A Balanced Scorecard – a stratégiai irányítás eszköze az információtechnológia világában

MATIŞ DUMITRU – VOLKÁN ILDIKÓ RÉKA

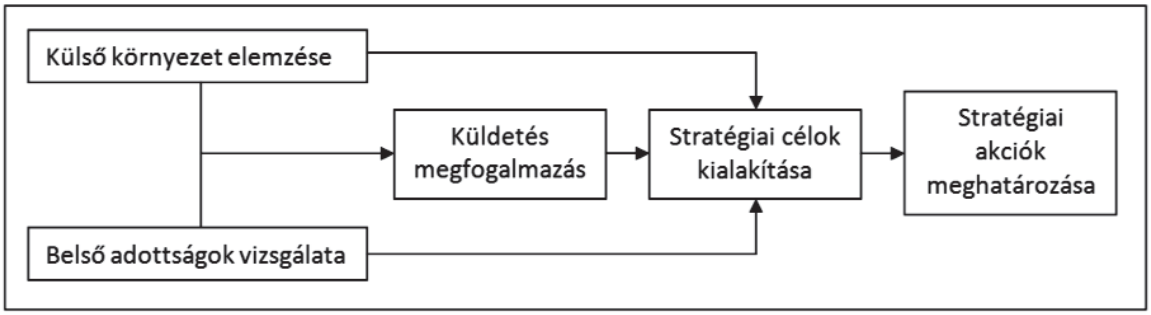
Az utóbbi években a vállalkozások gazdasági környezete, a piaci feltételek, a partnerekkel és vevőkkel való kapcsolattartás jelentősen megváltozott. Ugyanakkor változások észlelhetők a vállalatokon belül is a gyártási és üzleti folyamatokat illetően. A korábbi állandóságot felváltotta a változékonyság, a termelésközpontú működés most már marketingorientált. Mindezen változások komoly kihívásokat jelentenek a vállalatukat nyereségesen és versenyképesen irányítani akaró vállalatvezetőknek.

Ahhoz, hogy a környezet változásaihoz való rugalmas alkalmazkodás megtörténhessen, rugalmas és új teljesítményorientált vezetési módszerek jelentek meg, amelyek másfajta irányítást és másfajta vezetői információs rendszert igényeltek, és folyamatos tájékoztatást biztosítanak a vállalatvezetőknek a (1) vállalatban lezajlott folyamatokról, (2) a vállalat rendelkezésére álló erőforrásokról, (3) a vezetői döntések megvalósulásáról, (4) a vállalat és környezete közötti kapcsolatokról és viszonyokról.

Ezen kihívások következtében a vezetői számvitel is innovatív fejlődésnek nézett elébe. Ugyanakkor nemzetközi szinten Robert Kaplan és David Norton amerikai professzorok voltak azok, akik teljesítményértékelő mutatószámrendszert vezettek be. A rendszer bevezetése és alkalmazása után mind az elméleti kutatások, mind a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy segítségével megvalósul a vállalati teljesítményértékelés pénzügyi és nem pénzügyi mutatók használata révén, amelyet sikeresen lehet alkalmazni a szervezetek jövőképének és stratégiájának kialakításánál.

A stratégiáról általában

Napjaink rohanó világában a versenyképesség megőrzéséhez nemcsak rövid és hosszú távú stratégia kidolgozására, hanem annak megvalósítására is szükség van. A stratégia megfogalmazása, kidolgozása és végrehajtása között viszont gyakran jelennek meg áthidalhatatlannak tűnő szakadékok. Ahhoz, hogy ezen szakadékokat sikeresen áthidalják, a jövőképet mindenki számára érthető és végrehajtó akcióként kell megfogalmazni, összhangnak kell léteznie a szervezeti és egyéni célok között, valamint kapcsolatnak kell léteznie a stratégia végrehajtására irányuló akcióprogramok, az erőforrás-elosztással kapcsolatos döntések és a stratégiai prioritások között (Kaplan 2005).



Forrás: *Antal et al.* 2004. 55.

