

*Szolnoki Tudományos Közlemények XI.  
Szolnok, 2007.*

**SZÍVÓS LÁSZLÓ<sup>1</sup> – MONDOK ANITA<sup>2</sup>**

## **BALANCED SCORECARD – A VÁLLALATI SIKERESSÉG ESZKÖZE**

### **BEVEZETÉS**

Stratégiával minden nagyobb szervezet rendelkezik, de a pontos, minden érintett számára hozzáférhető változat általában kevésbé jellemző. Enélkül pedig a teljesítmény, az eredményesség nehezen ítéltető meg. Az írásban deklarált stratégia alkalmat ad a célok meghatározására, s így az elérésükhöz szükséges teljesítményértékek is megadhatók.

A XX. század utolsó évtizedének elejére nyilvánvalóvá vált a vállalati életben, hogy a pénzügyi mutatókon alapuló teljesítménymérés már elégtelen a sikeres irányításhoz, az értékteremtő folyamatok megítéléséhez és azok hatékony menedzseléséhez. 1990-ben Robert Kaplan (a Harvard Business School professzora és az activity based costing atyja) valamint David Norton (a Nolan Norton elnöke) közös kutatási projekt keretében egy tucat vállalat (termelő, szolgáltató, nehézipari és high tech vállalatok) vezetőinek segítségével egy új teljesítményértékelési modell kidolgozásába kezdett. A kutatás során elsősorban a hagyományos pénzügyi teljesítménymérést meghaladó innovatív vállalati Scorecard<sup>3</sup> kialakítása volt a cél. A vállalati vezetőkkel lefolytatott csoportos megbeszélések a Scorecard kibővítéséhez vezettek és létrejött az, amit ma „Balanced Scorecard<sup>4</sup>”-nak nevezünk.

### **I. A BALANCED SCORECARD KAPCSOLATA A VÁLLALAT STRATÉGIAALKOTÁSÁVAL**

A tudatos stratégia-kidolgozást a működési környezet gyors változékonysága, a vállalathoz kötődő illetve azon belül működő érdekcsoportok (tulajdonos, üzemeltető, dolgozók, stb.) valamint a vállalati növekedésből fakadó problémák indokolják.

---

<sup>1</sup> Szolnoki Főiskola, Közgazdasági-Pénzügyi Tanszék, főiskolai adjunktus, PhD hallgató

<sup>2</sup> Szolnoki Főiskola, Turizmus Tanszék, főiskolai adjunktus, PhD hallgató

<sup>3</sup> mutatószám-rendszer

<sup>4</sup> kiegyensúlyozott mutatószámok rendszere

A stratégia készítése során:

- a vállalat vezetőinek ismernie kell cégük hosszú távú sikerességét meghatározó kulcstényezőket
- a vállalkozás minden résztvevőjének meg kell ismernie, és be kell látnia tevékenységeinek, döntéseinek pénzügyi következményeit
- a jövőképet és a stratégiát kézzel fogható célokká és mércévé kell alakítani a megvalósíthatóság érdekében
- a belső és külső illetve az objektíven mérhető és szubjektíven értékelhető mércék között egyensúlyt kell teremteni.

A Balanced Scorecard hidat képez a vállalati kész stratégia és a mindennapi operatív tevékenységek között. A Balanced Scorecard (BSC) egy mutatószám-rendszer, amely kidolgozásának célja, hogy a vállalat jövőképet és stratégiáját négy közvetlenül kezelhető területre (pénzügyi, vevői, működési folyamatok és tanulási-fejlesztési) vonatkozó konkrét célokká és mutatókká bontsa le. Természetesen a módszer szorosan kötődik a jövőkép és a stratégiák kidolgozásához.

