

TELEKOMUNIKACIJŲ SEKTORIAUS ĮMONĖS VERTINIMAS TAIKANT SUKURTĄ SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ

Gabija MIKULĖNAITĖ*, Kristina GARŠKAITĖ-MILVYDIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas,
Saulėtekio al. 11, LT-10221 Vilnius, Lietuva*

**El. paštas mikulenaite.gabija@gmail.com*

Santrauka. Straipsnio tikslas yra išnagrinėjus mokslinę literatūrą, susijusią su subalansuotų rodiklių sistema ir jos sritimis, sukurti subalansuotų rodiklių sistemą, skirtą telekomunikacijų sektoriui, ir ją taikant įvertinti telekomunikacijų sektorių, vertinant šio sektoriaus įmonę. Siekiant įgyvendinti tikslą buvo išanalizuota nagrinėjamos įmonės misija, vizija, principai, vertybės ir tikslai bei atlikta SSGG analizė. Tuomet buvo nustatomi reikalavimai subalansuotiems rodikliams. Atlikus šiuos veiksmus sudaryta subalansuotų rodiklių sistema, skirta telekomunikacijų sektoriui ir jo įmonėms. Galiausiai apskaičiuoti ir įvertinti atrinkti santykiniai rodikliai ir taip įvertintas telekomunikacijų sektorius. Šis straipsnis originalus dėl to, kad yra labai mažai mokslinių straipsnių, kuriuose būtų sukurta ir įvertinta subalansuotų rodiklių sistema, pritaikyta telekomunikacijų sektoriui. Straipsnis aktualus, kadangi sparčiausiai iš visų paslaugų rūšių 2020 m. pirmąjį ketvirtį, palyginti su 2019 m. atitinkamu laikotarpiu, padidėjo telekomunikacijų, kompiuterių ir informacinių paslaugų eksportas (52,9 %). Metinis telekomunikacijos paslaugų pokytis siekė net 7,8 %. Taigi šiomis dienomis aktualu vertinti telekomunikacijų sritį, o vertinimas turi būti daugiakriteris, dėl to tam puikiai tinka subalansuotų rodiklių sistema.

Reikšminiai žodžiai: subalansuotų rodiklių sistema (BSC), telekomunikacijų sektorius, SSGG analizė, finansų sritis, klientų sritis, vidinių procesų sritis, mokymosi ir augimo sritis.

Įvadas

Tyrimo aktualumas. Kiekvienam sektoriui, įmonei svarbu žinoti, kaip ji veikia, ar vykdo savo užsibrėžtus tikslus. Dabartinėje visuomenėje jau susiformavusi nuomonė, kad siekiant įvertinti sektoriaus ar organizacijos sėkmę neužtenka išmatuoti tik finansinius rodiklius. Taigi norint sužinoti, ar sektorius, įmonė veikia sėkmingai, reikia išanalizuoti daugiau sričių ir tam puikiai tinka subalansuotų rodiklių sistema. Subalansuotų rodiklių sistema apima keturias veiklos sritis: finansinę, klientų, vidinių procesų bei mokymo ir augimo.

Užsienio mokslinėje literatūroje subalansuotų rodiklių sistemos tema yra labai plačiai analizuojama, BSC apibrėžimus nagrinėja šie autoriai: Quesado, Guzman ir Rodrigues (2017), AL-Dweikat ir Nour (2018), Junior, Oliveira ir Helleno (2018), Harvey ir Sotardi (2018) ir kt. Apie keturias BSC sritis rašo šie autoriai: Bisbe ir Barrubés (2012) ir kt. Tačiau visi šie autoriai nagrinėja BSC sistemą skirtingoms sritims, pavyzdžiui, logistikai, ūkininkystei, aviacijai ar medicinai. Užsienio mokslininkų tyrimuose BSC nagrinėjamas įvairiais aspektais. Diskutuojama dėl BSC grupių sampratos ir kiekvienos grupės rodiklių.

Nors nemažai autorių nagrinėja BSC bei šį modelį pritaiko skirtingoms sritims, tačiau BSC modelis nebuvo sukurta ir taikyta telekomunikacijų sektoriui. Siekiant įvertinti telekomunikacijų sektoriaus įmonių efektyvumą, trūksta darbų, kuriuose būtų taikoma subalansuotų rodiklių sistema. Telekomunikacijų sektorių svarbu tirti, kadangi ši sritis yra viena iš sparčiausiai augančių 2019 m., minimais metais telekomunikacijų paslaugų eksportas padidėjo net 52,9 %. Metinis telekomunikacijų paslaugų pokytis siekė net 7.8 proc. Taip pat „sparčiai augančios ir valstybės parama besinaudojančios Kinijos įmonės keičia globalią konkurencinę aplinką. Todėl ES turi atitinkamai reaguoti, kad Europos įmonės galėtų atlaikyti konkurencinę kovą su didžiosiomis užsienio bendrovėmis, ypač strategiškai svarbiuose sektoriuose, tarp jų ir telekomunikacijos“ (LB „Stiprėjanti Kinija paskatino Europos Sąjungą ginti savo ekonominius

interesus“). Taigi šiame darbe siūloma suformuoti modelį, sukuriant galimybę šį modelį pritaikyti telekomunikacijų sektoriui. Nepaisant to, kad atskiras BSC grupės galima vertinti remiantis kiekybiniais ir kokybiniais duomenimis, tačiau nėra aišku, koks kiekvienos grupės reikšmingumo svoris. Dėl to darbe svarbu atlikti ekspertinį vertinimą, kuris padės atskleisti kiekvienos srities priotetiškumą ir svorį bei taikant šį vertinimą bus galima atlikti BSC modelio sisteminių vertinimą.

Tyrimo problema – subalansuotų rodiklių sistemos yra kuriamos daugeliui sričių, dėl to reikėtų pabandyti ją sukurti ir telekomunikacijų sektoriui. Kadangi kiekviena sritis turi savo specifiką, neišimtis ir telekomunikacijų sektorius, dėl to į subalansuotų rodiklių sistemą reikėtų įtraukti rodiklius, kurie atskleistų telekomunikacijų sektoriaus specifiką.

Hipotezės:

- 1) Galima teigti, kad subalansuotų rodiklių sistema buvo sukurta remiantis specifiniais rodikliais.
- 2) Sukurta subalansuotų rodiklių sistema galima adekvačiai įvertinti telekomunikacijų sektorių.

Tyrimo objektas – subalansuotų rodiklių sistema ir telekomunikacijų sektoriaus įmonių finansiniai ir veiklos duomenys.

Tyrimo tikslas – išnagrinėjus mokslinę literatūrą, susijusią su subalansuotų rodiklių sistema, sukurti subalansuotų rodiklių sistemą, skirtą telekomunikacijų sektoriui, ir ją taikant įvertinti nagrinėjamą sektorių bei sukurtos sistemos adekvatumą.

Uždaviniai tikslui pasiekti:

- 1) išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius, sudaryti subalansuotų rodiklių sistemą, atrinkus jos komponentus;
- 3) atlikti telekomunikacijų sektoriaus įmonės analizę bei įvertinti sukurtos sistemos adekvatumą ir jos komponentus;
- 4) apibendrinti gautus rezultatus.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, duomenų apibendrinimas, kritinė teorijos analizė, antrinė duomenų analizė, subalansuotų rodiklių skaičiavimas.

1. Subalansuotų rodiklių sistemos metodologinės ištakos

Subalansuotų rodiklių sistemą pristatė Kaplan ir Norton 1992 m., tai yra viena iš labiausiai paplitusių sistemų verslo pasaulyje. BSC įkūrimas remiasi daugeliu teorijų, pavyzdžiui, akcininkų vertės, principinės agento sistemos, neapibrėžtumo ir optimizavimo bei suinteresuotų asmenų teorijomis (Nguyen et al., 2019). Daugelis pirmaujančių bendrovių pradėjo naudoti subalansuotų rodiklių sistemą, ir ji leido organizacijoms pagerinti savo veiklą, susiejant savo subvienetus ir narius bendromis pastangomis padidinti įmonės tikslus ir pasaulinius uždavinius (Quesado et al., 2017). Be to, subalansuotų veiklos rodiklių principu remiamasi rengiant vadybines ataskaitas.

Taip pat subalansuotų veiklos rodiklių sistema gali būti įmonės strateginio planavimo instrumentu. Taikant šį metodą kaip darbo su strategija instrumentą, subalansuota veiklos rodiklių sistema padeda nustatyti įmonės trūkumus ir sėkmę lemiančius veiksniai.

Literatūroje gausu subalansuotų rodiklių sistemos apibrėžimų (žr. 1 lentelę), dėl to svarbu juos panagrinėti, kad būtų galima suprasti, ką iš tiesų reiškia ši sistema.

1 lentelė. Subalansuotų rodiklių sistemos apibrėžimai (sudaryta autorės)

Autorius (metai)	Apibrėžimas
Quesado, Guzman ir Rodrigues (2017)	BSC yra tinkama priemonė – pasirinktų subalansuotų rodiklių ir tikslų, atspindinčių strateginę viziją, rinkinys. BSC padeda patenkinti suinteresuotų šalių lūkesčius, išsakyti ir komunikuoti strateginius tikslus bei įvertinti jų įgyvendinimą, t. y. transformuoja misiją ir strateginius tikslus, leidžia nariams bendrauti tarpusavyje ir suvokti jų indėlį į organizacijos misiją, pagerinti teikiamų paslaugų kokybę ir taip gauti nuolatinį grįžtamąjį ryšį ir nuolatinį mokymąsi.
Al-Dweikat ir Nour (2018)	Subalansuotų rodiklių sistema yra skirta organizacijos misijai ir strategijai interpretuoti integruotame priemonių rinkinyje. Organizacijos strategijos įgyvendinimo struktūros sukūrimas sutelkiant dėmesį į finansinius ir nefinansinius tikslus.
Harvey ir Sotardi (2018)	Subalansuotų rodiklių sistema yra pasiekimų matavimo ir strateginio planavimo metodika, kuri sujungia pasirinktą KPI grupę į visumą organizacijos veiklos rezultatams gerinti.

