ujforum_60.qxp 1/19/2007 3:25 PM Page 53

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok rendszere (Balanced scorecard) – A teljesítménymérés eszköze

VOLKÁN ILDIKÓ RÉKA[1]

1. Bevezető

Napjainkban a vállalkozások az ipari kor versenyéről áttérnek az információs korszak versenyére. Ezáltal a vállalkozások nem tudnak tartós versenyelőnyre szert tenni csak azáltal, hogy fejlesztik technológiáikat vagy kitűnően menedzselik eszközeiket és forrásaikat, a tartós siker viszont új képességeket feltételez mind a termelő, mind a szolgáltató vállalkozások esetében. A nem tárgyiasuló vagy láthatalan eszközök mobilizálása sokkal fontosabbá vált, mint a fizikai tőkébe való befektetés vagy annak irányítása.

Az immateriális eszközök lehetővé teszik egy vállalkozás számára, hogy:[2]

– fejlesszék kapcsolataikat a vevőkkel, ezáltal megőrizvén vevőik hűségét, hatásosan és hatékonyan szolgálják ki az új vevőszegmenseket és piaci területeket;

– innovatív termékeket és szolgáltatásokat vezessenek be;

– jó minőségű, a vevői igényekre szabott termékeket és szolgáltatásokat állítsanak elő alacsony költségekkel és rövid idő alatt;

– mozgósítsák munkavállalóik szakértelmét és megfelelően motiválják őket, potenciáljuk, a minőség és a válaszidők folyamatos javítása érdekében ezáltal információs technológiát, adatbázisokat, információs rendszereket alkalmazzanak.

Ezen előnyök elérése érdekében a vállalkozások új programokba és kezdeményezésekbe kezdtek befektetni, a valóságban viszont különféle nehézségekbe ütköztek, mert az alapvető értékelési rendszereik továbbra is olyan ellenőrző folyamatokra épültek, amelyek a havi, negyedéves és az éves pénzügyi jelentések eszközeit használják, s a számviteli modell nem foglalja magába és nem tükrözi a nem tárgyiasult és intellektuális vagyonelemeket. Ezen nem tárgyiasult és intellektuális vagyonelemek közé sorolhatók és a siker szempontjából kritikusnak tekinthetők például a kiemelkedő minőségű termékek vagy szolgáltatások, a motivált és képzett munkavállalók és ezek szakértelme, a motiváció, a szabályozott és tervezett belső folyamatok, az adatbázisok és -rendszerek vagy az elégedett és hűséges vevők.

[1] doktorandusz, Babeș–Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság és Gazdálkodástudományi Kar

[2] Kaplan R. – Atkinson A.: *Vezetői üzleti gazdaságtan.* Haladó vezetői számvitel. Panem Könyvkiadó – Business Kft., 2003, 329.

ujforum_60.qxp 1/19/2007 3:25 PM Page 54

2. A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok rendszere és nézőpontjai

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok rendszerét egymással összefüggő célok elérésére fejlesztették ki, hogy segítségükkel a vállalkozások nemcsak a fizikai eszközeikkel, hanem a képességeikkel és innovativitásukkal is versenyezhessenek.

1992-ben az Amerikai Egyesült Államokban Robert Kaplan és David Norton beszélt először a teljesítménymérésről és ennek eszközéről. Őket tekintik ezen eszköz szüleinek. Az idő elteltével ezen eszköz pártfogókra talált mind az elméleti kutatók, mind a vállalkozások és jogi személyek körében.

Az angol szakirodalomban a Balanced scorecard fogalmat használják. Ennek legpontosabb szó szerinti magyar fordítása: „kiegyensúlyozott teljesítménymérő számok rendszere". Utólag a „kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok rendszere" fogalmat is bevezették. Ebben az utóbbi fordításban egy új fogalom, elem is szerepel, amely a módszertan ismeretéből jön, történetesen abból, hogy a stratégia a Balanced scorecard rendszerek egyik meghatározó és létfontosságú eleme.

A román szaknyelv az eredeti angol fogalmat – Balanced scorecard – használja, de véleményünk szerint a magyar fogalom román nyelvre való fordítása (sistemul echilibrat al indicilor de măsurare a performanțelor) találóbb és kifejezőbb, mint az eredeti angol megnevezés.

