

IMRE Tamás

BALANCED SCORECARD: HOGYAN LEHET VALÓBAN KIEGYENSÚLYOZOTTÁ TENNI?

A szerző dolgozatában a Balanced Scorecard, a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer eddigi alkalmazásait vizsgálja. Arra a következtetésre jutott a hazai és külföldi szakirodalom tanulmányozása során, hogy a kiegyensúlyozott jelzőre kevés figyelmet fordítottak a rendszer alkalmazói. A szerző javaslatokat ad ennek előtérbe helyezésére.

A korszerű vállalatirányítás, a stratégiai menedzsment számára az utóbbi évtized egyik legsikeresebb új menedzsmenteszközüvé vált a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer, a Balanced Scorecard. Megjelenése szinte forradalmi jelentőségű volt, egyesek a Balanced Scorecard jelentőségét a híres Porter-féle versenystratégiához, az ún. 5-tényezős iparágelemzéshez hasonlították. Tény, hogy a világ élenjáró vállalatainak túlnyomó többsége az alkalmazott menedzsmenti eszköztárába fölvette a Balanced Scorecardot is, és számtalan vállalat kiemelkedő teljesítményjavulást ért el ezen eszköz alkalmazásának segítségével. Ugyanakkor minél többször találkoztam a Balanced Scorecarddal, egyre inkább feltűnt, hogy – úgy az elméleti jellegű munkákban, mind a gyakorlati alkalmazásokat bemutató esettanulmányoknál – mennyire azon van a hangsúly, amit a rendszer Scorecard-része hordoz, vagyis a mutatókon, a rendszer kialakításán és alkalmazásán. Azzal, hogy az egész mutatószámrendszernek már az elnevezésében is van egy jelzője, a „kiegyensúlyozott” (balanced) szó, és azzal, hogy ennek mi a tényleges tartalma, már kevésbé foglalkoztak. E tanulmány célja kettős:

- egyrészt fellelni és bemutatni mindazt, amit eddig a nemzetközi szakirodalomban megfogalmaztak arról, mit is jelent/jelenehet a Balanced Scorecardban a Balanced,
- másrészt pedig – részben a szakirodalomra, részben pedig a szerző saját tapasztalataira alapozva – megfogalmazni és bemutatni azt, hogy hogyan és mitől

lehet egy Balanced Scorecard valóban kiegyenlített, kiegyensúlyozott, és rámutatni, hogy miért is lenne fontos a szervezetek számára, hogy a Scorecardjuk valóban kiegyensúlyozott legyen.

Mindezek előtt pedig szeretném három ábra segítségével röviden felidézni, összefoglalni a Balanced Scorecard legfontosabb elemeit, jellegzetességeit. (Az ábrákat lásd a 27. oldalon) Az 1. ábrán látható a Balanced Scorecard alapvető megközelítése, az integrált menedzsmentmodell. Ez kifejezi, hogy 4 nézőpont szerint lehet értékelni egy vízió, egy stratégia által megfogalmazott teljesítmény-követelményeket (top-down elem), egyúttal pedig a belső teljesítményekből kiindulva lehet magát a stratégiát megvalósítani (bottom-up elem). A 2. ábra mindennek a kölcsönösségét, a kölcsönös egymásra hatásokat hivatott kifejezni. A 3. ábra (az ún. „ok-okozati” ábra) pedig az egymásra épülést mutatja be, ahogy a 4 nézőpont által jellemzett, stratégiai-lag fontos teljesítmények – egymással való, a stratégiában feltételezett ok-okozati kapcsolatok, hatásmechanizmusok érvényesülése révén – elvezethetnek a stratégiában célként megjelölt pénzügyi eredmények eléréséhez.

Mi történt eddig?

A Balanced Scorecarddal foglalkozó szakirodalmi források túlnyomó többsége megalégszik annyival, hogy a vállalat teljesítményeit négy fő nézőpontból kell nézni és értékelni – pénzügyi, vevői/piaci, folya-

matoldali és tanulási/fejlődési nézőpontból –, és ha mindez megvan, akkor lényegében ez jelenti a teljesítménymérő rendszer kiegyensúlyozottságát. Annyiban természetesen igazuk van, hogy a korábbi, igencsak egyoldalú, tisztán, vagy túlnyomórészt pénzügyi mutatókkal történő teljesítményemelésnél az említett négy nézőpont szerinti értékelés sokkal kiegyensúlyozottabb, de igazán kielégítő, elméletileg is tisztázott és a gyakorlati tapasztalatok „tisztítótűzen” is keresztülment megoldást ezzel még nem javasoltak. Több száz (!), Balanced Scorecard témájú publikációt áttekintettem, és elenyésző számban vannak közte olyanok, amelyek bármilyen – kisebb vagy nagyobb – mértékben foglalkoztak volna a kérdéssel, hogy vajon mitől is lesz igazán „balanced” az, amit így hívunk.