Autorius (metai)	Apibrėžimas
Junior, Oliveira ir Helleno (2018)	Tai yra viena iš plačiai ištirtų techninių operacijų valdymo sistemų, kuri atsižvelgia tiek į finansinius, tiek į nefinansinius veiklos vertinimo aspektus.
Hamid (2018)	BSC yra strateginė matavimo priemonė, kurią pasitelkus mažesnio masto įmonės veikla derinama su jos didesnio masto tikslu, vizija ir strategijos požiūriu.
Quezada, Reinao, Palominos ir Oddershede (2019)	BSC – tai pasiekimų matavimo sistema.
Zazueta Salido, Lagarda-Leyva ir Lozoya Diaz (2019)	BSC yra vertinimo mechanizmas, kurio darbuotojai imasi planui pasiekti. BSC praneša apie kiekvieno strateginio tikslo veiklos būklę.
Circa (2019)	BSC yra strateginio vertinimo ir patikros sistema.
Khairani (2019)	Subalansuotų rodiklių sistema yra valdymo priemonė, kuria galima peržiūrėti ir palaikyti pusiausvyrą tarp finansinių ir nefinansinių rodiklių.
Nguyen, Ngo, Nguyen, Cao ir Pham (2019)	BSC yra gera verslo rezultatų matavimo sistema.

Atsižvelgus į visų autorių BSC apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad subalansuotų rodiklių sistema yra organizacijos vertinimo priemonė, kuri padeda siekti strateginių tikslų ir neatitrūkti nuo įmonės vizijos ir misijos. Subalansuotų rodiklių sistema apima finansinius ir nefinansinius rodiklius ir susideda iš keturių sričių: finansų, klientų, vidinių procesų bei augimo ir mokymosi. Visos šios sritys padeda išanalizuoti finansinius ir nefinansinius rodiklius tam, kad būtų pasiekti įmonės strateginiai tikslai bei įgyvendinta organizacijos misija ir vizija.

- BSC privalumai (Quesado et al., 2017):
- teikia vadovybei strateginių aspektų kontrolę;
- aiškiai praneša apie kiekvieno darbuotojo indėlį;
- apima naudą, kurią gali duoti investicijos į kompetencijų ugdymą, pagerėjusius santykius su klientais ir informacinių technologijų srityje;
- sudaro galimybes sistemingai mokytis;
- didina darbuotojų supratimą, kad ne visi sprendimai turi tiesioginį rezultatą ar mažina išlaidas;
- parodo, ką įmonė gali padaryti, kad būtų užpildyta finansinėse ataskaitose nurodyta informacija.
- BSC trūkumai (Gudelytė, 2010):
- subalansuotų rodiklių sistema pati savaime nenurodo, kokios strategijos dalys turi būti kontroliuojamos vadovybės;
- subalansuotų rodiklių sistema įvertina atrinktų strategijų veiklą, kurios, tikėtina, turi lemiamos įtakos specifiniams strateginiams tikslams, vykdymą. Sistemos veikimas prasideda specifinių strategijos vizijų artikuliacija ir yra orientuotas atgaline kryptimi, apibrėždamas prioritėtines strategijos veiklas;
- įvairių reiškinų priežastingumas nėra nusakomas pakankamai, kad būtų nustatytos priemonės siekti ilgalaikės organizacijos sėkmės. Nėra atsižvelgiama į duomenų stebėjimo atsilikimą ir galimą atgalinį poveikį vidiniuose organizacijos veiklos procesuose. Subalansuotų rodiklių sistemoje taip pat gali būti nepakankamai atsižvelgta į kai kuriuos veiksnius. Tik dalis visų veiklos procesų yra nusakoma tokioje sistemoje. Jei šie veiksniai taikomi įvertinant strategines priemones, žymioje sistemos dalyje jų poveikis tolygiai mažėja, ir potenciali tokių veiksmų įtaka gali būti visiškai ignoruojama;
- eksperto – vertintojo subjektyvumas.

Pagrindinis subalansuotų veiklos rodiklių sistemų principas – svarbiausių sėkmę lemiančių veiksmų nustatymas. Kitaip tariant, stengiamasi išsiaiškinti, kokie gebėjimai būtini įmonei, norint įgyvendinti jos sukurtą strategiją. Ieškant atsakymo į šį klausimą, remiamasi paprasta prielaida – tariama, jog pagrindinis įmonės tikslas yra sukurti ilgalaikę vertę, todėl, be trumpalaikės finansinės perspektyvos, įvertinami ir papildomi kriterijai, apie juos rašoma kitame poskyryje.

1.1. Subalansuotų rodiklių sistemos sritys

Siekiant įvertinti įmonės našumą, BSC susideda iš keturių perspektyvų: finansų, klientų, mokymosi ir augimo bei vidinių procesų. Kiekvienam komponentui nustatomi strateginiai tikslai, kurie derinami su įmonės misija ir strategija (Quezada et al., 2019). Kiekvienas tikslas turi būti išreikštas išmatuojamais pagrindiniais rezultatais ar rodiklis su tiksliniu lygiu, kad atsakingi darbuotojai žinotų, kokie šios priemonės rezultatai turi būti pasiekti per tam tikrą laiką. BSC taip pat teikia darbuotojams veiksmų planus, kaip pasiekti užsibrėžtą tikslą. Šie planai gali būti išsamūs darbo aprašymai. Kaplanas ir Nortonas pabrėžia, kad BSC turi būti koreguojamas kiekvienam organizacijos nariui. Taikant tik keletą priemonių kiekvienai perspektyvai, BSC padeda vadovams sutelkti dėmesį į tai, kas iš tikrųjų priklauso nuo jų verslo modelio (Lueg, 2015).

Finansų sritis

Ši sritis apima augimo, pelningumo ir rizikos strategiją, žvelgiant iš akcininko perspektyvos. Dweikat ir Nour teigia, kad finansiniai rodikliai yra labiausiai paplitęs rodiklis, vertinant įmonės sėkmę. Autorius mano, kad finansų rezultatų rodikliai gali būti naudojami kaip pagrindiniai rodikliai, naudojami organizacijos vidinėje analizėje, finansinė veikla yra svarbi strategija, kurą vadybininkai gali taikyti norėdami nustatyti bendrą organizacijos lygį. Straipsnyje taip pat pabrėžiama, kodėl finansiniai rodikliai yra plačiai naudojami. Pirma, finansinės veiklos rodikliai, tokie kaip pelnas, yra tiesiogiai susiję su organizacijos ilgalaikiais tikslais, kurie visada yra finansiniai tikslai. Antra, labai tikslus finansinių rodiklių pasirinkimas suteikia išsamų „Euro“ vaizdą (AL-Dweikat ir Nour, 2018).

„Eilinėje pelno siekiančioje įmonėje finansinė perspektyva yra svarbesnė už visas kitas dėl to, kad finansai daro lemiamą įtaką veiksniams, būtiniams norint susilaukti sėkmės likusiose strateginiame žemėlapyje įvardytose srityse. Taigi norint sėkmingai pereiti prie tolesnio strateginio proceso etapo, būtina teisingai apibrėžti su šia perspektyva susijusius tikslus“.

Pasiekti geresnius finansų srities rezultatus gali padėti pajamų ir produktyvumo strategijų suderinimas. „Pajamų strategijos esmė – skatinti augimą, veržiantis į naujas verslo sritis ar atveriant naujas verslo galimybes ir stiprinant santykius su dabartiniais klientais. Produktyvumo strategijos esmė – valdyti sąnaudas ir kuo produktyviau išnaudoti įmonės aktyvus“.

Klientų sritis

Ši perspektyva apima vertės kūrimo ir diferenciacijos strategiją, žvelgiant iš kliento pusės. Būtent čia didelę svarbą turi rinkos segmentavimo, tikslinės rinkos nustatymo, pozicionavimo strategijos ir susiję procesai. Subalansuotų rodiklių sistemos klientai – tai šaltinis, įgalinantis pasiekti vieną pagrindinių finansinių tikslų – norimą pajamų lygį. Svarbiausi vertinamieji rodikliai – tai klientų pasitenkinimo, lojalumo, esamų išlaikymo ir naujų pritraukimo bei klientų pelningumo rodikliai (Dincer et al., 2018).

Kiekviena įmonė turėtų atsižvelgti į klientus ir turėtų galėti jiems pasiūlyti jų norimą produktą ar paslaugą tam, kad padidintų organizacijos apyvartą ir pajamas. „Kitaip tariant, žvelgiant iš pardavimų perspektyvos, skaidyti rinką į segmentus, kartu nustatant ir įsisąmoninant pirkėjo elgseną lemiančius veiksnius“. Šiuos uždavinius galima spręsti remiantis dvejomis kryptimis: tradiciškai stebint klientų kaitą pagrindiniame segmente ir jų pasitenkinimą. Kartu dar sekti užimamos rinkos dalies apyvartą ir svyravimus. Minimi rodikliai kartais būna priskiriami finansinei sričiai, „tačiau svarbiausia ne tai, kuriai sričiai jie priskiriami, o tai, ar skaičiai, pateikti rodiklių sistemos modelyje, bus teisingi ir ar bus aiškiai atskleisti jų tarpusavio ryšiai“.

„Su klientais susiję matavimai dažniausiai remiasi rodikliais, kurie turėtų padėti nustatyti, kiek pavyko įgyvendinti suformuotą strategiją. Tai daroma įvardijant klientus, į kuriuos orientuojasi įmonė, ir rinkas, dėl kurių konkuruojama. Siekiant išsiaiškinti klientų nuomonę apie įmonę, jos produktus ir paslaugas, paprastai nustatomi pagrindiniai su klientais susiję kintamieji, pavyzdžiui, tokie kaip pasitenkinimas, lojalumas ir pelningumas, taip pat gebėjimas išlaikyti esamus ir pritraukti naujus klientus, kaip kad tai pavaizduota 2 paveiksle“.