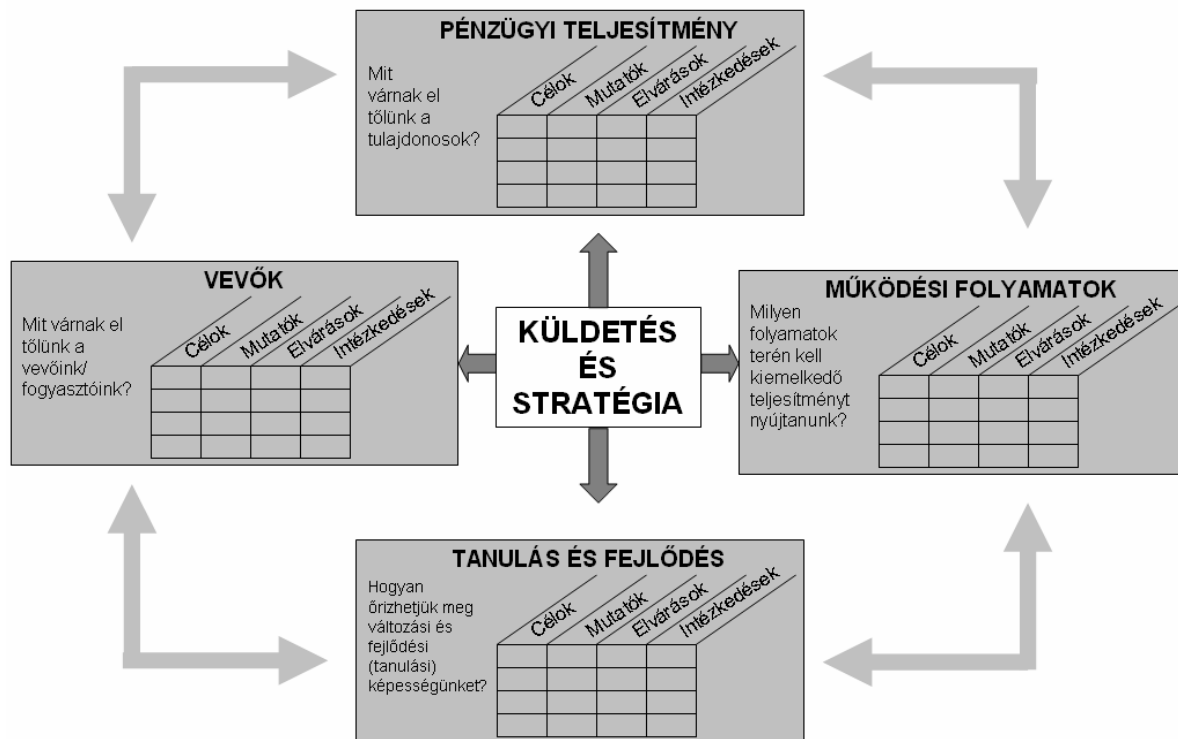


1. ábra: a jövőre vonatkozó vállalati elgondolások piramisa  
Forrás: saját szerkesztés

## II. A BALANCED SCORECARD MINT VEZETÉSI RENDSZER

A Balanced Scorecard megtartja középpontjában a pénzügyi mutatókat, ám csupán maga a pénzügyi szemlélet nem alkalmas arra, hogy sikeresen értékelje az információs korszak szervezeteinek tevékenységét. Ezért a múlt teljesítményét reprezentáló pénzügyi mutatókat olyan mutatókkal kell kiegészíteni, amelyek a jövő teljesítményét leginkább befolyásoló (teljesítmény-  
okozók) tényezőkről nyújtanak információt. A BSC mutatóit a vállalat jól megalapozott jövőképéből és stratégiájából kell levezetni. A szervezeti teljesítményt a rendszer a korábban már említett négy nézőpontból ragadja meg. A BSC alkalmazásával a vállalat menedzserei a pénzügyi teljesítményen túl megérthetik, hogy a vállalat miként teremthet értéket a jövőbeli fogyasztói számára, ehhez milyen területen kell fejleszteni a belső folyamatokat, és milyen beruházásokat kell a jövőbeli teljesítmény növelése érdekében megtenni. Így a BSC az értékteremtő tevékenységet

definiálja és állítja a középpontba, és felfedi azon tényezőket, amelyek leginkább hozzájárulnak a hosszú távú pénzügyi eredményesség és versenyképesség eléréséhez.