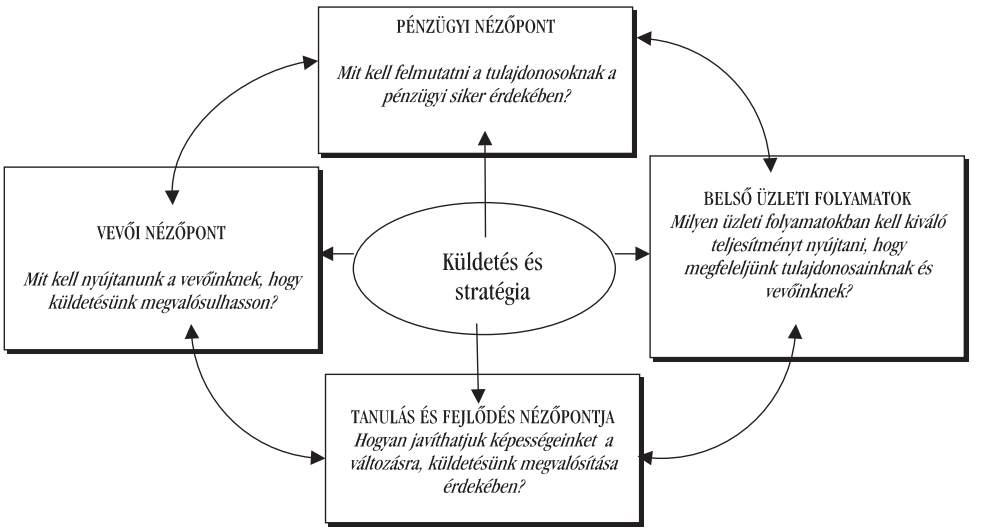
A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok rendszerét eredetileg a vállalkozások teljesítményének mérésére fejlesztették ki, amely utólag igazi stratégiai rendszerré nőtte ki magát, egyensúlyt teremtve a vállalkozás pénzügyi, a vevői nézőpont, a belső üzleti folyamatok, illetve a tanulás és fejlődés nézőpontja között. Lehetőség nyílik arra, hogy a vezetőség tisztázza látomásait és célkitűzéseit, azokat gyakorlatba ültesse, a kapott visszajelzések alapján pedig folyamatosan fejleszteni tudja eredményét és teljesítményét.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok rendszere a stratégiából levezetett mérőszámokat foglalja össze, megtartván a múltbeli teljesítmény pénzügyi mérőszámait, és ugyanakkor bevezeti a jövőbeli pénzügyi teljesítmény mozgatóit is.

R. Kaplan és D. Norton szerint a vállalati teljesítmény mérésére négy szempontot (nézőpontot) érdemes figyelemmel követni. Ezek a nézőpontok a:

– pénzügyi nézőpont,
– vevői nézőpont,
– belső üzleti folyamatok,
– tanulás és fejlődés nézőpont.

ujforum_60.qxp 1/19/2007 3:25 PM Page 55



1. ábra – A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok rendszere[3]

a. A pénzügyi nézőpont

A pénzügyi mutatószámok nagyon értékesek a már végrehajtott akciók és tevékenységek mérhető gazdasági következményeinek összegzése terén. A pénzügyi célkitűzések tipikusan az eredményességgel kapcsolatosak, például az üzleti eredménnyel, a befektetett tőke hozamával, a gazdasági hozzáadott értékkel, de alternatív cél lehet az értékesítés gyors növekedése vagy a pénzáramlás generálása.

A pénzügyi teljesítmény mérőszámai jelzik, hogy a vállalkozás stratégiája, annak bevezetése és végrehajtása mennyiben járul hozzá a vállalkozás végső eredményéhez.

b. A vevői nézőpont

A vevői nézőpontból a vállalatvezetők azokat a vevői és piaci szegmenseket azonosítják, amelyekben az üzleti egység versenyez, és megjelölik azokat a mérőszámokat, amelyek segítségével az üzleti teljesítményt mérni fogják.

Ez a nézőpont magába foglal néhány alapvető mérőszámot, amely a megfogalmazott stratégia sikeres teljesítményét tükrözi. Ide sorolandó[4]:

– A piaci és vevői részarány – az üzlet részesedését jelzi adott piacon, ahol az üzleti egység értékesít. A piaci részarányt mérni lehet a vevők számával, az eladott mennyiség egy-

[3] Kaplan R. S. – Norton D. P: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Harvard Business School Press, Boston, 1996, 6.
[4] Kaplan R. – Atkinson A.: I. m. 507–511.

ujforum_60.qxp 1/19/2007 3:25 PM Page 56

ségeivel, és segítségével meghatározható, hogy a vállalkozás mennyire eredményes a piacon. Ha a vállalkozás meghatározott vevőket vagy piaci szegmenseket célzott meg, akkor a piaci részarányt mérhetik a megcélzott vevőkkel köthető üzletekből való részesedés mértékével.