1. ábra. A stratégiaalkotás racionális tervezési modellje

A fenti ábra alapján is a stratégia kialakításánál, a stratégiai akciók meghatározásánál a környezet elemzéséből, valamint a vállalaton belüli erőforrások elemzéséből indulnak ki. Ugyanakkor a stratégia kialakításában elsősorban a vállalat tulajdonosai által támasztott elvárásokat kell figyelembe venni, de nem lehet megfeledkezni arról sem, hogy a vezetők az érdekhordozók széles körének érdekeit is igyekeznek figyelembe venni.

A stratégia kialakítása a következő lépésekben történik (Antal et al. 2004):

– vízió, misszió megfogalmazása;
– vállalati stratégia lefektetése;
– üzletági stratégia levezetése a vállalati stratégiából;
– funkcionális stratégiák származtatása az üzletági stratégiából;
– stratégiai akciók kialakítása;
– programok és projektek tervezése;
– üzleti tervezés;
– éves tervek kialakítása.

Vállalatokon belül a stratégia különböző szinteken létezhet, mint amilyen az átfogó szervezeti stratégia egyes üzleti célok megvalósítása és mások elkerülése, vagy az intenzív belső fejlesztés vagy kutatás új termékek/szolgáltatások kifejlesztése érdekében. Mielőtt eldöntetnék, melyik stratégia sikeres és melyik nem, hipotézisként kell őket kezelni és alá kell vetni különböző elemzéseknek és ellenőrzéseknek. Emiatt szükség van egy keretrendszerre, amelyben a szervezeti célok mentén fejleszteni és menedzselni lehet a stratégiát.

A Balanced Scorecard és a vállalati stratégia közötti kapcsolat

Általában a vállalat átfogó és üzletági stratégiájának kialakításakor ajánlott egy olyan mutatószámrendszer kialakítása is, amely biztosítja a vállalat vezetése számára, hogy a kitűzött stratégiák megvalósulása ellenőrizhető és befolyásolható, megfigyelhető és irányítható legyen. Ez a mutatószámrendszer a Balanced Scorecard (BSC).

A BSC rendszerét eredetileg a vállalkozások teljesítményének mérésére fejlesztették ki, amely utólag igazi stratégiai rendszerré nőtte ki magát, egyensúlyt te-

remtve a vállalkozás *pénzügyi, a vevői, a belső üzleti folyamatok, illetve a tanulás és fejlődés nézőpontja között*. Ezáltal lehetőség nyílik arra, hogy a vezetőség tisztázza meglátásait és célkitűzéseit, azokat gyakorlatba ültesse, a kapott visszajelzések alapján pedig folyamatosan fejleszteni tudja eredményét és teljesítményét.

A BSC célja, hogy felszámolja a stratégia megvalósulásának fő akadályait (Kaplan & Norton 2000):

– A stratégia és a jövőkép akciókká alakíthatóvá válik;

– A stratégiát összekapcsolja a szervezeti egységek, csoportok és egyének céljaival;

– Megteremti a kapcsolatot a stratégia és az erőforrás-elosztási rendszer között;

– Biztosítja a rövid távú mellett a hosszú távú, stratégiai visszacsatolást is.