2. ábra: A Balanced Scorecard kerete  
 Forrás: Kaplan – Norton (1999:20)

### III. A JÖVŐKÉP ÉS A STRATÉGIA TISZTÁZÁSA ÉS INTÉZKEDÉSEKKÉ ALAKÍTÁSA

A BSC kialakításának első lépése az, hogy a vállalat menedzsereiből álló team lebontja a vállalati stratégiát konkrét stratégiai célokká. A pénzügyi és vevői célok megállapítása után a teamnek azonosítania kell a működési folyamatokkal kapcsolatos célokat és mutatókat. Ez a rész a BSC egyik újítása a hagyományos mutatószám-rendszerekkel szemben, amelyek főként a meglévő folyamatok költségének csökkentésére, a minőség és ciklusidő javítására fókuszáltak. A BSC arra helyezi a hangsúlyt, ami a legfontosabb a vevők és a tulajdonosok szempontjából. Ez gyakran azonban teljesen új üzleti folyamatok kialakításához vezet. Az utolsó nézőpont a tanulás és fejlődés, amely során arra keressük a választ, hogy miért érdemes jelentős összeget fektetni az alkalmazottak továbbképzésébe, az információs rendszerekbe valamint a szervezeti eljárások javításába. Ezek fontos szerepet töltenek be az üzleti folyamatok javításában, és értéket teremtenek a vevők és végső soron a tulajdonosok számára. A BSC kialakításának ezen szakaszában sor kerül a letisztult stratégiai célok eléréséhez szükséges kritikus teljesítményokozók azonosítására. A rendszer céljaiért a kialakításért felelős felsővezetői team együtt vállalja a felelősséget, megpróbálva konszenzust és csapatmunkát teremteni.

### IV. A STRATÉGIAI CÉLOK ÉS MUTATÓK ÖSSZEKAPCSOLÁSA ÉS KOMMUNIKÁLÁSA

A kommunikáció elsődleges célja az, hogy minden dolgozó számára eljuttassa azokat a legfontosabb célokat, amelyeket a vállalati stratégia megvalósulása érdekében el kell érni. A

kommunikáció eszközei lehetnek a hírlevelek, hirdetőtáblák és videók valamint minden olyan információ, amelyet a hálózatba kapcsolt gépek segítségével lehet elérni. Ha minden egyes dolgozónak sikerült megértenie a legfelsőbb szintű célokat és mutatókat, akkor az egyének tisztán látják, hogy mit kell tenniük a szervezeti célok elérése érdekében, így olyan helyi célokat tudnak kitűzni, amelyek segítik a globális stratégia elérését.

## V. TERVEZÉS, CÉLKITŰZÉS, ÉS A STRATÉGIAI INTÉZKEDÉSEK ÖSSZEHANGOLÁSA

A felsővezetés feladata, hogy a BSC mutatóihoz három-öt éves időtávra elvárt értékeket rendeljen hozzá. A pénzügyi célok elérése érdekében komoly elvárásokat kell megfogalmazni a vevők, a működési folyamatok és a tanulás fejlődés területén. Az elvárások különböző forrásból származhatnak, de az egyik leggyakrabban alkalmazott módszer a benchmarking, vagyis a fellelhető legjobb gyakorlat alapul vétele. A BSC összekapcsolja a stratégiai tervezést az operatívval. Ha a menedzserek egyszer meghatározták a 3-5 éves elvárásokat, utána már könnyebb a következő üzleti évre megtervezni a sarokszámokat az operatív irányítás számára.

## VI. A STRATÉGIAI VISSZACSATOLÁS ÉS TANULÁS ELŐSEGÍTÉSE

Ezen utolsó folyamat a BSC rendszer egyik leginnovatívabb és legfontosabb eleme. A BSC ugyanis megadja a lehetőséget a vezetők számára, hogy ellenőrizzék és módosítsák a stratégia megvalósításának folyamatát, illetve szükség esetén radikálisan megváltoztassák azt. A stratégiai tanulás első lépése a vállalati jövőkép tisztázása. A rendszer működése során azonban az ok-okozati összefüggések nagy hangsúlyt kapnak, mivel a BSC-nek tükröznie kell a vállalat alapvető összefüggéseit. Ez teremti meg lényegében a dinamikus rendszerszemléletet. Minden dolgozónak meg kell értenie, hogy az egyes részelemek hogyan illeszkednek egymáshoz, és hogy az ő munkájuk milyen hatást gyakorol a szervezet egészére. A szervezet tanulási folyamata lehet *egy körös* (single-loop feedback), amelynek során a cél sosem változik. A tervezett eredménytől való eltérés után az egyének nem vonják kétségbe a tervezett végeredmény helyességét, csupán a megvalósítás során alkalmazott módszerek helyességét kérdőjelezzik meg. A *kétkörös tanulás* során (double-loop learning) mérlegelik az alapcélokat helyességét is, és megvizsgálják, hogy a megváltozott körülmények között azok még megállják-e a helyüket.