Vidinių procesų sritis

Klientų sritis apibūdina įmonės užimamą poziciją rinkoje, atsako į tokius klausimus, kaip į kokius klientus įmonė orientuojasi ir kokią pridėtinę vertę įmonė siūlo. Finansinė sritis parodo, kokie pasiekti ekonominiai rezultatai. Be

viršuje minimų sričių, taip pat ne mažiau svarbi yra vidinių procesų sritis. Ši sritis padeda įgyvendinti numatytus įmonės procesus bei lemia jų sėkmę. Vidiniai procesai apima du dalykus (Kaplan ir Norton, 2004):

- šie procesai yra lemiami kuriant ir siūlant pridėtinę vertę klientams;
- vidiniai procesai padeda padidinti produktyvumą ir sumažinti sąnaudas.

Kaplan ir Norton (2002, 2004) procesus padalina į keturias pagrindines dalis: gamybos, klientų valdymo, inovacinius bei įstatyminius ir socialinius procesus. Bene kiekvienoje įmonėje vykdomi visi keturi procesai, dėl to yra svarbu gebėti juos visus vykdyti. Tačiau būna tik viena proceso dalis, svarbiausia klientų valdymui.

Vidinių procesų srities tikslas yra strateginių prioritetų įvairiems verslo procesams sukūrimas, kad būtų patenkinti klientų ir akcininkų lūkesčiai ir būtų pasiektas jų pasitenkinimo lygis. Vidinių procesų rodikliai apibrėžia pagrindines gamybines, paslaugų suteikimo, prekybos operacijas, kurios turi įtakos kokybiškam viso verslo vieneto funkcijų vykdymui. Iškeliama tikslą gerinti vidinius procesus svarbu, kad jie padėtų pasiekti numatytus rodiklius finansinėse ir klientų sferose. Pagrindinis momentas – tikslų formulavimas vidiniams procesams vystyti įmanomas tik jau esamų klientų ir finansinių tikslų pagrindu. Taip pat kertinis momentas yra tas, kad vidinių verslo procesų peržiūra ir tikslų nustatymas neapsiribotų tik esamais procesais įmonėje (Dincer et al., 2017).

Mokymosi ir augimo sritis

„Žvelgiant iš mokymosi ir plėtros perspektyvos, yra įvertinamas įmonės gebėjimas dabar ir ateityje kurti naujus produktus ir paslaugas, siūlyti pridėtinę vertę klientams ir didinti efektyvumą taikant inovacijas, atsinaujinimo, pritaikymo ir mokymosi principus. Nors „įprastinėse“ pelno siekiančiose įmonėse finansinė perspektyva paprastai yra svarbesnė už kitas perspektyvas, mokymosi ir plėtros perspektyva – ypač žvelgiant labiau į ateitį – savo ruožtu yra lemiamą, siekiant finansinių rezultatų. Kad ir kokia nuosekli ir apgalvota būtų įmonės strategija, ji niekada nebus sėkminga, jei įmonė neturės reikiamų kompetencijų, apimančių reikiamus darbuotojus, reikiamą technologiją ir tinkamą kultūrą, nes juk būtent darbuotojai turi įgyvendinti įmonės strategiją“.

Mokymosi ir augimo sritis apibūdina prioritetus, kurie yra skirti organizacinės aplinkos pokyčiams, naujovėms ir augimui sukurti. Subalansuotų rodiklių sistemos autoriai šioje perspektyvoje išskiria tris svarbiausias sritis: darbuotojų kompetencija ir pajėgumai, informacinių technologijų sistemos galimybės bei darbuotojų motyvacija ir vienybė. Tikslai nurodo, ką reikia daryti, kad būtų gerai parengta ir motyvuota darbo jėga, koku būdu užtikrinama organizacijos galimybė greitai keistis, tobulėti, koks yra įmonės informacinių technologijų (IT) potencialas. Sugebėjimas palaikyti reikiamą darbuotojų parengimo lygį ir tinkamą IT potencialą sudaro galimybę įmonei išgyventi ir plėtoti savo veiklą (Khairani et al., 2019).

Plačiąja prasme mokymosi ir augimo sritis apima įmonės žinių išteklius ar, kitaip tariant, žinių kapitalą, tačiau šiuo metu labiau pradedama linkti prie intelektualinio kapitalo. Įmonės ištekliai yra skirstomi į tris kategorijas:

- žmogiškasis kapitalas – jis reprezentuoja darbuotojų turimas žinias ir patirtį. Taip pat reprezentuoja ir darbuotojų strategijas, kompetencijas ir gebėjimus, kurie yra reikalingi įgyvendinant įmonės strategiją;
- informacinis kapitalas – jis apima turimas strategijai įgyvendinti būtinas informacines sistemas, duomenų bazes ir kitus panašius instrumentus;
- organizacinis kapitalas – šis kapitalas „formuojamas tokių veiksnių kaip įmonės kultūra, darbuotojų motyvacija, valdymas, vidinė dermė, komandinis darbas, darbuotojų domėjimasis darbu ir galimybė kiekvienam darbuotojui savo darbe remtis strategija, nes iš jos tiesiogiai išplaukia visi tikslai ir paskatos“.

Daugelis įmonių nuolat investuoja į darbuotojų ugdymą, naujas technologijas ir organizacijos kultūros tobulinimą, tačiau šie žingsniai retai kada konkrečiai susiejami su įmonės strategijomis. Kai investuojama be tinkamo strateginio pagrindo, įmonė rizikuoja arba sutelkti dėmesį visiškai ne į tuos dalykus, arba nepakankamai įvertinti su mokymosi ir plėtra susijusią veiklą, kuri galėtų užtikrinti strateginių iniciatyvų įgyvendinimą“.

Nepaisant to, kad ši sritis yra labai svarbi, ypač įmonės tolesnei plėtrai, šiai sričiai yra sunku atlikti kokius nors „matavimus“ taip įvertinant našumą. Šioje srityje gana sunku apskaičiuoti įdėtą darbą ir gautus rezultatus, dėl to nemažai įmonių šioje srityje neužbaigia priežasties – pasekmės grandinių. Nepaisant sunkumų, vis tik yra būdų, kaip įvertinti mokymosi ir augimo sritį, mokslinėje literatūroje nagrinėjami 10 lentelėje pateikti rodikliai.

1.2. Subalansuotų rodiklių sistemos parengimo principai

Subalansuotų rodiklių sistemą galima įvardinti kaip organizacijos strateginį planą planavimo etape. Šiame „dokumente“ yra atskleista verslo idėja, aprašomi įmonės strateginiai tikslai ir parenkami rodikliai, kurie padeda nustatyti, kiek pavyko priartėti prie tikslų. Taip pat aprašomi veiksmai, kurie buvo skirti tikslams įgyvendinti.

Subalansuotų rodiklių sistemą vertėtų pradėti kurti nuo rengimo grupės sudarymo, darbų grafiko, finansinių ir nefinansinių išteklių paskirstymo. Be to, diegiant subalansuotų rodiklių sistemą įmonėje labai svarbu, kas bus įsitraukę į jos įgyvendinimą ir palaikymą. Labai svarbu, kad šią sistemą padėtų įgyvendinti, skatintų ir pripažintų įmonės vadovai. Dažnu atveju darbuotojų elgesys priklauso nuo vadovų, taigi jeigu jie nepripažins BSC, tai darbuotojai jos taip pat nevykdys ir norimų rezultatų nebus galima pasiekti (Kopecka, 2015).

Subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo procesas yra suskirstytas į 8 pagrindinius etapus: suformuojama misija ir vizija, atliekama SWOT analizė, nustatomi strateginiai tikslai, numatoma rodiklių sąmata ir nubraižomas strateginis žemėlapis. Įvykdžius visus šiuos etapus sukuriama subalansuotų rodiklių sistema ir galiausiai įvyksta BSC automatizavimas (Dincer et al., 2018).

Pirmas etapas kuriant subalansuotų rodiklių sistemą yra misijos suformulavimas. Misija – įmonės veiklos ir kultūros krypties apibūdinimas, ji parodo, kokia linkme eina įmonė. „Misija nusako pačią bendriausią organizacijos paskirtį, tikslą. Misija padeda atsakyti į klausimą – „kodėl organizacija egzistuoja?“ bei „ko steigėjai siekė ją steigdami?“. Misiją derėtų kas kurį laiką peržiūrėti ir esant poreikiui atnaujinti. Misija turėtų būti plačiai aprašyta, nereikia stengtis jos siaurinti. Misiją įvertinti gali padėti organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos analizės (Sainaghi et al., 2018).

Suformavus misiją formuojama vizija. Vizija turėtų būti glausta ir apibūdinti organizacijos struktūrą ir veiklas, be to, padėti įgyvendinti misiją. Suformuota vizija nusako ilgalaikius įmonės tikslus bei atsako į tokį klausimą: kokio įvaizdžio įmonė siekia išoriniam pasauliui ir kaip nori būti vertinama?

Kai organizacija jau turi misiją ir viziją galima pradėti galvoti apie strategiją. Prieš formuojant strategiją dar reikėtų atlikti SSGG analizę. Ši analizė atskleidžia įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes ir tai parodo, ar suformuoti įmonės strateginiai tikslai siejasi su organizacijos verslo aplinka (Paustian et al., 2015).

Atlikus SSGG analizę jau galima sudaryti strategiją. Strategija aprašo geriausią būdą, kuris padės organizacijai pasiekti norimus rezultatus. Strategija turi parodyti, koks yra įmonės planas ir koku keliu ji eina. Strategija išreiškia visas įmonės veiklas bei rinkas ir sritis, kuriose vykdoma veikla. Formuojant strategiją išsikeliama strateginiai tikslai, kurie vėliau bus reikalingi kuriant subalansuotų rodiklių sistemą. Tikslai įvardija pagrindines užduotis, kurios reikalingos norint įgyvendinti viziją, strategiją. Strateginiai tikslai ir užduotys – tai kasdienė veikla. „Strateginiai tikslai sudaro bendros strategijos įgyvendinimo matavimo taškus. Nustato, kaip strategija per tikslus bus transformuojama iki operatyvinio lygio“ (Anjomshoe et al., 2017).