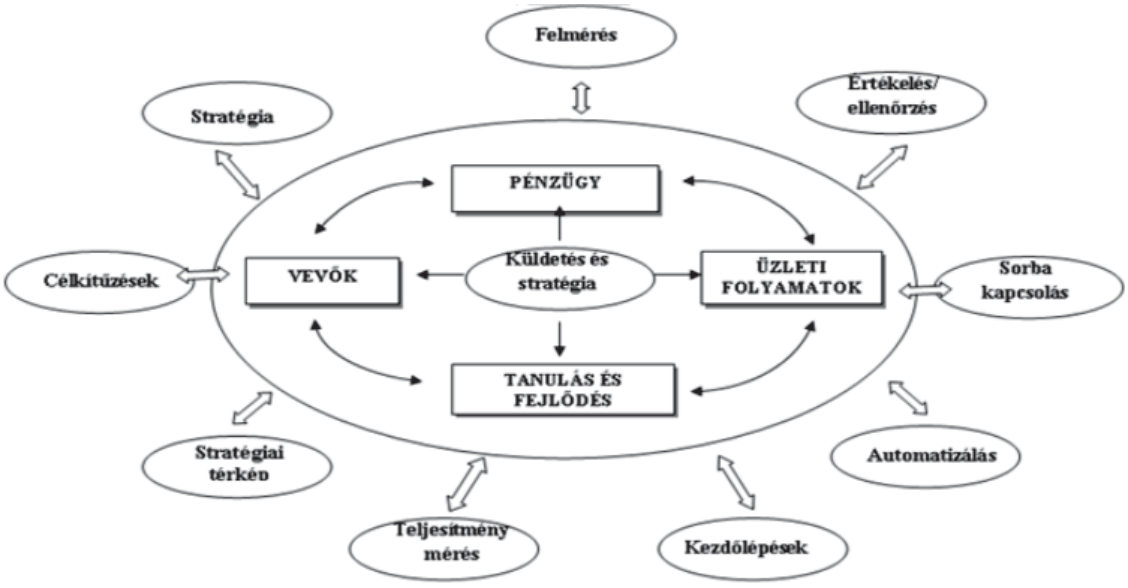
Az eredetileg teljesítménymérő eszköz mára kiegyensúlyozott, teljesítménymutatókon alapuló stratégiai értékelési rendszerré nőtte ki magát, legfontosabb tulajdonságai pedig:

– *Kiegyensúlyozott*, mivel a benne szereplő nézőpontok egyensúlyát igyekszik megteremteni, valamint az objektív és könnyen számszerűsíthető eredménymutatókat és szubjektív teljesítménymutatókat is figyelembe veszi.

– *Teljesítménymutatókon alapuló, stratégiai*, mert a stratégiai célokat és kezdeményezéseket konkrét mérőszámokká fordítja le, amely eljárás következtében a stratégia megvalósul.

– *Értékelési rendszer*: mert a kitűzött célértéket a tényleges teljesítménnyel folyamatosan összeméri, az eltérés elemzése alapján a visszacsatolás megvalósítható.

A Balanced Scorecard a vállalati teljesítményt négy nézőpont szerint szemléli: (1) pénzügyi, (2) vevők, (3) működési folyamatok és (4) tanulás és fejlődés, és lényege az, hogy a vállalat küldetéséből és stratégiáiból vezeti le céljait és mutatóit.



Forrás: Kaplan&Norton 2000

2. ábra. A BSC nézőpontjai és a vállalati stratégia közötti kapcsolat

A mutatószámrendszernek (BSC) két fázisa van: a felépítés és maga a bevezetés.

A *felépítési fázis* 6 szakaszra oszlik:

1. szakasz: *Felmérés* – a szervezet alapjainak felmérésére vonatkozik. Általában ide tartoznak a szervezet erősségei, gyengeségei, lehetőségei és a veszélyforrások.

2. szakasz: *Stratégia* – itt kerül kidolgozásra az átfogó üzleti stratégia, az általános stratégiai célok, sémák.

3. szakasz: *Célkitűzések* – az általános üzleti stratégiát kisebb komponensekre bontják le, amelyeket célkitűzésként lehet megfogalmazni.

4. szakasz: *Stratégiai térkép* – ebben a szakaszban jön létre a szervezet átfogó üzleti stratégiájának térképe, amelyben összekapcsolásra kerülnek a stratégiai komponensek és meghatározzák az ezeket mozgató kulcs-teljesítménymutatókat.

5. szakasz: *Teljesítménymérés* – kialakításra kerülnek azok a teljesítmény-mérőszámok, amelyek révén nyomon lehet követni a stratégiai és működési folyamatokat.

6. szakasz: *Kezdőlépések* – meghatározzák azokat a kezdőlépéseket, amelyeket a stratégia sikere érdekében meg kell tenni.