## VII. TELJESÍTMÉNYOKOZÓK

A helyesen kialakított Balanced Scorecard *eredménymutatók* és *teljesítményokozók* kombinációjából áll. Szem előtt kell tartani azt, hogy az eredménymutatók önmagukban a teljesítményokozók nélkül nem jelölik ki az utat a kívánt eredménye eléréséhez. A teljesítményokozók képesek arra, hogy irányt szabjanak a működésnek, de nem adnak arról információt, hogy a megtett lépések és a megfigyelhető tendenciák a kívánt eredmény elérése irányába hatnak-e. A jól felépített Balanced Scorecard megfelelő arányban tartalmazza az eredménymutatókat (utólagos jelzőszámok) valamint a teljesítményokozókat (előremutató jelzőszámokat) a kiválasztott üzleti egység stratégiájával kapcsolatban.

„A Balanced Scorecard több mint a pénzügyi és a nem pénzügyi mutatószámok egyszerű halmaza. A BSC az üzleti egység stratégiájának lefordítása olyan, egymással összefüggő

mutatószámokra, amelyek mind a hosszú távú stratégiai célokat, mind pedig a célok eléréséhez vezető mechanizmusokat meghatározzák.”<sup>5</sup>

## VIII. DIAGNOSZTIKAI ÉS STRATÉGIAI MÉRŐSZÁMOK<sup>6</sup>

Megfigyelhető, hogy manapság a legtöbb szervezet 16-25-nél jóval több mutatószámot alkalmaz a saját teljesítményének értékelésére és a működés irányítására. Sok menedzser kételkedik abban, hogy a 16-25 mutatóból álló Balances Scorecard elegendő lehet a szervezet vezetéséhez, menedzseléséhez. Ebben az értelemben ezeknek a vezetőknek teljes mértékben igazuk van. Különbséget kell azonban tennünk a stratégiai és a diagnosztikai mutatószámok között. A stratégiai mutatószámok célja a versenyképesség és a sikeres stratégia elérése, ezzel szemben a diagnosztikai mutatószámok az azonnal figyelmet érdemlő, nem szokásos események jelzésére szolgálnak. A vállalatok életében néha több száz olyan paramétert, mutatót kell figyelni, ami azt ellenőrzi, hogy az adott szervezet az elvárt módon működik-e valamint azonnal jelzik, ha beavatkozásra van szükség. Ezek elengedhetetlenek a mindennapi problémamentes működéshez, de nem elégségesek az üzleti siker eléréséhez. A diagnosztikai mérőszámok csak azokat a jellemzőket ragadják meg, amelyek a szervezet működéséhez szükségesek, általában egy előre beállított szabványhoz viszonyítva. Mindaddig nem kell beavatkozni a rendszer operatív működésébe, amíg a tényleges értékek megfelelnek a szabványnak. A Balancerd Scorecard tehát nem helyettesítheti egy szervezet napi szinten működtetett teljesítménymérési rendszerét.

## IX. ELEGENDŐ A NÉGY NÉZŐPONT?

A gyakorlati tapasztalatok alapján a legtöbb esetben a négy nézőpont elegendőnek bizonyult, azonban ezt nem kell kényszernek tekinteni, hanem inkább egy keretnek. Volt olyan szervezet, amely négy-nél kevesebb dimenziót használt fel, de akár ki is lehet bővíteni a BSC nézőpontjait egy vagy két más szemponttal. A legnagyobb kritika eddig azt érte, hogy a Balanced Scorecard figyelembe veszi ugyan a vevők és a tulajdonosok érdekeit, de figyelmen kívül hagyja a többi érintett (stakeholder) mint a beszállítók, helyi hatóságok, érdekeit. Ezzel azonban vitatkozni lehet, hiszen az alkalmazottak érdekei bizonyos formában szerepelnek a tanulás és fejlődés nézőpontban. Illetve a szállítói érdekek is elhelyezhetőek a működési folyamatok nézőpontban. Látjuk, hogy minden érintett valamilyen módon beépíthető a BSC palettájába, azonban nem szükséges, hogy mindegyikük külön kiemelt helyet foglaljon el a Balanced Scorecardban. A BSC rendszerében azokat az eredménymutatókat és teljesítményokozókat kell feltüntetni, amelyek versenyelőnyt teremtenek, és explicit módon hozzájárulnak a szervezet által kitűzött célok teljesítéséhez.