Nézzük tehát először, mit gondoltak/gondolnak mások a kiegyensúlyozottság kérdéséről. Legelőször is tekintsük át, mit írtak e témáról az „alapító atyák”, a Balanced Scorecard kitalálói, Norton és Kaplan. Az egész Balanced Scorecard témakörben alapműnek számító könyvükben több helyütt is foglalkoznak a kiegyensúlyozottsággal (Norton – Kaplan, 1996, magyar fordítása 1998). A 15-17. oldalon azt írják: „A BSC melletti egyik fő indok: a vállalatokat körülvevő új működési környezet:

- funkciókat keresztező folyamatok,
- kapcsolatok a vevőkkel és szállítókkal,
- a vevők szegmentálása,
- globalizálódás,
- innováció,
- a szellemi erőforrások.”

Vagyis, a jó Scorecardnak a mutatószámrendszer szintjén is foglalkoznia kell azzal, hogy az új működési környezet adta kihívásokra hogyan reagál a vállalat. Ugyanakkor itt még nincs szó semmilyen kiegyensúlyozásról, inkább csak érzékeltetik, hogy a kívánatos teljesítménymérő rendszernek kellően sokirányúnak és összetettnek kell lennie.

A 31-32. oldalon az alábbiakat írják, a pénzügyi mutatók túlsúlyát ostorozva: „Ha a menedzserekre nyomást gyakorolnak a folyamatosan kiemelkedő rövid távú pénzügyi eredmények felmutatása érdekében, akkor elkerülhetetlen, hogy kevesebb energiát fordítsanak a növekedési lehetőségekbe való befektetések felkutatására. A pénzügyi mutatók nem alkalmasak arra, hogy irányítsák a szervezeteket napjaink intenzív versenykörnyezetének feltételei között és értékeljék helyzetüket. Ezek ugyanis visszatekintő, utólagos jelzőszámok (lagging indicators). A pénzügyi mutatószámok nem képesek iránymutatást adni ahhoz, hogy mit kell tennie a vállalatnak ma és holnap a jövő-

beli pénzügyi érték megteremtése érdekében.” Ez a gondolatsor már közelebbit is mond a kiegyensúlyozottságról: sugalmazza, hogy *többféle nézőpont kell egy szervezet/vállalat teljesítményének jó megítéléséhez, nem elegendő egyetlen szempont.*

A 37-39. oldalon azt írják. „A legjobb BSC-k többet jelentenek a sikertényezőik és – mutatók egyszerű gyűjteményénél. A helyesen kialakított BSC mutatói a célok és a mutatók olyan rendszerét alkotják, amelyben az egyes mutatók összeegyeztethetők és kölcsönösen erősítik egymást. ... Az ok-okozati összefüggéseket, az eredménymutatók és a teljesítményokozók közötti kapcsolatokat egyaránt meg kell határozni.... Egy jó BSC eredménymutatók és teljesítményokozók keverékéből áll. Az eredménymutatók önmagukban – a teljesítményokozók nélkül – nem jelölik ki, hogyan lehet elérni a kívánt eredményt. Azt sem jelzik időben, hogy a stratégia végrehajtása sikeres-e. Ezzel szemben az olyan teljesítményokozók, mint az átfutási idő és az egymillió egységre jutó hibaarány, az eredménymutatók nélkül is képessé teszi ugyan a vállalatot arra, hogy a rövid távú javulást érejen el a teljesítményében, de arról már nem nyújtanak információt, hogy a működés területén elért javulás eredményez-e új üzleteket a régi és az új fogyasztókkal, s ez végső soron megmutatkozik-e a pénzügyi eredmény növekedésében. A jó BSC-nek megfelelő arányban kell tartalmazni eredménymutatókat (utólagos jelzőszámokat) és teljesítményokozókat (előremutató jelzőszámokat) az üzleti egység stratégiájával kapcsolatban.” Itt már több konkrétum is szerepel a kiegyensúlyozottságról. Vagyis a jól kiegyensúlyozott Scorecardhoz egyrészt a teljesítményokozók és az eredménymutatók kellő aránya és összhangja, valamint a rövid és nem rövid távú mutatók összhangja egyaránt szükséges. Ez az a részterület egyébként, amivel – általában érintőlegesen – többen is foglalkoztak, amikor a kiegyensúlyozottság témáját elemezték (pl. Graham, 2001).

A 156-157. oldalon írtak szerint: „... a Balanced Scorecard négy nézőpontjának mindegyikében 4-7 mutatóra lehet szükség ... egy-egy Scorecardon gyakran akár 25 mutató is szerepelhet.” Itt a szerzők a mutatók általuk kívánatosnak/leltségesnek tartott számáról nyilatkoztak, valamint az egyes nézőpontok szerinti eloszlásukra adtak becslést.