Strateginiai tikslai turi būti suformuoti atskiroms subalansuotų rodiklių sistemų sritims: finansų, klientų, vidinių procesų bei mokymosi ir augimo. Visas šias sritis turi jungti bendra įmonės strategija. Suformavus visoms sritims tikslus parenkami rodikliai, kuriais bus apskaičiuojami išsikelti tikslai. Taigi sudaromas rodiklių sąvadas.

Kitas etapas yra strateginio žemėlapio sudarymas. „Strateginis žemėlapis – įmonės strategijos įgyvendinimo būdų atvaizdavimas viename puslapyje, priežastiniais ryšiais susieti tikslai. Strateginis žemėlapis parodo, kaip integruoti ir suderinti tikslai pagal 4 perspektyvas. Priežastiniai ryšiai – tai ryšiai tarp strateginių tikslų, nustatyti pagal principą „kas jeigu“. Strateginis žemėlapis iliustruoja, koku būdu įmonė tikisi įgyvendinti bendrąją strategiją. Tai vaizdinis strateginio plano supaprastinimas“ (Al-Zwyalif & Al-Zaytoonah, 2017).

Galiausiai, kai jau sudarytas strateginis žemėlapis, vykdomi taktiniai ir operatyviniai planai.

1.3. Kritinė rodiklių atranka nagrinėjamam atvejui

Visų pirma iškeliami bendri reikalavimai visiems rodikliams: jie turi būti kiekybiniai ir santykiniai, kad vėliau būtų galima atlikti sisteminių daugiakriterį vertinimą. Taip pat rodikliai turi būti parengti atsižvelgiant į vertinamo sektoriaus / įmonės misiją, viziją, principus, vertybes, strateginius tikslus ar SSGG analizės rezultatus.

Finansų sritis. Pagal bendrus reikalavimus tinkami yra dauguma finansinių rodiklių, iš kurių reikės rinktis. Reikalavimų neatitinka tik šie: grynasis apyvartinis kapitalas, trumpalaikio turto apyvartumas ir debitorinio įsiskolinimo apyvartumas (kartais). Kadangi mokumas ir pelningumas yra vieni svarbiausių įmonėje dalykų, tai šių grupių bus

parinkta po du rodiklius. Mokumo: *bendrasis trumpalaikio mokumo rodiklis* ir *greitojo trumpalaikio mokumo rodiklis*. Bendrasis trumpalaikio mokumo rodiklis rodo, kiek trumpalaikių įsipareigojimų įmonė gali padengti iš trumpalaikio turto, arba kiek trumpalaikio turto tenka vienam trumpalaikių įsipareigojimų eurui, o greitis trumpalaikio mokumo rodiklis matuoja įmonės likvidumą. Šis rodiklis lygina įmonės likvidžiausią turtą su trumpalaikiais įsipareigojimais. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo įmonė atsparesnė finansavimo trūkumui trumpuoju laikotarpiu. Pelningumo grupė bus vertinama šiais rodikliais: *bendrasis pelningumas* ir *grynasis pelningumas*. Bendrasis pelningumo rodiklis pinigine išraiška rodo, kiek vienam pardavimų eurui tenka bendrojo pelno (skirtumas tarp pardavimo kainos ir savikainos). Grynasis pelningumo rodiklis parodo, kiek grynojo pelno uždirba vienas pardavimų euras, t. y. jis parodo įmonės veiklos efektyvumą. Siekiant įvertinti veiklos efektyvumą, bus skaičiuojamas *viso turto apyvartumas*. Šis rodiklis parodo, kaip efektyviai įmonė naudoja visą turtą pardavimo pajamoms uždirbti. Siektinas rodiklis: kuo aukštesnis, tuo geriau. Siekiant išsiaiškinti įmonės likvidumą, bus apskaičiuojamas *absoliutus mokumo koeficientas*. Taip pat svarbu, ar įmonės veikla yra stabili, dėl to bus vertinamas *skolos – nuosavybės koeficientas*.

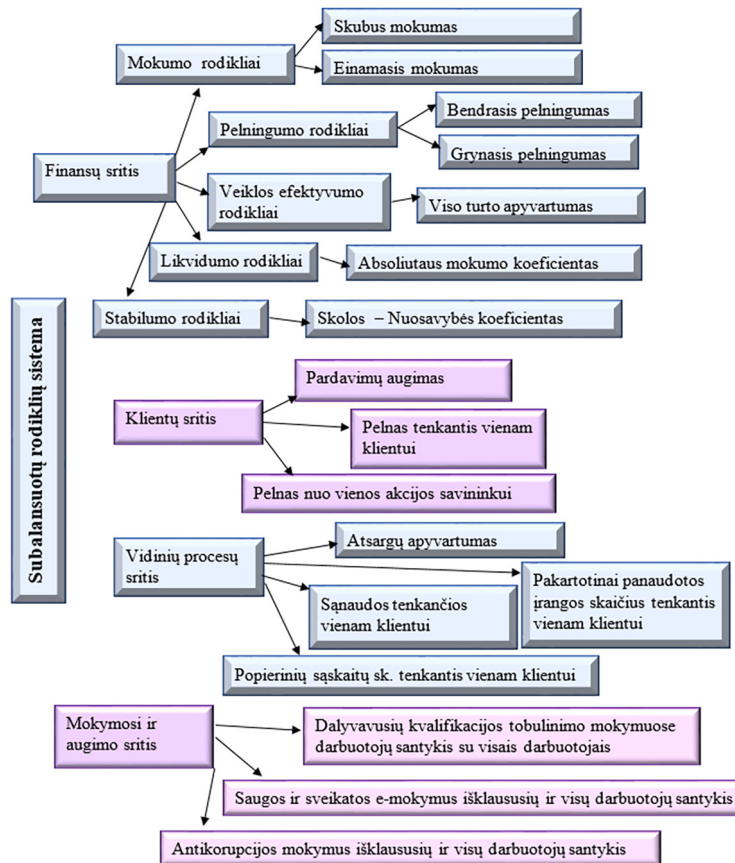
Klientų sritis. Kadangi vertinami bus tik kiekybiniai rodikliai, tai iš karto buvo atmesta dauguma rodiklių: didėjantis klientų ištikimumas ir lojalumas; rinkodaros planas – aprašoma komunikacijos veikla; kliento vertė – apibūdina įmonės klientui pateiktą vertę; prekės ženklas – aprašomos priemonės, naudojamos kuriant įmonės prekės ženklą; tikslas – apibūdina pagrindinius įmonės kliento bruožus; kanalai – aprašomi naudojami kanalai, naudojami parduodant įmonės teikiamas paslaugas ar kuriamas prekes; kliento išlaikymas – apibūdina įmonės gebėjimą išlaikyti klientą; organizacijos reagavimo į aplinkos klausimus laipsnis, kontroliuojant produktų kokybę; procedūrų, nustatytų siekiant apsaugoti aplinką, veiksmingumo laipsnis; raportavimas laiku investuotojams; investuotojų auditas; esamų prekių ir paslaugų kokybė ir prieinamumas atsižvelgiant į poreikius; klientų pasitenkinimas ir lojalumas; įmonės užimama rinkos dalis. Du autoriai pateikė rodiklius, kurie nusako klientų pelningumą, dėl to į subalansuotą rodiklių sistemą bus įtrauktas rodiklis: *pelnas, tenkantis vienam klientui*. Šis rodiklis aprėpia bene svarbiausius įmonei veiksnius, tai yra pelną ir klientus. Taip pat įmonei yra svarbu nauji klientai, įmonės gebėjimas pritraukti naujų klientų – tokiu rodikliu siūlo remtis vienas iš nagrinėtų autorių. Tačiau tokiu rodikliu darbe nebus remiamasi, nes toks dydis nebūtų santykinis. Apie naujų klientų pritraukimą galima spręsti pagal *pardavimų augimą*, dėl to į subalansuotą rodiklių sistemą bus įtrauktas būtent šis rodiklis. Kadangi nagrinėjama įmonė prekiauja savo akcijomis biržoje, tai svarbu įvertinti ne tik tiesioginių klientų rodiklius, bet ir investuotojų. Siekiant įvertinti įmonę žvelgiant iš investuotojų perspektyvos, bus vertinamas šis rodiklis: *pelnas, tenkantis vienos akcijos savininkui*.

Vidinių procesų sritis. Kaip ir visų sričių rodikliai, šioje srityje taip pat turi būti kiekybiniai ir santykiniai, dėl to netiko nei vienas autorių pateiktas rodiklis. Tačiau buvo atsižvelgta į autorių nuomones, ir bus vertinamas *atsargų apyvartumas*, o autoriai siūlė kaip rodiklį: turimų atsargų pajėgumą tiekimui. Nei vienas autorius nepaminėjo su sąnaudomis susijusių rodiklių, tačiau darbe bus apskaičiuojamos *sąnaudos, tenkančios vienam klientui*. Šį rodiklį nuspręsta naudoti dėl to, jog kiekvienai įmonei, ne išimtis ir telekomunikacijų sektoriuje, svarbus kuo didesnis pelnas, o kad pelnas būtų didesnis, reikia kaip įmanoma procesuose sumažinti sąnaudas. Šiais laikais vis svarbesnė tampa aplinkosauga, ypač telekomunikacijų sektoriuje, dėl to prie vidinių procesų srities rodiklių bus įtraukti netgi du susiję su aplinkosauga. Aplinkosauginius rodiklius taip pat siūlo įtraukti ir kai kurie mokslininkai, tačiau tarp jų siūlomų straipsnio autorė nerado tinkamų telekomunikacijų sektoriui. Taigi bus vertinami šie rodikliai, susiję su aplinkosauga: *popierinių sąskaitų skaičius, tenkantis vienam klientui, ir pakartotinai panaudotos įrangos skaičius, tenkantis vienam klientui*.

