствеността;
- ✓ Постигане високо ниво на удовлетвореност от обучение на охранителния състав.

охранителния състав.

**Национална ЧОФ с водещо име на пазара
за частни охранителни услуги**



Да предоставяме на клиентите най-добрите решения в сектора за частни охранителни услуги

Опит в работата с клиенти

Да предоставя на клиентите най-добрите продукти, услуги и решения

Да развива отношения на партньорство с клиентите, с цел предоставяне на максимална стойност.

Да стимулира дългосрочна лоялност у клиентите, като осигурява отлично качество и обслужване и безупречно изпълнение.

Усъвършенстване на вътрешните бизнес процеси

Стимулиране на бърз ръст с помощта на иновации•

Управление на портфейла от продукти, водещо до конкурентно преимущество;

- Реструктуриране на бизнеса и пазара с управление на ръста и рентабилността;
- Намиране, прилагане и използване на допълнителни решения;
- Разработване на иновации, диференцирани приложения и решения;
- Определяне и завоюване на нови пазарни сегменти.

Стимулиране на търсенето чрез близки взаимоотношения с клиенти/крайни потребители

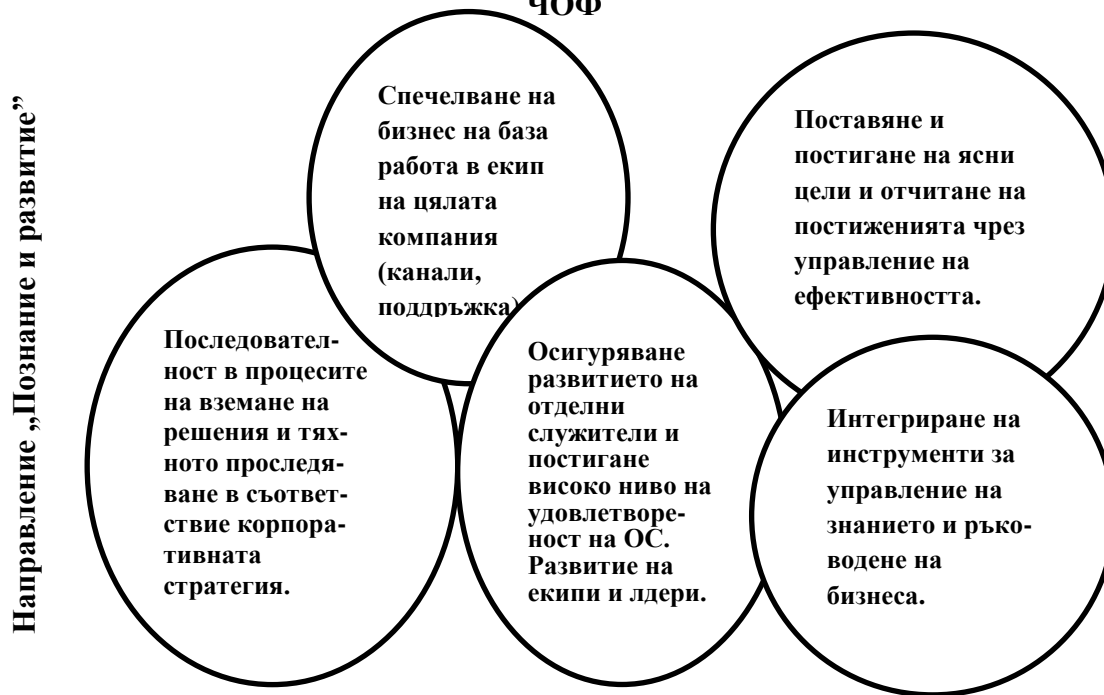
- Привеждане в равновесие на каналите на продажба на „SS” и мрежите от клиенти;
- Разработване на индивидуални маркетингови програми съвместно с ключовите клиенти;
- Сътрудничества с клиенти, ориентирани към пазара и иновациите, в рамките на целевите канали на продажба;
- Определяне и селектиране на целеви канали на продажба;
- Разбиране нуждите на клиентите и крайните потребители.

Стимулиране на оперативно съвършенство

- Постоянно усъвършенстване на практиките по осигуряване безопасността, здравеопазването и околната среда;
- Постоянно усъвършенстване на структурата на предлагане и повишаване на нейната ефективност Създаване на най-добрия в отрасъла корпоративен център;
- Създаване на най-добрите в отрасъла процеси и услуги;
- Разработване на проекти бързо, с минимални разходи и висока стойност;
- Постоянно усъвършенстване на технологиите и повишаване на ефективността.



Непрекъснат процес на обучение и усъвършенстване за постигане високо ниво на удовлетвореност на сътрудниците в ЧОФ



Организация Компетенции и удовлетвореност Информация/технологии

**Стратегическа карта на водеща частна охранителна фирма
„Sigma security“**

Изводи:

1. В информационната епоха успехът на частните охранителни фирми зависи от инвестициите в интелектуални активи и тяхното управление;
2. Иновациите и усъвършенстването на услуги и процеси се генерират от служители, получили висока квалификация, преквалификация и високо ниво на удовлетвореност, с помощта на методиката „обучение и придобиване на знания и умения през целия живот“, модерни информационни технологии и структурирани бизнес процедури;

3. Стратегическата карта представлява нагледен модел за интеграция на целите на частната охранителна фирма в четирите направления на балансираната система от показатели, нещо повече, стратегическата карта определя специфичните възможности на нематериалните активи на организацията - човешки, информационен и организационен капитал, които са необходими за постигане на изключителна ефективност на жизненоважните вътрешно – фирмени процеси;

4. Създаването на балансиран набор от показатели за ефективност също така дава възможност за обучение на управленско ниво. Разясняването на причинно-следствените хипотези на стратегията позволява на мениджърите да проверят правилността на избраната от тях политика и да я адаптират в процеса на нейното прилагане. Без ясно дефинирани причинно-следствени връзки не е възможно стратегическо обучение.

Използвана литература:

1. Камерън, К., Куин Р., Диагностика и промяна на организационната култура съобразно рамката на конкуриращите се ценности., Изд. Класика и стил, С., 2012.

2. Каплан, Р., Нортън, Д., Балансирана система от показатели за ефективност., Изд. Класика и стил, 2005.

3. Каплан, Р., Нортън, Д., Стратегически карти., Изд. Класика и стил, С., 2006.

4. Петков, Г., Стратегическо ръководство и лидерство – психологически аспекти., Изд. Софттрейд, С., 2010.

5. Саръев, И., Семерджиев, Цв., Архитектурен подход – Военен журнал, 2004.

6. Семерджиев, Ц. Стратегическо ръководство и лидерство – организации., Изд. Софттрейд, С., 2007.
7. Семерджиев, Цв., Стратегическо ръководство (лидерство)., Изд. Софттрейд, С., 2000.
8. Caplan, R., Person – Environment fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, end Mechanisms. – Journal of Vocational Behavior, 1987.