A bevezetési fázis 3 szakaszra tagolódik: (1) automatizálás, (2) sorba kapcsolás és (3) értékelés/ellenőrzés. Mindenképp egy mutatószámrendszer kiépítése a tapasztalatok szerint az embereket új gondolkodásra készteti a szervezettel és a saját munkájukkal kapcsolatban is. A stratégiai tervezésre történő váltás frissítően hat a szervezetre, és rendszerint új gondolkodást követel meg a kialakított és bevezetett eljárások és ügymenetek miatt.

A Balanced Scorecard alkalmazásának eredménye a következőkben mutatkozik meg:

– Rendszerbe foglalt és a vállalkozás eredményességét mérő mutatószámok segítségével vezetői döntést megalapozó információkat szolgáltat.

– Egységes jövőorientáltságot biztosít, segítve ezáltal a vállalkozás irányítását.

– Célorientált és tudatos működést tesz lehetővé, és ezáltal lehetővé válik az érdekeltség és motiváció fejlesztése, az alkalmazottak biztonságérzetének növelése, és innovációra kényszeríti a vállalkozásokat.

– A vállalati stratégia megvalósításának módszertana, a stratégia sikeres végrehajtásának hatékony eszköze.

A Balanced Scorecard és információtechnológia (IT) közötti kapcsolat

A BSC új vezetési rendszerként mindenekelőtt az olyan kritikus folyamatok végrehajtásában nyújt segítséget, mint a jövőkép és a stratégia tisztázása, valamint lefordítása, a stratégiai célok és mutatók összekapcsolása, a tervezés és az elvárások rögzítése, összehangolása a stratégiai intézkedésekkel, a stratégiai visszacsatolás és a tanulás elősegítése. Ezen tevékenységek többségénél viszont szükség van informatikai támogatásra és információtechnológiára (IT) is.

Globalizálódó és digitalizálódó világunkban az információtechnológia (IT) létfontosságú erőforrás a vállalkozások életében. A vállalkozások ipari, piaci vagy üzleti célkitűzéseiktől függően az IT segítséget nyújthat és létfontosságú szerepe lehet a vállalkozások versenyképes stratégiáinak megvalósításában. Mi több, az IT minden vállalkozás alapvető és lényeges infrastruktúrájává vált, segítségével valósul meg az információáramlás, és ő az üzleti folyamatok vezetője (Huang D.& Hu Q. 2007).

Az információtechnológia sok esetben a vállalat fejlődésének fontos eleme. A sikeres vállalatok az informatikát stratégiai sikertényezőként alkalmazzák a versenyben. Az IT-t végeredményben nem kizárólag az üzleti folyamatok követésére használják, hanem hogy bizonyos üzleti folyamatokat másképp, jobban végezzenek, mint a versenytársak, ezáltal megkülönböztetve magukat a vevők szemében. Így magasabb ügyfél-elégedettséget érhetnek el, az ügyfelek számára többletértéket tudnak nyújtani. Ráadásul mindezt magasabb bevétel és a költségek leszorítása mellett valósítják meg (Horváth 2004).

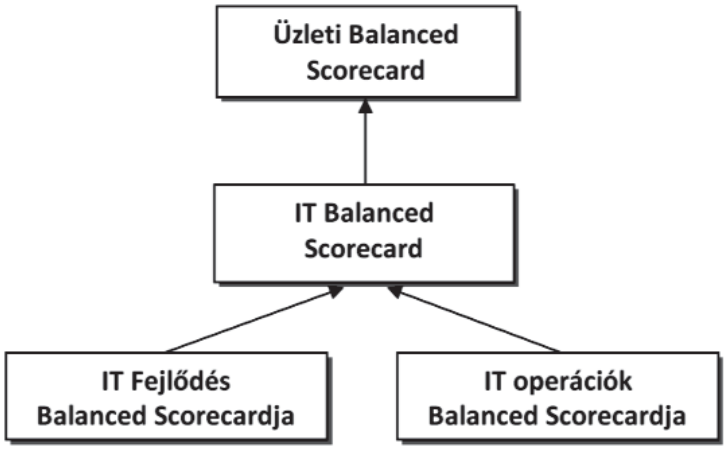
Kutatók és gyakorló szakemberek fontosnak tartják az IT – üzleti tevékenység kapcsolatát és egybehangolását. Az üzleti stratégiákból és célkitűzésekből kiindulva az IT-nek sikerül előrevetíteni és előrebocsátani az üzleti és piaci igényeket, és ugyanakkor kijelöli azokat a lehetőségeket és pályákat, amelyek segítségével megvalósíthatóak a vállalkozás stratégiái.