Mindebből láthatjuk, hogy az „alapító atyák” – azon túlmenően, hogy a négy nézőpont mindegyike szükséges a szervezet számára egy jó mutatószámrendszer kialakításához – viszonylag kevés figyelmet fordítottak arra a témakörre, hogy mitől is lehet valóban kiegyensúlyozott egy Scorecard.

Mark Graham Brown egyik cikkében (Brown, 1994) röviden kitért arra is, hogy szerinte milyen lehet

a mérőszámok jól kiegyensúlyozott csoportja. Javaslata szerint a vevőelégedettség, az alkalmazotti elégedettség, a pénzügyi teljesítmény, a működési (operational) teljesítmény, a termék/szolgáltatás minősége, a beszállítói teljesítmény és a munkabiztonsági, környezeti és társadalmi szintű (public) felelősség mutatói egyaránt szükségesek a jó kiegyensúlyozottsághoz. Véleményem szerint az első öt mutató (vagy mutatócsoport) úgymond „egy az egyben” benne van a Norton – Kaplan által megfogalmazott négy nézőpontban. Ami új Brown javaslatában, az az, hogy az eredeti négy nézőpont által megjelenített stakeholdereken (tulajdonosok, befektetők, bankok, pénzpiacok, vevők és a belső szervezet és alkalmazotti gárda) kívüli *további külső stakeholderek* megjelenítését javasolja: a beszállítók által a szervezet felé nyújtott, illetve a szervezet által a közvélemény, a társadalom felé nyújtott teljesítményeknek a mérésére vonatkozó igény fogalmazódik meg.

Rod Newing egyik tanulmányában – csak úgy mellesken – a különböző profit-drivereket közöti egyensúly szükségességét veti fel, a hosszú távú versenyképesség érdekében (Newing, 1995). Ez csak tovább erősíti, hogy az ok-okozati kapcsolatok alapos feltérképezése és a teljesítményokozók és az eredménymutatók egyensúlyának keresése és megtalálása milyen fontos, illetve egy újabb szempontot vet föl ahhoz, hogy ezt jobban sikerüljön megtenni.

Barkley szintén vizsgálta a kiegyensúlyozatlanságot (Barkley, 2000), és tett is néhány javaslatot a Scorecardok – eddiginél jobb – egyensúlya eléréséhez. Így pl. hangsúlyozta, hogy a szívesen alkalmazott pénzügyi mutatók jó része olyan komplex hatások eredményeit mutatják, hogy e mutatók értékének alakulásáért valójában senki sem tud teljes körű felelősséget vállalni. Ezért azt javasolja, hogy ha nem tudunk teljesen felelősek lenni e mértékekért, akkor a mutató értékét befolyásoló azon részletekre kell koncentrálni, amelyekre befolyással vagyunk, például a költségek, a capex, avagy a saját és idegen tőke aránya. Hasonlóan ítélt meg bizonyos, a vevői szegmensbe tartozó mutatókat, például a piaci részesedést, ahol az árképeség, a szállítási idők, az innováció stb. felelőssége sokkal inkább tetten érhető, és azonosítható a szervezetben. Amit tehát Barkley felvet, az a mutatórendszer és az azok *teljesítéséhez köthető felelőségek* szervezeten belüli eloszlásának/elosztásának kérdése.

Norton és Kaplan a Balanced Scorecard témakörében írott másik híres sikerkönyvében, a Stratégiai fókuszú szervezet c. művében is foglalkozik valamilyest a kiegyensúlyozottság kérdésével (Norton –

Kaplan, 2000). A könyv 317. oldalán három, a kiegyensúlyozottságra vonatkozó kérdés vetnek föl:

- objektív versus szubjektív mutatók száma (utóbbira jól példa a vevőelégedettségi mutató, különösen a mért érték értékelésének esetében),
- a mutatók száma,
- egyéni versus csoport szintű mutatók.

Egy másik, két részes tanulmányukban (Norton – Kaplan, 2001) a szerzők ismét érintették a kiegyensúlyozottság kérdését. Véleményük szerint sok szervezet állítja, hogy rendelkezik Balanced Scorecarddal, mert pénzügyi és nem-pénzügyi mutatók együttesét használja. Az ilyen mérőszámrendszerek bizonyosan jobban „kiegyenlítettek”, mintha csak pénzügyi mutatókat használnának egyedül, de ettől még nem tekinthetők Balanced Scorecardnak. Ugyanis a szerzők által bevezetett és javasolt Balanced Scorecard legfontosabb ismérve, hogy stratégiai Scorecard: egy igazi Balanced Scorecard a stratégiából származik, annak leképeződését jelenti, s az általa reprezentált mutatószámrendszer egyben a stratégia végrehajtását menedzselő eszközként szolgál.