– A vevő magatartása és hűsége – azzal a rátával mérhető, amellyel az üzleti egység megtartja vagy fenntartja a vevőivel kialakított kapcsolatait. A megcélzott vevői szegmensekben a piaci részarány fenntartása vagy növelése kívánatos, úgy, hogy a meglévő szegmensekben a vevőinket megtartsuk. Fontos szerepet játszik a vevő megtartásában annak hűsége. Ipari vállalatok, kis- és nagykereskedők, számítógépes online szolgáltatóvállalatok, bankok vagy hitelkártyacégek könnyen azonosítani tudják vevőiket, valamint mérni tudják fogyasztóik magatartását egyik időszakról a másikra.

– A vevő megszerzése – azzal a mutatóval mérhető, amellyel az üzleti vállalkozás új vevőket és új üzleteket vonz vagy szerez. A vevő megszerzését az új vevők számával vagy az új vevőknek történő értékesítéssel mérhetjük a megcélzott szegmensekben, vagy akár drága marketinggel érhető el.

– A vevő megelégedettsége – azt jelzi, hogy a vállalat elég sikeres a vevői igények kielégítésében, ez az eredmény pedig a vevői megelégedettségnek a mérőszáma lehet, és azt jelzi, hogy a vállalat mennyire jól dolgozik a meglévő vevők vonatkozásában. A vállalat pedig csak akkor számíthat ismételt vásárlókra, ha a vevők a vásárlás élményét teljesnek vagy rendkívülinek értékelik.

– A vevő jövedelmezősége – ezen mérőszám segítségével nemcsak a vevőkkel folytatott üzlet volumenét kívánják mérni, hanem azok nyereségességét is, főleg a megcélzott vevői szegmensekben. „A vállalatoknak több kell, mint elégedett és boldog vevők, jövedelmező vevőkre van szükségük! A vevői jövedelmezőség pénzügyi mérőszáma segít megóvni a vevőcentrikus szervezeteket attól, hogy a vevők elnyomják a vállalatot.”[5]

3. A belső üzleti folyamatok

Ezen nézőpont értelmében a vezetők azokat a kritikus belső folyamatokat határozzák meg, amelyekben a vállalkozásnak kiváló teljesítményt kell nyújtani. A kritikus belső folyamatok feltárása lehetővé teszi, hogy létrehozzák a kívánt értékeket, amelyek a megcélzott piaci szegmensekben vevőket vonzanak, illetve kielégítik a tulajdonosok kiemelkedő pénzügyi hozamok iránti elvárásait.

A mérések középpontjában azok a belső folyamatok állnak, amelyek nagy hatást gya-

[5] Kaplan R. – Norton D.: In Defence of Activity Based Cost Management. *Management Accounting*, 1992. november, 62–63.

ujforum_60.qxp 1/19/2007 3:25 PM Page 57

korolnak a vevői megelégedettségre és pénzügyi célok meghatározására. Három alapvető üzleti folyamatot sorolunk ide:

– Innováció – ebben a folyamatban az üzleti egység felkutatja a fogyasztók megfogalmazódó vagy rejtett szükségleteit, és létrehozza azokat a termékeket vagy szolgáltatásokat, amik kielégítik ezeket az igényeket. Az innovációs folyamat során a menedzserek első lépésben piackutatást végeznek a piac mérete, a fogyasztói preferenciák meghatározása érdekében, majd azonosítják az új vevőket, fejlesztik az új piacokat és kibontakoztatják a meglévő fogyasztók rejtett szükségleteit.

– Működés – ebben a folyamatban a már kifejlesztett termékeket és szolgáltatásokat előállítják és eljuttatják a vevőkhöz. A folyamat a vevői megrendelés átvételével kezdődik és a termék vagy szolgáltatás vevőhöz való eljuttatásával fejeződik be. Ugyanakkor létfontosságú a termékek vagy szolgáltatások hatékony, konzisztens és időben történő leszállítása.

– Értékesítés utáni szolgáltatások – magukba foglalják a szavatosságot, a javítást, a hibás tételek és a visszáruk kezelését, a fizetések feldolgozását és adminisztrálását.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok rendszerének belső üzleti folyamatok nézőpontja mind a hosszú távú innovációs ciklus, mind a rövid távú működési ciklus számára releváns célkitűzéseket és mérőszámokat foglal magába.

4. A tanulás és fejlődés nézőpontja

Ez a nézőpont azt az infrastruktúrát határozza meg, amelyet a szervezetnek a hosszú távú növekedés és a javulás érdekében ki kell építenie. Az intenzív verseny megköveteli a vállalkozásoktól, hogy állandó jelleggel javítsák a vevők és tulajdonosok számára hasznosítható értékteremtő képességeiket.