Ahhoz, hogy az IT és üzleti tevékenység integrációja és egybehangolása sikeres legyen, 4 fontos elemre van szükség (Huang D. – Hu Q. 2007):

– az üzleti tervezés és IT tervezés egybehangolása,
– kommunikációs csatornák eredményes és hatékony fenntartása,
– az IT és üzleti tevékenység közötti szoros kapcsolat kialakítása és fejlesztése,
– az egybehangolási kultúra intézményesítése vállalkozáson belül.

A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (BSC) jelentős szerepet játszik az IT és üzleti tevékenység egybehangolási folyamatában. Eredményes és hatékony kommunikációs csatorna szerepét játssza az információtechnológia és üzleti tevékenység között. Nemcsak top-down (felülről-lefele) kommunikációs csatorna, hanem horizontálisan is tartja és erősíti a kapcsolatot, és kommunikál a vállalati részlegeken és osztályokon belül.

A BSC kivitelezési és alkalmazási folyamata kiváló lehetőséget biztosít a vállalat vezetőinek nyílt és folyamatos kommunikációra az üzletről és tevékenységeiről, stratégiákról és ezek hatékony és eredményes megvalósításáról. Az üzleti tevékenység eredményessége tovább függ az IT és a vállalkozás többi részlege közötti kapcsolatoktól is, a közöttük lezajló formális és informális információcserétől.



Forrás: Keyes 2005

3. ábra. A BSC fokozatai vállalati szinten

A BSC informatika- és információtechnológia igényét tekintve eltérőek a vélemények. Vannak, akik a támogatására szolgáló rendszereket – éppen az ideális esetben viszonylag kevés mérőszám miatt – feleslegesnek látják, mások a részterületek informatikai támogatására esküsznek, s egyes helyeken – elsősorban a több üzletágat foglalkoztató, illetve sokrétegű hierarchiában működő nagyvállalatoknál – gyakorlatilag elengedhetetlenek az önálló vagy integrált vállalatirányítási rendszerek részeként is fellelhető BSC-alkalmazások.

Végérvényesen a vállalkozás sikerét az informatika és információtechnológia az üzleti tevékenységgel való szoros együttműködése és információáramlása biztosítja. Az IT és az üzleti tevékenység partnerként kellene együttműködjön ahhoz, hogy közösen birkózzanak meg a vállalkozás problémáival, összevetve tudásukat és ismereteiket. A sikeres együttműködés és egybehangolás titka az üzleti tevékenység és IT közötti tudásmegosztás („shared knowledge”), valamint kölcsönös megértés, tisztelet és bizalom.

Záró gondolatok

Jó dolgokat csinálni és a dolgokat jól csinálni olyan tevékenységet jelent, amely megköveteli a helyes üzleti stratégia kialakítását és a stratégiát szolgáló hatékony működés folyamatos felügyeletét. Minden vállalat rendelkezik stratégiával, de fontos minden olyan területet azonosítani, melyen sikeres maradhat a jövőben. Fontos tudnia, hogy mit akar, s meg kell találja azon stratégiai területeket, melyeken erősségeit kamatozhatja és a kívánt stratégiai pozíciót nemcsak elérni, de megtartani is képes.

A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (BSC) világszerte nagy sikernek örvend. A Kaplan és Norton szerzőpáros adatai alapján a világon működő nagyobb szervezetek 50–60%-a használja a BSC valamely változatát. Sőt mi több, évente kétszer a Harvard Business School Kaplan professzor irányítása alatt a világ minden tájáról ér-

kezett vállalatvezetőket tanít és irányít a BSC alkalmazásáról. Sőt a statisztikák azt mutatják, hogy az elmúlt három évben nőtt a BSC rendszert alkalmazók aránya, most már megközelíti a 70%-ot. Viszont vannak olyan vállalkozások, vállalatvezetők (20–25%), akik hallottak a rendszerről, de még nem vezették be, és mindössze 5–10% az aránya azon vezetőknek, akik még nem hallottak a BSC-ről.