## X. A BALANCED SCORECARDNAK MEGFELELŐ SZERVEZETI EGYSÉG

Mivel az első gyakorlatban is megjelenő Balanced Scorecardok olyan vállalatoknál jelentek meg, amelyek a mikroelektronikai iparág egy kicsi piaci részében tevékenykedtek, így az első BSC rendszerek vállalatokra lettek kialakítva. Ma azonban a BSC-t alkalmazó vállalatok nagy része túldiverzifikált, így nagyon bonyolult lenne egy vállalati szintű scorecardot megteremteni. A

---

<sup>5</sup> Kaplan – Norton [1998]

<sup>6</sup> Kaplan – Atkinson [2003]

módszer legjobban a stratégiai üzleti egységek szintjén<sup>7</sup> (SBU) valósítható meg, mivel azok az egész értékláncon átívelő tevékenységi körrel rendelkeznek (fejlesztés, előállítás, marketing, elosztás stb.) és ami mindennél fontosabb, hogy jól definiálható stratégiájuk van.

## XI. KEDVEZŐ TAPASZTALATOK ELTÉRŐ IPARÁGAKBÓL

### ***Magyar Posta Zrt. – postai szolgáltatások***

A Magyar Posta Zrt. piaci monopóliuma 2009-re teljesen megszűnik, amely arra készítette a vállalat vezetőségét, hogy a működési környezet megváltozásából fakadó kihívásokra hatékony megoldást találjon. A vállalatnak az ügyfelek igényeihez igazított termékekkel, egyedi ajánlatokkal, értéknövelt szolgáltatásokkal, magas kiszolgálási színvonallal kell tudnia készzen állnia a versenytársak piaci megjelenésének időszakára. Ezen törekvések csak a kitűzött stratégiai célok és a szükséges intézkedések előre megtervezett és fegyelmezett végrehajtása mellett érhetőek el. A Stratégiai Igazgatóság ilyen megfontolások vezetve jutott el a BSC módszeréhez, amely kidolgozása 2004-ben kezdődött el.

A pénzügyi szempont fókuszába a vállalati érték növelését, a jövedelmezőség javítását és az árbevétel növelését állították. Mindezeket a vevői szempontokban a következők elérésével kívánják megvalósítani: testre szabott komplex ajánlatok, értéknövelt szolgáltatások nyújtása, versenypiacokon a piaci részesedés megtartása és növelése valamint az ügyfél-elégedettség növelése. A folyamatok nézőpontban a megvalósíthatóság szempontjai, azaz a rugalmas és hatékony logisztikai rendszer, a szolgáltatások minőségének javítása, az ügyfélkapcsolati és értékesítési folyamatok javítása valamint a gyors reakció a piaci igények változására állnak. A tanulás és fejlődés nézőpont a fentiek szervezeti feladatait tartalmazza: az informatikai rendszerek konszolidálása és fejlesztése, az irányítási rendszer fejlesztése, az információ-ellátottság javítása illetve a szakképzett, motivált, ügyfélorientált munkatársak biztosítása.

### ***Generali Providencia – biztosítás, pénzügyi tanácsadás, pénzügyi befektetések kezelése***

A Generali és a Providencia biztosítók egyesülése után hamar szükségessé vált egy olyan rendszer, mely alkalmas a közös stratégia kidolgozására és a végrehajtás támogatására. Először 2000 januárjában döntött a Generali Providencia az akkor népszerűvé váló Balanced Scorecard kialakításáról. A vállalat addigra már rendelkezett adattárházzal, valamint ügyfélkapcsolatmenedzsment és adatbányászati rendszerrel. 2002 tavaszán kezdődött meg a SAS Strategic Vision alkalmazás bevezetése, mely a szervezet egészére kiterjedő egyetlen mutatószámrendszert tartalmazott. A BSC bevezetése óta a Generali-Providencia olyan területekre kezdett összpontosítani, melyek problémáiról korábban nem is tudott, illetve megkezdte azoknak a területeknek a teljesítménymérését is, melyekre eddig nem fektetett kellő hangsúlyt.