A tanulás és fejlődés nézőpontja alapvetően három forrásból táplálkozik: az emberekből, a rendszerekből és a szervezeti eljárásokból. A nézőpont alapvető célkitűzéseihez tartozik a munkavállalók átképzése, az információtechnológiák és vállalati rendszerek bővítése, szervezeti eljárások és rutinok átalakítása, valamint magába foglalja a végső mérőszámok néhány specifikus mozgatóját is, mint például az új versenykörnyezet által megkívánt szakismeretek részletes, üzletspecifikus mozgatóit. Ugyanakkor a munkavállalókra vonatkozó méréseknél is megemlíthetünk néhány végleges mérőszámot: a munkavállalók megelégedettségét, a munkavállalók megtartását, a munkavállalók képzését és a munkavállalók jártasságát.

A szervezeti eljárásokkal kapcsolatban azt is elemezhetjük, hogy milyen mértékben illeszkednek a munkavállalói ösztönzési rendszerek a szervezet átfogó sikertényezőihez, illetve a kritikus vevői és belső folyamatokban jelentkező javulás mért rátáihoz.

ujforum_60.qxp 1/19/2007 3:25 PM Page 58

3. Összefoglalás és konklúziók

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok rendszere megőrzi a hagyományos pénzügyi mérőszámokat, viszont ezek a pénzügyi mérőszámok egyedül nem képesek arra, hogy irányt mutassanak és megfelelő értékelést biztosítsanak abban a tekintetben, hogy az információs kor vállalatai miként hozzanak jövőbeli értékeket a vevőkbe, a szállítókba, a munkavállalókba, a folyamatokba, a technológiákba és innovációba való befektetéseken keresztül.

Ezen rendszer bevezetésével a vállalatvezetők azt mérhetik, hogy:

– üzleti egységeik hogyan hoznak létre értéket a jelenlegi és a jövőbeli vevőik számára,

– miként kell kiépíteniük és megerősíteniük belső képességeiket,

– mérhetik az emberekbe, a rendszerekbe, valamint az eljárásokba való befektetéseiket,

– feltárja a hosszú távú pénzügyi teljesítmény és a versenyben elért eredmények értékteremtő tényezőit.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok rendszere négy nézőpontját nem kényszerzubbonynak, hanem sablonnak kell tekinteni. Nem létezik olyan elfogadott tétel, mely szerint a négy nézőpont szükséges és elégséges. A gyakorlatban a vállalatok ritkán használnak a négy nézőpontnál kevesebbet, az adott iparág körülményeitől és az üzleti egység stratégiájától függően szükség lehet egy vagy több pótlólagos nézőpontra.

A rendszer nem helyettesítheti egy szervezet napról napra működtetett teljesítménymérési rendszerét. A mutatószámokat is azzal a céllal választjuk ki, hogy a vezetők és a munkavállalók figyelmét olyan tényezőkre irányítsuk, amelyektől a szervezet kompetitív áttöréséhez vezető kiemelkedő teljesítmény várható.

De az is észlelhető, hogy a felhasználók aggodalmukat fejezték ki a következőkkel kapcsolatosan: noha a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok rendszere elismeri a tulajdonosok és vevők érdekeit, nem foglalja magába más fontos érintettek érdekeit, mint például a munkavállalókét, a szállítókét és a vállalkozást körülvevő közösségét.

Ezzel ellentétben a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok rendszere eredmény- és teljesítménymérő számainak a felső- és középvezetés intenzív és extenzív megbeszéléseinek tárgyává kell válniuk, amikor a versenytársakról, a vevőkről, a piacról, a technológiákról és a szállítóktól érkezett információk alapján értékelik a stratégiát.

ujforum_60.qxp 1/19/2007 3:25 PM Page 59

Irodalomjegyzék

Albu C.: *O analiză a valorizării învățării organizaționale prin intermediul instrumentelor contabilității manageriale.* Teză de doctorat, ASE București, 2005.

Chadwick L.: *Vezetői számvitel.* Panem – Prentice Hall. Panem Könyvkiadó, 1999.

Cobbold I. – Lawrie G.: *The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool.* Performance Management Association, 2002.

Kaplan R. – Atkinson A.: *Vezetői üzleti gazdaságtan. Haladó vezetői számvitel*, Panem Könyvkiadó – Business Kft., 2003.

Kaplan R. – Norton D.: Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 1996. október, 59.

Kaplan R. – Norton D.: In Defence of Activity Based Cost Management. *Management Accounting*, 1992. november, 62–63.

Turney P. B.: *Activity Based Costing – The Performance Breakthrought.* Kogan Page, Londra, 1996, p. 139.