A BSC rendszert inkább az Amerikai Egyesült Államok vállalatai és azok vezetői alkalmazzák inkább, mind kereskedelmi társaságoknál (termelés vagy szolgáltatások területén), mind nonprofit szervezeteknél vagy költségvetési intézmények keretén belül (felsőoktatási intézmények, kórházak). Viszont megfigyelhető a világ más részei felé terjedése is.

A BSC sikeres alkalmazásának jó példája a németországi Daimler Chrysler autógyártó cégcsoport, ahol komoly veszteségeket jeleztek a 2000-es évekre. Viszont amikor lecserélték a régi vezérigazgatót és helyette egy, a BSC rendszert ismerő és alkalmazó személyt alkalmaztak, minden megváltozott. Az új vezetési rendszernek köszönhetően nem csupán létszámleépítés történt, hanem költségcsökkentés is, sikerrel járt a tanulás és fejlődési folyamat is a dolgozók esetében, és sikerült új termékeket dobni a piacra. Tehát a 2000-ben több milliárdos veszteséggel működő vállalkozás 2004-re már nyereséget produkált.

Egy thaiföldi, autógumikhoz szükséges vegyi anyagot előállító vállalkozásnak szintén a BSC rendszernek köszönhetően sikerült a legkisebb költségstruktúrákkal dolgozónak lenni, valamint egy brazil acélipari cég a világ legolcsóbb acéltermelőjévé nőtte ki magát.

A rendszert sikerrel alkalmazták nemcsak a kereskedelmi vállalatoknál, a termelés vagy szolgáltatásnyújtás területén, hanem a bankszektorban is. A Banco Brasilia a BSC-nek köszönhetően jelentősen javított a jövedelmezőségén és tőkemegtérülésén, és az ország 5. legnagyobb bankja maradt.

A BSC rendszert ismerik és sikerrel alkalmazzák Magyarországon is. Nemcsak az üzleti, hanem a közigazgatási, a nonprofit, mezőgazdasági, de akár még a tudományos szféra teljesítménymérésére is jótékony hatása van.

Annak ellenére, hogy a BSC világszinten elterjedt mutatószámrendszer és sikerrel alkalmazzák a nagyvilágban, hazánkban, Romániában, még új fogalom marad. 2007 októberében, egy üzleti találkozó keretén belül, a Horváth&Partners tanácsadói cég előadást tartott arról, hogyan lehet megtenni a lépéseket ahhoz, hogy a BSC alkalmazható legyen hazai vállalkozások esetében is.

A BSC alkalmazásakor nem az országok gazdasági és társadalmi fejlettsége a siker elsődleges záloga, az ok inkább a megvalósítás mikéntjében keresendő. A vállalatvezetők nemcsak azzal kell megelégedjenek, hogy hirtelen profitra tettek szert, vagy hogy jó a piaci elhelyezésük. Meg kell értsék azokat a mechanizmusokat és belső folyamatokat, amelyek eljuttatták őket ezekbe a pozíciókba ahhoz, hogy ellenőrizni lehessen őket és a továbbiakban is nyereséget lehessen generálni.

2005-ben a Horváth&Partners tanácsadói vállalat 120, különböző szektorban tevékenykedő és eltérő méretű, német, osztrák és svájci vállalat közreműködésével készített felmérést a BSC-ről és annak alkalmazásáról, előnyeiről és hátrányairól. A tanulmányból kiderült, hogy a BSC pozitív hatást fejt ki mind az árbevétel és a nyereség alakulására, mind pedig számos pénzügyi mutatószámra is, mint például a minőség és a vevői elégedettség. Ugyanakkor a megkérdezett vállalkozások 80%-a azt állítja, hogy a BSC alkalmazásából származó hasznok meghaladják a használathoz szükséges ráfordításokat.