Mokymosi ir augimo sritis. Kaip ir visose srityse, dėl išsikeltų reikalavimų vėl netiko beveik visi literatūroje pateikti rodikliai. Tik vienas iš autorių siūlomų rodiklių bus panaudotas, tai *pelnas vienam darbuotojui*. Taip pat bus atsižvelgta į autorių pasiūlymą į mokymosi ir augimo sritį įtraukti rodiklius, susijusius su įvairiais mokymais. Tačiau tai nebus skaičiai, išlaidos ir panašūs dalykai, tai bus konkrečius mokymus praėjusių darbuotojų ir visų darbuotojų santykis, kadangi reikalingi santykiniai rodikliai. Taigi pagal viešai skelbiamus duomenis buvo parinkti šie rodikliai: *dalyvavusių kvalifikacijos tobulinimo mokymuose darbuotojų santykis su visais darbuotojais; saugos ir sveikatos e. mokymus išklausių ir visų darbuotojų santykis ir antikorupcijos mokymus išklausių ir visų darbuotojų santykis*.

2. BSC, skirtos telekomunikacijų sektoriaus įmonių veiklai vertinti, metodika

Atlikus kritinę rodiklių analizę buvo sudaryta subalansuotų rodiklių sistema, skirta telekomunikacijų sektoriui (1 paveikslas). Remiantis šia sistema bus atliktas tolesnis tyrimas, kurio metu bus įvertinta telekomunikacijos sektoriaus įmonė AB „Telia Lietuva“.



1 paveikslas. Sukurta subalansuotų rodiklių sistema (sudaryta autorės)

Tiriamajoje dalyje bus skaičiuojami ir vertinami atrinkti subalansuotų rodiklių sistemos rodikliai.

Įmonių vizijose, misijose ir principuose visai nekalbama apie finansinius siekius, tačiau jie svarbūs kiekvienai įmonei. *Finansų srities* rodikliai bus parinkti iš penkių finansinių rodiklių rūšių: mokumo, pelningumo, veiklos efektyvumo, likvidumo ir stabilumo, toks sprendimas priimtas dėl to, kad jis padės įvertinti visą finansinę situaciją, o ne tik tam tikrą dalį. Iš viso bus apskaičiuojami 7 finansiniai rodikliai, du iš mokumo ir pelningumo bei po vieną veiklos efektyvumo, likvidumo ir stabilumo:

Greitojo trumpalaikio mokumo rodiklis – šis rodiklis parodo įmonės sugebėjimą greitai (skubiai) realizuojamu trumpalaikiu turtu padengti trumpalaikius įsipareigojimus, tam iš trumpalaikio turto yra atimamos atsargos kaip mažai likvidus turtas:

$$NWC = \frac{CA - IV}{CL}, \quad (1)$$

čia CA – trumpalaikis turtas; IV – atsargos; CL – trumpalaikiai įsipareigojimai.

Bendrasis trumpalaikio mokumo rodiklis rodo, kiek trumpalaikių įsipareigojimų įmonė gali padengti iš trumpalaikio turto arba kiek trumpalaikio turto tenka vienam trumpalaikių įsipareigojimų eurui:

$$CR = \frac{CA}{CL}. \quad (2)$$

Bendras pelningumas (BPK) – šis rodiklis pinigine išraiška rodo, kiek vienas pardavimų eurui tenka bendrojo pelno (skirtumas tarp pardavimo kainos ir savikainos):

$$BPK = \frac{SLS - COGS}{SLS}, \quad (3)$$

čia SLS – pardavimų pajamos; $COGS$ – pardavimų savikaina.

Grynasis pelningumas (GPK) – šis rodiklis parodo, kiek grynojo pelno uždirba vienas pardavimų euras, t. y. jis parodo įmonės veiklos efektyvumą:

$$GPK = \frac{NP}{SLS}, \quad (4)$$

čia NP – grynasis pelnas.

Viso turto apyvartumas – šis rodiklis parodo, kaip efektyviai įmonė naudoja visą turtą pardavimo pajamoms uždirbti. Siektinas rodiklis: kuo aukštesnis, tuo geriau:

$$AT = \frac{SLS}{A}, \quad (5)$$

čia A – visas turtas.

Absoliutaus mokumo koeficientas. Šis rodiklis palygindamas likvidžiausius aktyvus (pinigai ir pinigams prilygintos lėšos) su trumpalaikėmis skolomis leidžia pamatyti įmonės sugebėjimą per labai trumpą laiką padengti savo trumpalaikes skolas:

$$\text{Absoliutaus mokumo koeficientas} = \frac{C}{CL}, \quad (6)$$

čia C – pinigai ir jų ekvivalentai.

Kitaip vadinamas finansinės priklausomybės koeficientu, jis parodo, kiek vienas nuosavo kapitalo eurui tenka skolų:

$$DR = \frac{D}{A}, \quad (7)$$

čia D – visos skolos.

Skaičiuojant ir vertinant rodiklius, svarbu žinoti jų normatyvus, jie pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Finansinių rodiklių normatyvai (sudaryta autorės)

Nr.	Rodiklis	Normatyvas	Kuo didesnis, tuo geriau
1	Greitojo trumpalaikio mokumo rodiklis	>1	+
2	Bendras trumpalaikio mokumo rodiklis	>1,2	+
3	Bendras pelningumas	>0,07	+
4	Grynasis pelningumas	>0,10	+
5	Viso turto apyvartumas	>1	+
6	Absoliutaus mokumo koeficientas	>0,2	+
7	Skolos – nuosavybės koeficientas	<0,5	-

Klientų sričiai įvertinti bus parinkti trys rodikliai. Atrenkant rodiklius bus atsižvelgta, kad jie būtų kiekybiniai, o ne kokybiniai. Iš įmonių strategijų, misijų ir vizijų akivaizdu, kad abejoms organizacijoms klientai yra svarbūs. Tiesiogiai nuo naujų klientų priklauso pardavimų didėjimas, dėl to buvo pasirinktas pardavimų augimo rodiklis.

Pardavimų augimas skaičiuojamas taikant šią formulę:

$$\Delta SLS = \frac{SLS(1) - SLS(0)}{SLS(0)}, \quad (8)$$

čia $SLS(1)$ – ataskaitinis laikotarpis; $SLS(0)$ – praėjęs (bazinis) ataskaitinis laikotarpis.

Siekiant įvertinti pastovių klientų aktyvumą ir pasitenkinimą, bus apskaičiuojamas *pelnas, tenkantis vienam klientui*, skaičiavimai bus atlikti remiantis šia formule:

$$\text{Pelnas, tenkantis vienam klientui} = \frac{NP}{\text{Klientų skaičius}}. \quad (9)$$

Visi parinkti rodikliai buvo skirti tiesioginiams klientams, tačiau vertinamos įmonės akcijos yra pardavinėjamos akcijų biržoje, dėl to svarbu įvertinti bent vieną investuotojams aktualų rodiklį, šiam atvejui pasirinktas – *pelnas, tenkantis vienai akcijai*.

Pelnas vienos akcijos savininkui bus skaičiuojamas remiantis šia formule:

$$EPS = \frac{NP - PFDIV}{NCS}, \quad (10)$$

čia *PFDIV* – privilegijuotų akcijų dividendai; *NCS* – paprastų akcijų kiekis.

Šiems rodikliams taip pat reikia nustatyti normatyvus, pagal kuriuos bus vėliau vertinami įmonės rezultatai. Normatyvai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Klientų srities rodiklių normatyvai (sudaryta autorės)

Nr.	Rodiklis	Normatyvas
1	Pardavimų augimas	Kuo didesnis, tuo geriau
2	Pelnas, tenkantis vienam klientui	Kuo didesnis, tuo geriau
3	Pelnas, tenkantis vienos akcijos savininkui	Kuo didesnis, tuo geriau

Vidinių procesų sričiai įvertinti bus pasirenkami keturi rodikliai. Kadangi vertinamai įmonei svarbu kaip įmanoma labiau mažinti sąnaudas, tai kaip rodiklis bus įtrauktos sąnaudos, tenkančios vienam klientui. Šis rodiklis atskleis, kaip efektyviai valdomos sąnaudos. *Sąnaudos, tenkančios vienam klientui*, bus apskaičiuojamos pagal šią formulę:

$$\text{Sąnaudos, tenkančios vienam klientui} = \frac{\text{Sąnaudos}}{\text{Klientų skaičius}}. \quad (11)$$

Norint sužinoti, kaip greitai atsargos virsta pardavimais, bus apskaičiuotas *atsargų apyvartumas*, remiantis toliau pateikta formule:

$$IVT = \frac{COGS}{IV}, \quad (12)$$

čia *IV* – atsargos.

Šis rodiklis ne mažiau svarbus nei sąnaudos, nes padės suprasti, ar atsargos nestovi vietoje neuždirbdamos jokių pajamų. Jeigu yra tokių atsargų, tai jas galima laikyti sąnaudomis, kurios to nežinant gali niekada ir nesumažėti.