### ***VFB Stuttgart – labdarúgó csapat, sporttevékenység***

Az elmúlt években a Stuttgart szereplése a német bajnokságban látványos sikertörténet volt, hiszen míg három évvel ezelőtt a csapat a kiesés ellen küzdött, addig ma egyenrangú ellenfele a Bajnokok Ligája olyan vezető csapatainak, mint a Manchester United vagy a Chelsea. A Stuttgart gazdasági lehetőségei azonban messze elmaradnak az előbb említett csapatokétól – mi lehet tehát a siker kulcsa?

---

<sup>7</sup> Stratégiai üzleti egység (strategic business unit): a vállalat azon része, amely az erőforrások viszonylag elkülöníthető rendszerével a fogyasztók körülhatárolható csoportjának jól meghatározott szükségletét kielégítő terméket vagy szolgáltatást állít elő, saját versenytársakkal rendelkezik és ebből következően egyedi stratégiát követ. (Marosán, 2001:136)

A Stuttgart irányításában jelentős fordulatot hozott, amikor a labdarúgó csapat elnökévé választott korábbi IBM német leányvállalat-vezető, Erwin Staudt kiemelt céljai között jelölte meg a klubon belüli szakszerű menedzsment kialakítását. Két fontos lépést tett elnökségének első hónapjában: az egyik az üzleti életben sikeres vezetők bevonása a klub irányításába, a másik – úttörő jelleggel - a vállalatok irányításában széles körűen elterjedt Balanced Scorecard mutatószám-rendszer kialakítása volt.

## XII. ÖSSZEFOGLALÁS - A BALANCED SCORECARD ÉS A VÁLLALATI STRATÉGIA

A Balanced Scorecardnak többnek kell lennie, mint 15-25 darab pénzügyi és nem pénzügyi mutató összessége, hiszen célja és feladata a vállalati stratégia közvetítése. A vállalati stratégia a BSC-on belül egymással kapcsolatban lévő eredménymutatók és teljesítményokozók ok-okozati láncolatán keresztül képződik le. A fentiekben megismerhettük a BSC által alkalmazott négy nézőpont legfőbb eredménymutatóinak és teljesítményokozóinak legfőbb jellemzőit. Az eredménymutatók többnyire múltra vonatkozó jelzőszámok, amelyek folyamatosan nyomon követik, hogy a vállalat különböző folyamatai a kívánt eredmény eléréséhez vezetnek-e. A teljesítményokozók viszont a jövőbe tekintő jelzőszámok, amelyek feltárják azokat a kritikus jellemzőket, amelyekre a szervezet minden egyes tagjának oda kell figyelnie annak érdekében, hogy a kívánt eredmény elérhető legyen. Láthattuk, hogy önmagukban az eredménymutatók nem teszik nyilvánvalóvá, hogy az adott célkitűzések elérése érdekében milyen kívánt teljesítményt kell nyújtani. A nagyon jól összeállított Balanced Scorecard úgy képezi le a vállalati stratégiát, hogy az visszakövetkeztethető a célokból, mutatókból és a közöttük fennálló kapcsolatokból.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

1. *Handy, Charles [2001]: Az elefánt és a bolha – Életvitelről, üzletvitelről a gyorsuló időben, HVG Kiadó, Budapest*
2. *Kaplan, S. Robert – Atkinson, A. Anthony [2003]: Vezetői üzleti gazdaságtan – Haladó vezetői számvitel, PANEM*
3. *Kaplan, S. Robert – Norton, P. David [1992]: The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, 92/1-2*
4. *Kaplan, S. Robert – Norton, P. David [1996]: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review 96/1-2*
5. *Kaplan, S. Robert – Norton, P. David [1996]: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press*
6. *Kaplan, S. Robert – Norton, P. David [1998]: Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer, KJK*
7. *Marosán György [2001]: Stratégiai menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest*
8. *Radikális váltás a VfB Stuttgart irányításában in Menedzsment Fórum hírek, 2004. szeptember 10., forrás: <http://www.mfor.hu/cikkek/15998.html>*
9. *Stratégiai vállalatirányítás in IT-Business 2006. február 17. p. 24-25.*
10. *Tóth Mónika: Balanced Scorecard, mint vállalatirányítási rendszer in Posta 2005. 1. szám, pp. 11-17.*