Úgyszintén a tanulmányban részt vevő vállalkozások 80%-a meg van győződve arról, hogy a BSC sikerrel támogatja a vállalkozási stratégia megvalósítását, előtérbe helyezve az ezzel kapcsolatos kompetenciákat. Újdonságnak számít az is, hogy egyre több vállalkozás használja a mutatószámrendszert már a stratégiaalkotási folyamat kezdeti fázisában, valamint hogy a BSC és a stratégiai térképek fontos alkotóelemei a stratégiai menedzsment folyamatoknak.

Ami a mutatószámrendszer IT-támogatottságát illeti, fontos megjegyezni, hogy a megkérdezett vállalatok 74%-a még mindig Excel vagy Acces megoldásokkal és technológiákkal dolgoznak, viszont mégis kevesen (csupán 11%) vannak megelégedve ezekkel a támogatásokkal. Az informatikusoknak még nem sikerült teljes mértékben egybehangolni és megfelelő megoldásokat találni arra, hogy kellőképpen eligazodjanak az adatrengetegben, viszont az IT-szolgáltatók a lemaradás behozására törekednek.

Tehát a gyakorlat is azt mutatja, hogy a Balanced Scorecard alkalmazása dinamikusan fejlődött, nagy népszerűségnek örvend világszerte, és a felhasználók is rendkívül elégedettek.

A BSC nemcsak taktikai vagy operatív mutatószámrendszer, hanem stratégiai menedzsmentrendszernek is tekinthető (Kaplan–Norton 2000), amellyel hosszú távon meghatározható a kívánt stratégia. Az ügyfélkapcsolatok, valamint a munkafolyamatok közötti időmegosztás javítását, illetve optimalizálását s ehhez az alkalmazotti kompetenciák, az információs rendszerek és IT folyamatos fejlesztését a teljesítménynövelés mozgatórugójaként alkalmazó BSC az idők folyamán mind szélesebb perspektívába helyeződött. Összehangolva a rövid és hosszú távú szemléleteket, a stratégia valóra váltásának tényezőire irányítja a figyelmet, és a szervezeti egységek és dolgozók számára érthetővé teszi, hogy miként járulhat a vállalkozás sikeréhez.

Végül pedig az informatika és információtechnológia is fontos szerepet játszik, hisz vállalaton belül az eszközök és erőforrások stratégiának megfelelő alkalmazását és ellenőrzését biztosítja, ugyanakkor az IT a költségek csökkentéséhez is vezethet. Emiatt ajánlott innovatív informatikai megoldásokat találni, a meglévő alkalmazásokat harmonizálni és aktualizálni a piac és a környezet kérelmeivel, valamint az alkalmazások és egyéb IT-erőforrások üzemeltetése.

Irodalomjegyzék

Antal M. Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. 2004. *Stratégia és szervezet*. KJK-KERSZÖV Kiadó, Budapest

Horváth P. 2004. Az IT stratégia a sikeres informatikai controlling előfeltétele. *IM – Information Management & Consulting, Information multimedia communication* AG, Saarbrücken szaklap XIX. évfolyam, 4. szám.

Huang C.D. – Hu Q. 2007. Achieving IT-Business Strategic Alignment via Enterprise-Wide Implementation. *Information Systems Management;* Spring 2007; 24, 2; pg. 173

Kaplan R. – Norton D. 2000. *Balanced Scorecard.* KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest

Kaplan R. – Norton D. 2001. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, March, pp. 87–104.

Keyes J. 2005. *Implementing the IT Balanced Scorecard: Aligninig IT with Corporate Strategy*, Auerbach Publications Taylor&Francis Group

Miyake D. 2002. Implementing Strategy with the Balanced Scorecard: An Introduction to the Strategy-Focused Organization*, DMReview Magazine* October

Perényi Á. 2004. *Vállalati stratégia és teljesítménymérés*. Fiatal regionalisták IV. Országos konferenciája, Széchenyi István Egyetem

Horváth&Partners *2005*. *Balanced Scorecard tanulmány*

www.controllingportal.hu

www.balancedscorecard.org

www.iir-hungary.hu/!site/downloads/sajto/Prim_kaplan.pdf