Kadangi telekomunikacijų sektoriui ir vertinamai įmonei svarbu aplinkosauga, tai svarbu įtraukti bent kelis rodiklius, susijusius su ja. Dėl to bus skaičiuojami šie rodikliai:

Pakartotiniai panaudotos įrangos sk., tenkantis vienam klientui:

$$\text{Pakartotiniai panaudotos įrangos skaičius, tenkantis vienam klientui} = \frac{\text{Pakartotiniai panaudotos įrangos skaičius}}{\text{Klientų skaičius}}. \quad (13)$$

Popierinių sąskaitų skaičius, tenkantis vienam klientui:

$$\text{Popierinių sąskaitų skaičius, tenkantis vienam klientui} = \frac{\text{Popierinių sąskaitų faktūrų skaičius}}{\text{Klientų skaičius}}. \quad (14)$$

Vidinių procesų srities rodiklių normatyvai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Vidinių procesų srities rodiklių normatyvai (sudaryta autorės)

	Rodiklis	Normatyvas
1	Atsargų apyvartumas	Kuo didesnis, tuo geriau
2	Sąnaudos, tenkančios vienam klientui	Kuo mažesnis, tuo geriau
3	Pakartotinai panaudotos įrangos skaičius, tenkantis vienam klientui	Kuo didesnis, tuo geriau
4	Popierinių sąskaitų skaičius, tenkantis vienam klientui	Kuo didesnis, tuo geriau

Mokymosi ir augimo sritis. Šiai sričiai rodikliai buvo parinkti atsižvelgiant į vertinamos įmonės principus ir vertybes, dėl to bus skaičiuojamas įvairių mokymų dalyvių skaičius, padalintas iš darbuotojų, ir taip gaunamas mokymuose dalyvavusių darbuotojų ir visų darbuotojų santykis. Bus skaičiuojami šie rodikliai:

Dalyvavusių kvalifikacijos tobulinimo mokymuose darbuotojų santykis su visais darbuotojais, jis apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$\frac{\text{Dalyvavusių kvalifikacijos tobulinimo mokymuose darbuotojų santykis su visais darbuotojais}}{\text{Dalyvavusių kvalifikacijos tobulinimo mokymuose darbuotojų skaičius}} \quad (15)$$

Saugos ir sveikatos e. mokymus išklausių ir visų darbuotojų santykis, skaičiuojamas pagal formulę, pateiktą toliau:

$$\frac{\text{Saugos ir sveikatos e. mokymus išklausių ir visų darbuotojų santykis}}{\text{Saugos ir sveikatos e. mokymus išklausių darbuotojai}} \quad (16)$$

Antikorupcijos mokymus išklausių ir visų darbuotojų santykis, šis rodiklis skaičiuojamas pagal šią formulę:

$$\frac{\text{Antikorupcijos mokymus išklausių ir visų darbuotojų santykis}}{\text{Antikorupcijos mokymus išklausių darbuotojai}} \quad (17)$$

Mokymosi ir augimo srities rodiklių normatyvai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Mokymosi ir augimo srities rodiklių normatyvai (sudaryta autorės)

Nr.	Rodiklis	Normatyvas
1	Dalyvavusių kvalifikacijos tobulinimo mokymuose darbuotojų santykis su visais darbuotojais	Kuo daugiau, tuo geriau
2	Saugos ir sveikatos e. mokymus išklausių ir visų darbuotojų santykis	<1
3	Antikorupcijos mokymus išklausių ir visų darbuotojų santykis	<1

3. Telekomunikacijos sektoriaus įmonės analizė ir subalansuotų rodiklių skaičiavimas bei vertinimas

3.1. AB „Telia Lietuva“ analizė

Atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizės duomenis, subalansuotų rodiklių sistemos kūrimą reikia pradėti jau žinant įmonės misiją, viziją ir strategiją. Šiame darbe bus naudojama įmonių viešai skelbiama informacija.

„Telia Lietuva“ misija – būti pasaulinio lygio paslaugų bendrove, pripažinta industrijos lydere, kurti naujoves ir būti patikima bei draugiška vartotojui. Būti atsakingiems ir savo elgesį grįsti tvirtomis vertybėmis ir verslo principais. Siekti, kad jų paslaugos aprėptų daugumą žmonių gyvenimo sričių – verslą, švietimą ir laisvalaikį. Dėti indėlį į daugiau galimybių teikiantį pasaulį.

„Telia Lietuva“ vizija – teikti ryšio ir telekomunikacijų paslaugas, padedančias lengvai, veiksmingai ir nekenkiant aplinkai bendrauti žmonėms ir bendrovėms. Kurti vertę, diegiant pasaulinio lygio paslaugų patirtį, užtikrinant tinklo kokybę ir geriausią telekomunikacijų rinkoje kaštų struktūrą. „Telia Lietuva“ yra pasaulinę strategiją įgyvendinanti tarptautinė grupė, tačiau visose rinkose, kuriose dirba, veikia kaip vietos bendrovė. Be šių dalykų, dar „Telia Lietuva“

daug dėmesio skiria aplinkosaugai, šiai sričiai net suformulavo atskirą viziją – „iki 2030 metų pasiekti nulinę anglies dvideginio emisiją visoje veiklos grandinėje, rūšiuoti arba perdirbti visas atliekas ir į šias veiklas įtraukti 100 % darbuotojų“.

„Telia Lietuva“ darbo principai – etika, korupcijos prevencija, nediskriminavimas, saviraiškos laisvė, asmens privatumo apsauga, darbuotojų sveikata ir sauga bei aplinkosauga.

Atlikus SSGG analizę (6 lentelė) paaiškėjo, kad AB „Telia Lietuva“ turi daugiausia stiprybių: stipri padėtis rinkoje, įmonės reputacija, nuolat kuriamos inovacijos, 5G ryšys ir paslaugų įvairovė. Palyginus su stiprybėmis, „Telia Lietuva“ turi mažai silpnųjų, tik dvi: mažėjančios pajamos, išleidžiamos mobilijam ryšiui, ir mažėjantis fiksuoto ryšio vartojimas. Nagrinėjamos įmonės galimybės: didėjanti paklausa debesų kompiuterijos paslaugai, duomenų perdavimo paslaugų didinimas ir užimamos rinkos dalies didinimas. Grėsmės: konkurentų įtaka, griežta reguliavimo aplinka ir prisotinta mobiliojo ryšio rinka gali paveikti augimą ateityje.

6 lentelė. AB „Telia Lietuva“ SSGG analizė (sudaryta autorės)

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> – Stipri padėtis rinkoje – Paslaugos tiekėjo reputacija – Didesnė turima rinkos dalis nei konkurentų – Nuolat kuriamos naujos inovacijos, sąnaudų mažinimas – Tiekiamų paslaugų įvairovė – 5G ryšio įdiegimas 	<ul style="list-style-type: none"> – Mažėja vidutinės pajamos, išleidžiamos mobilijam ryšiui – Mažėjantis fiksuoto ryšio vartojimas
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> – Didėjanti paklausa debesų kompiuterijos paslaugai – Duomenų perdavimo paslaugų didinimas 	<ul style="list-style-type: none"> – Konkurentų įtaka – Griežta reguliavimo aplinka – Prisotinta mobiliojo ryšio rinka gali paveikti augimą ateityje

3.2. AB „Telia Lietuva“ subalansuotų rodiklių skaičiavimas ir vertinimas

Šame skyriuje bus suskaičiuoti ir įvertinti visi subalansuotų rodiklių sistemos rodikliai. Skaičiuojami bus telekomunikacijų sektoriaus įmonės AB „Telia Lietuva“ rodikliai. Vertinamas trejų metų laikotarpis: 2018–2020 metai.

Visų pirma skaičiuojami ir vertinami finansiniai rodikliai:

- Bendrasis trumpalaikis mokumas. Šis rodiklis yra pakankamai geras, kadangi reikšmė yra didesnė kaip 1, tai parodo, kad įmonės nuosavos lėšos viršija skolintas. Tačiau jis galėtų būti ir geresnis, jeigu viršytų 2. Tačiau blogas ženklas tai, kad šis rodiklis su kiekvienais metais mažėja, dėl to reiktų jį stipriai atkreipti dėmesį, kadangi su laiku jis gali sumažėti iki 0,5, o ši reikšmė jau laikoma bloga (7 lentelė).

$$CR = \frac{137\,784}{104\,884} = 1,313679875. \quad (18)$$

- Greitasis trumpalaikis mokumas. Šis rodiklis yra taip pat pakankamai geras, nes jo reikšmė viršija 1, tai reiškia, kad įmonė yra pakankamai atspari finansavimo trūkumui trumpuoju laikotarpiu. Gerai tai, kad nors 2019 m. šis rodiklis sumažėjo, tačiau 2020 m. beveik grįžo į 2018 m. būklę (7 lentelė):

$$NWC = \frac{137\,784 - 8182}{104\,884} = 1,235669883. \quad (19)$$

- Bendrasis pelningumas. Šis rodiklis yra geras, kadangi visais metais dvigubai viršija normatyvą. Rodiklis parodo, kad vienam pardavimų eurui tenka ~1,4 bendrojo pelno. Tokios rodiklio reikšmės rodo, kad įmonės kainodara yra tinkama ir ji puikiai geba kontroliuoti savo gamybos kaštus (7 lentelė):

$$BPK = \frac{377\,728 - (-162\,295)}{377\,728} = 1,429661026. \quad (20)$$

- Grynasis pelningumas. Procentine išraiška šis rodiklis visais metais yra 14 proc. Tai yra gerai, nes 5 proc. reiškia labai blogą situaciją, o žemiau 10 laikomas kritiniu. Tai reiškia, kad įmonės galutinis veiklos pelningumas yra geras, nes viršija 10 proc. (7 lentelė):

$$GPK = \frac{54\,447}{377\,728} = 0,144143405. \quad (21)$$

- Viso turto apyvartumas. Šis rodiklis yra labai blogas, nes net nesiekia 1. Tokios rodiklio reikšmės reiškia, kad įmonė nesugeba efektyviai panaudoti įmonės turto siekiant pajamų sukūrimo. Tačiau telekomunikacijų sektoriui turto bazė nėra esminis dalykas, taigi tokį rodiklį taikyti yra beprasmiška. Dėlto daroma išvada, kad šis rodiklis yra netinkamas ir jį reikia panaikinti iš subalansuotų rodiklių sistemos (7 lentelė):

$$AT = \frac{377\,728}{561\,538} = 0,672666854. \quad (22)$$

- Absoliutaus mokumo koeficientas. Šis rodiklis yra geras, kadangi jo reikšmės perkopia 0,2 ir tai reiškia, kad įmonė sugeba per labai trumpą laiką padengti savo trumpalaikes skolas. Gerai, kad šis rodiklis ne itin viršija normatyvą, nes dažnai aukšta rodiklio reikšmė gali rodyti silpną įmonės pinigų srautų ir finansų valdymą (7 lentelė):

$$\text{Absoliutaus mokumo koeficientas} = \frac{26\,612}{104\,884} = 0,253727928. \quad (23)$$

- Skolos – nuosavybės koeficientas. Šio rodiklio reikšmės yra geros, kadangi neviršija 0,5 ir tai reiškia, kad daugiau nei pusė nuosavybės priklauso įmonei ir tik mažesnė dalis yra skolinta (7 lentelė).

$$DR = \frac{244\,067}{561\,538} = 0,43464022. \quad (24)$$

7 lentelė. Finansiniai rodikliai (sudaryta autorės)

Rodiklis	Rezultatai			Vertinimas
	2018	2019	2020	
Finansiniai rodikliai				
Greitojo trumpalaikio mokumo rodiklis	1,235669883	1,0577671	1,022199412	Patenkinamas
Bendrasis trumpalaikio mokumo rodiklis	1,3136799	1,1354607	1,102073	Patenkinamas
Bendrasis pelningumas	1,429661	1,427268	1,410522	Geras
Grynasis pelningumas	0,144143	0,140997	0,140121	Geras
Viso turto apyvartumas	0,09696049	0,089714442	0,0918961	Blogas
Absoliutaus mokumo koeficientas	0,253728	0,369467	0,428522	Geras
Skolos – nuosavybės koeficientas	0,43464	0,467271	0,45516	Geras

Įvertinus finansinius rodiklius, einama prie klientų srities rodiklių skaičiavimo:

- Pardavimų augimas. Šis rodiklis parodo, kad kiekvienais metais pardavimų augimas mažėja, ir tai yra blogas ženklas. Įmonei reikėtų skirti dėmesį šiam rodikliui gerinti (8 lentelė):

$$\Delta SLS = \frac{377\,728 - 359\,296}{359\,296} = 0,051300321. \quad (25)$$

- Pelnas, tenkantis vienos akcijos savininkui. Šis rodiklis yra pakankamai geras, nes kiekvienais metais didėja, tai reiškia, jog akcininkai vis daugiau užsidirba investuodami į šią įmonę (8 lentelė):

$$EPS = \frac{51\,805}{582\,078} = 0,089. \quad (26)$$

- Pelnas, tenkantis vienam klientui. Į šį rodiklį taip pat reikėtų įmonei atkreipti dėmesį, nes, kaip ir pardavimų augimas, pelnas, tenkantis vienam klientui, kiekvienais metais mažėja ir tai reiškia, kad klientai išleidžia vis mažiau (8 lentelė).

$$Pelnas, \text{ tenkantis vienam klientui} = \frac{54\,447}{1\,810\,441} = 0,030073888. \quad (27)$$

8 lentelė. Klientų srities rodikliai (sudaryta autorės)

Rodiklis	Rezultatai			
	2018	2019	2020	
Klientų srities rodikliai				
Pardavimų augimas	0,051300321	0,0306146	0,025042898	Blogas
Pelnas, tenkantis vienam klientui	0,0300739	0,0270391	0,025166	Blogas
Pelnas, tenkantis vienos akcijos savininkui	0,030073888	0,037673888	0,037879988	Geras

Toliau po klientų srities rodiklių skaičiuojami vidinių procesų srities rodikliai:

- Atsargų apyvartumas. Šis rodiklis yra pakankamai geras, nes per metus įvyksta ~16 atsargų apyvartų. Tačiau nėra geras ženklas, kad šis rodiklis kiekvienais metais mažėja, dėl to įmonei reiktų į jį atkreipti dėmesį:

$$IVT = \frac{162\,295}{8182} = 19,83561476. \quad (28)$$

- Sąnaudos, tenkančios vienam klientui. Šis rodiklis yra labai geras, kiekvienais metais klientui tenka tik ~0,3 sąnaudų. Dar yra labai geras ženklas, kad kiekvienais metais šis rodiklis mažėja ir tai reiškia, jog įmonė puikiai geba mažinti sąnaudas.

$$S\grave{a}naudos, \text{ tenkančios vienam klientui} = \frac{64\,112}{1\,810\,441} = 0,035412366. \quad (29)$$

- Pakartotinai panaudotos įrangos skaičius, tenkantis vienam klientui. Šis rodiklis yra gana prastas dėl to, kad per metus vidutiniškai nebūna pakartotinai panaudota kiekvieno kliento bent vieno įrenginio. Tačiau tokia iniciatyva pradėta rūpintis tik 2018 m., kiekvienais metais pakartotinai panaudotos įrangos skaičius didėja, dėl to tikėtina, kad bus pasiekti maksimalūs rezultatai.

$$\text{Pakartotinai panaudotos įrangos skaičius, tenkantis vienam klientui} = \frac{35\,000}{1\,810\,441} = 0,019332306. \quad (30)$$

- Popierinių sąskaitų faktūrų skaičius, tenkantis vienam klientui. Šis rodiklis yra labai geras, nes kiekvienais metais sąskaitų faktūrų žymiai sumažėja. Taip pat labai geras ženklas tai, kad 2020 m. sąskaitos tenka tik kas antram klientui, tikėtina, kad tokiu tempu greitai nebeliks popierinių sąskaitų faktūrų.

$$\text{Popierinių sąskaitų skaičius, tenkantis vienam klientui} = \frac{154\,000}{1\,810\,441} = 0,085062148. \quad (31)$$

9 lentelė. Vidinių procesų rodikliai (sudaryta autorės)

Vidinių procesų srities rodikliai				
Atsargų apyvartumas	19,8356	16,38255	15,7107	Patenkinamas
Sąnaudos, tenkančios vienam klientui	0,0354124	0,03390018	0,031484	Labai geras
Pakartotinai panaudotos įrangos sk., tenkantis vienam klientui	0,019332	0,019705	0,020704	Blogas
Popierinių sąskaitų sk., tenkantis vienam klientui	0,08506215	0,06601021	0,0522099	Geras

Galiausiai apskaičiuojami ir įvertinami mokymosi ir augimo srities rodikliai:

- Dalyvavusių kvalifikacijos tobulinimo mokymuose darbuotojų santykis su visais darbuotojais. Šis rodiklis yra pakankamai geras, nes kiekvienais metais mokymus išklauso vis daugiau darbuotojų, kaip galima pamatyti, 2020 m. kvalifikacijos tobulinimo mokymus išklausė net 5 darbuotojai iš 10. B8t7 labai geras rezultatas, jeigu santykis išeitų 10 ir tai reikštų, kad visi įmonės darbuotojai per metus išklausė tokius mokymus.

$$\text{Dalyvavusių kvalifikacijos tobulinimo mokymuose darbuotojų santykis su visais darbuotojais} = \frac{900}{2733} = 0,329308452. \quad (32)$$

- Saugos ir sveikatos e. mokymus išklaususių ir naujų darbuotojų skaičius. Šis rodiklis yra tobulas, nes visi nauji darbuotojai išklausė saugos ir sveikatos e. mokymus.

$$\text{Saugos ir sveikatos e. mokymus išklaususių ir visų darbuotojų santykis} = \frac{1400}{1400} = 1. \quad (33)$$

- Antikorupcijos mokymus išklaususių ir naujų darbuotojų santykis. Šis rodiklis, kaip ir ankstesnis, yra tobulas, nes taip pat visi nauji darbuotojai išklausė antikorupcijos mokymus.

$$\text{Antikorupcijos mokymus išklaususių ir visų darbuotojų santykis} = \frac{1500}{1500} = 1. \quad (34)$$

10 lentelė. Mokymosi ir augimo srities rodikliai (sudaryta autorės)

Mokymosi ir augimo srities rodikliai				
Dalyvavusių kvalifikacijos tobulinimo mokymuose darbuotojų santykis su visais darbuotojais	0,329308452	0,3424658	0,462962963	Geras
Saugos ir sveikatos e. mokymus išklaususių ir visų darbuotojų santykis	0,5122576	0,5565068	0,601852	Labas geras
Antikorupcijos mokymus išklaususių ir visų darbuotojų santykis	0,548847	0,599315	0,648148	Labai geras

Apskaičiavus ir įvertinus visus subalansuotų rodiklių sistemos rodiklius paaiškėjo, kad yra ne mažai vietų, į kurias reikia įmonei atkreipti dėmesį, taigi gerinti reikėtų šiuos rodiklius: greitojo trumpalaikio mokumo, bendrojo trumpalaikio mokumo, pardavimų augimo, pelno, tenkančio vienam klientui, pakartotinai panaudotos įrangos skaičių, tenkantį vienam klientui, ir atsargų apyvartumą (10 lentelė). Gerai ir labai gerai įvertintų rodiklių yra daugiau ir tai reiškia, kad įmonė valdoma pakankamai gerai. Be to, skaičiuojant ir vertinant rodiklius paaiškėjo, kad vienas visai netinka telekomunikacijų sektoriui ir jis bus panaikintas, tai yra viso turto apyvartumas. Taip pat iš visų skaičiavimų paaiškėjo, kad geriausiai valdoma yra mokymosi ir augimo sritis, o prasčiausiai susidorojama su klientų sritimi.

Išvados

Išanalizavus mokslinius šaltinius, buvo atlikta kritinė rodiklių analizė bei sudaryta subalansuotų rodiklių sistema, skirta telekomunikacijų sektoriui. Rodikliams buvo parinkti tiek bendri reikalavimai, tiek kiekvienai sričiai atskiri. Pagal bendrus reikalavimus rodikliai turėjo būti kiekybiniai ir santykiniai bei atsižvelgiama į nagrinėjamos įmonės viziją, misiją, vertybes, principus ir tikslus. Sukurtą subalansuotų rodiklių sistemą sudaro 7 finansiniai rodikliai, 3 klientų srities, 4 vidinių procesų srities ir 3 mokymosi ir augimo srities. Finansiniai rodikliai: greitojo trumpalaikio mokumo, bendrojo trumpalaikio mokumo, bendrasis pelningumas, grynasis pelningumas, viso turto apyvartumas, absoliutaus mokumo koeficientas ir skolos – nuosavybės koeficientas. Klientų sričiai parinkti šie rodikliai: pardavimų augimas, pelnas, tenkantis vienam klientui, ir pelnas nuo vienos akcijos, tenkantis savininkui. Vidinių procesų srities rodikliai: atsargų apyvartumas, sąnaudos, tenkančios vienam klientui, pakartotinai panaudotos įrangos skaičius, tenkantis vienam klientui, ir popierinių sąskaitų skaičius, tenkantis vienam klientui.

Vertinant telekomunikacijų įmonę AB „Telia Lietuva“ paaiškėjo, kad įmonės finansinė situacija yra pakankamai gera, nes ji yra atspari finansavimo trūkumui trumpuoju laikotarpiu, įmonės kainodara yra tinkama ir ji puikiai geba kontroliuoti savo gamybos kaštus, organizacijos galutinis pelnas viršija 10 proc., sugeba per labai trumpą laiką padengti savo trumpalaikes skolas. Taip pat įmonė sugeba gerai valdyti savo nuosavybę, kadangi jos nuosavos lėšos viršija skolintas bei daugiau nei pusė nuosavybės priklauso įmonei, ir tik mažesnė dalis yra skolinta. Įmonė turi tik vieną blogą rezultatą, tai viso turto apyvartumas, kuris atskleidė, kad organizacija nesugeba efektyviai panaudoti įmonės turto siekdama pajamų sukūrimo. Vertinant klientų sritį paaiškėjo, kad kiekvienais metais pardavimų augimas mažėja taip pat kaip ir pelnas, tenkantis vienam klientui. Šioje srityje įmonei reikėtų padirbėti, kad neprarastų užimamos rinkos dalies ir klientų bei kad išvengtų pelno mažėjimo. Klientų sritis atskleidė tik vieną gerą rodiklį, kuris parodo, kad akcininkai kiekvienais metais vis daugiau uždirba. Tai parodo įmonės investicinį patrauklumą. Analizė atskleidė, kad įmonėje neblogai sekasi su vidinių procesų sritimi, kadangi įmonė puikiai susitvarko su sąnaudomis ir kiekvienais metais vienam klientui tenka vis mažiau sąnaudų, be to, organizacija neblogai tvarkosi su aplinkosauginiais klausimais, nes per metus vidutiniškai gauna tik vienas klientas, arba periodiškai kiekvieną mėnesį popierines sąskaitas gauna tik apie 150 klientų. Deja, šioje srityje paaiškėjo, kad įmonėje nepakankamai gerai vyksta atsargų apyvartumas ir per mažai pakartotinai panaudoja įrangą. Tačiau dėl pakartotinai panaudotos įrangos per daug rūpintis nereikėtų, nes tokia veikla pradėjo užsiimti tik prieš 3 metus. Iš visų keturių subalansuotų rodiklių sričių pati stipriausia yra mokymosi ir augimo sritis, kadangi joje paaiškėjo, kad visi darbuotojai yra išklause sveikatos ir saugos mokymus bei antikorupcijos mokymus. Taip pat kiekvienais metais apie trečdalis darbuotojų pereina kvalifikacijos tobulinimo mokymus.

Iš atlikto tyrimo paaiškėjo, kad nepasitvirtino pirma hipotezė, kuri teigė, jog bus parinkti specifiniai rodikliai. Deja, tik 40 % rodiklių buvo specifiniai ir pritaikyti tik telekomunikacijų sektoriui, kitus rodiklius, ypač finansinius, būtų galima pritaikyti ir kitoms sritims. Specifiniai rodikliai buvo susiję su aplinkosauga, įmonės vykdomais mokymais ir investiciniu patrauklumu, kadangi įmonės akcijas galima įsigyti vertybinių popierių biržoje *Nasdaq*. Tačiau pati subalansuotų rodiklių sistema yra specifinė, nes dalis rodiklių tinka tik telekomunikacijų sektoriui. Antroji hipotezė pasitvirtino, nes remiantis sukurta sistema pavyko adekvačiai įvertinti nagrinėjamo sektoriaus įmonę. Šios analizės metu paaiškėjo stipriosios ir silpnosios įmonės vietos. Remiantis šia sistema būtų galima atlikti kelių įmonių vertinimą ir tuomet jų palyginimą.

Literatūra

- Al-Dweikat, F., & Nour, I. (2018). *Balanced scorecard critical success factors of Jordanian Commercial Banks and its effect on financial performance*. <https://doi.org/10.5430/afr.v7n3p146>
- Al-Zwyalif M., & Al-Zaytoonah P. (2017). *Using a balanced scorecard approach to measure environmental performance: A proposed model*. <https://booksc.xyz/book/72906644/3203c5>
- Anjomshoae, A., Hassan, A., Kunz, N., Wong, K. Y., & Leeuw, A. (2017). *Towards a dynamic balanced scorecard model for humanitarian relief organizations' performance management*. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 7(2), 194–218. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-01-2017-0001>
- Bisbe, J., & Barrubés, J. (2012). The balanced scorecard as a management tool for assessing and monitoring strategy implementation in health care organizations. *Revista Española de Cardiología (English ed.)*, 65(10), 919–927. <https://doi.org/10.1016/j.rec.2012.05.011>
- Circa, I. C. (2019). Aspects relating to the perspective and management strategies of the balanced scorecard method. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 19(2), 676–680. <https://doaj.org/article/0ebb55faa3bb4c0496f778f69f27d7a1>
- Dincer, H., Hacıoglu, U., & Yuksel, S. (2017). Balanced scorecard based performance measurement of European airlines using a hybrid multicriteria decision making approach under the fuzzy environment. *Journal of Air Transport Management*, 63, 17–33. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.05.005>
- Dincer, H., Yuksel, S., & Martinez, L. (2018). Balanced scorecard-based analysis about European energy investment policies: A hybrid hesitant fuzzy decision-making approach with Quality Function Deployment. *Expert Systems with Applications*, 115, 152–171. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.07.072>
- Gudelytė L., (2010). Subalansuotos rodiklių sistemos pritaikymo organizacijų vertinimui tobulinimo galimybių apžvalga. Iš *Socialinės technologijos'10: iššūkiai, galimybės sprendimai: konferencijos medžiaga (97–102 p.)* Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
- Hamid, N. (2016). *Use balanced scorecard for measuring competitive advantage of infrastructure assets of owned-state ports in Indonesia: case in Pelindo IV, Indonesia*. Retrieved September 19, 2020.
- Harvey, H., & Sotardi, S. (2018). Key performance indicators and the balanced scorecard. *Journal of the American College of Radiology*, 15(7), 1000–1001. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2018.04.006>

- Junior, A., Oliveira, M., & Helleno, A. (2018). Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 190(20), 84–93. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.136>
- Khairani, L., Waluyati, L. R., & Suryantini, A. (2019). Performance of PT Madubaru PG Madukismo by using balanced scorecard approach. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(2). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.02.19>
- Kopecka, N. (2015). The balanced scorecard implementation, integrated approach and the quality of its measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, 59–69. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00713-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00713-3)
- Lueg, R. (2015). Strategy maps: The essential link between the balanced scorecard and action. *Journal of Business Strategy*, 36(2), 34–40. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2013-0101>
- Nguyen, D., Ngo, T., Nguyen, R., Cao, R., & Pham, H. (2019). Corporate social responsibility, balanced scorecard system and financial performance in the service sector: The case of Vietnam. *Management Science Letters*, 9(13), 2215–2228. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.031>
- Paustian, M., Wellner, M., & Theuvsen, L. (2015). The balanced scorecard as a management tool for arable farming. In *2015 International European Forum (144th EAAE Seminar)*, February 9–13, 2015, Innsbruck-Igls, Austria 206237. <http://centmapress.ilb.uni-bonn.de/ojs/index.php/fsd/article/view/633/495>
- Quesado, P., Guzman, B., & Rodrigues, L. (2017). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1). <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Quezada, L., Reinao, E., Palominos, P., & Oddershede, A. (2019). Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39, 786–793. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.430>
- Sainaghi, R., Phillips, P., & d'Angella, F. (2018). The balanced scorecard of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.011>
- Zazueta Salido, R. A., Lagarda-Leyva, E. A., & Lozoya Díaz, D. G. (2019). Strategic plan for a regional innovation center and business accelerator of Southern Sonora using megaplanning and balanced scorecard. *Performance Improvement Quarterly*, 32(3), 287–323. <https://doi.org/10.1002/piq.21299>

DEVELOPMENT OF A BALANCED SCORECARD SYSTEM FOR THE EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF COMPANIES IN THE TELECOMMUNICATIONS SECTOR

Gabija MIKULĖNAITĖ, Kristina GARŠKAITĖ-MILVYDIENĖ

Abstract. The aim of the article is to analyze the scientific literature related to the system of balanced indicators and its areas, to create a system of balanced indicators for the telecommunications sector and to evaluate the telecommunications sector by comparing the company in this sector. In order to achieve the goal, the mission, vision, principles, values and goals of the company in question will be analyzed and a SWOT analysis will be performed. Requirements for balanced indicators will then be set. These actions will lead to a system of balanced indicators for the telecommunications sector and its enterprises. Finally, the selected ratios will be calculated and evaluated to assess the telecommunications sector. The originality of this article is reflected in the fact that there are very few scientific articles that would develop and evaluate a system of balanced indicators adapted to the telecommunications sector. The article is relevant because the fastest of all types of services in 2020. in the first quarter compared to 2019. In the corresponding period, exports of telecommunications, computers and information services increased (52.9%). The annual change in telecommunications services was as high as 7.8 percent. Thus, nowadays it is important to evaluate the field of telecommunications, and the evaluation must be multi-criteria, which makes the system of balanced indicators perfect for this.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), telecommunications sector, SWOT analysis, finance area, customer area, internal process area, learning and growth area.