Norton és Kaplan két másik Scorecard-típust is megfigyeltek, amelyeket a különböző szervezetek/vállalatok a gyakorlatban használnak: az egyiket „stakeholder-Scorecard”-nak, a másikat „KPI-Scorecard”-nak nevezték el (KPI: key performance indicator, kulcs-teljesítmény-jelző).

A „stakeholder-Scorecard” a fő stakeholderekkel kapcsolatos teljesítményeket veszi számba és méri ezek teljesítését. Ezek a Scorecardok három fő/domináns stakeholder-csoportra fókuszálnak: vevők, részvényesek és alkalmazottak.

Ezen Scorecardok elemzéséből könnyen észrevehetjük, mi is hiányzik belük igazán: nincs arra vonatkozóan cél vagy mérték, hogy hogyan lehet a kitűzött célt elérni. A „stakeholder-Scorecard” nem írja le adekvát módon a társaság stratégiáját, így nem építhető rá hatékony vállalatirányítási rendszer. Ami a „stakeholder-Scorecard”-ból hiányzik, az a kitűzött célértékek elérését hivatott hajtóerők („driver”-ek), és azok teljesítményére vonatkozó célértékek megfogalmazása, megjelenítése.

Az ún. „KPI-Scorecard”-ok esetében az a helyzet, hogy sok cég egyszerűen „szétosztja” a meglévő KPI-mutatóit a klasszikus négy nézőpont szerint, és az így kialakított mutatószámrendszert kikiáltja Balanced Scorecardnak. Habár egy ilyen mutató és értékelő számrendszer, amely minden nézőponthoz tartalmaz mérőszámokat, jobban kiegyenlített, mint egy pénzügyi fókuszú értékelő rendszer, de ettől ez még nem Balanced Scorecard, mert nem írja le a stratégiát.

A Balanced Scorecardok másik tipikus problémája a túl sok mérőszám. Ha túl sok, akkor szinte bizonyosan kiegyensúlyozatlan. Graham felvetése szerint, ha túl sok a mutatónk, akkor néhányat ki kell venni a felsővezetői Scorecardból, és át kell tenni a középvezetői kör Scorecardjaiba (Graham, 2001). Az elkülönítést segítheti, ha olyan kérdésekre próbálunk választ adni, mint: ez a mutató valóban olyan fontos, kritikus, nehéz a jövőbeli sikerhez, hogy a csúcsvezetésnek kell állandóan szem előtt látnia az értékét? Graham gondolatmenete – Barkley-éhez hasonlóan – a mutatórendszer *szervezeti egységek közötti egyensúlyának* kérdését veti fel.

Egy további publikáció szerint (Cameron, 2002) az eredmények és a folyamatok mérése fontos, oly módon, hogy a szervezetek mérni és értékelni tudják a különböző teljesítményeiket, naponta, hetente, havonta, és ezen túlmenően, képesek legyenek ezek által megbízhatóan előre jelezni a jövőbeli teljesítményalakulásait is. Cameron felvetése a különböző mutatók teljesülésének időbeliségére utal.

A következő két tanulmány viszont kifejezetten azzal foglalkozott, hogy hogyan lehet az addigiaknál kiegyensúlyozottabb Balanced Scorecardokat készíteni (MacStravic, 1999; Lawton, 2002).

MacStravic tanulmánya szerint a kiegyensúlyozottság iránti igény azon előnyökön alapul, melyek szerint a vevők, az alkalmazottak, az információs képességek és a belső folyamatok minősége befolyásolják a szervezet hosszú távú sikerét és túlélését.

Egy jól kiegyensúlyozott Balanced Scorecard célja, hogy meghatározza a siker és a túlélés kritériumait, méri ezek helyzetét/értékét, lehetővé téve a szervezet számára, hogy nyomon kövesse: piaci pozíciója, vevői elfogadottsága, alkalmazottainak attitűdjei, folyamatainak minősége és az innovációi hogyan hatnak a teljesítményére. Ez segíti a szervezetet abban, hogy egyaránt nyomon kövesse és menedzselje a rövid és a hosszú távú sikert és túlélést.

Habár a Balanced Scorecard nagy utat tett meg a szűklátókörű, rövid távú, tisztán pénzügyi szemléletől, MacStravic szerint még mindig kiegyenlítettlennek tűnik abban, hogy megmaradt olyan rendszernek, amely kizárólag a szervezetre magára (annak a teljesítményére) fókuszál. Ha például a vevői nézőpontot vesszük, akkor láthatjuk, hogy a Balanced Scorecard méri, hogy a szervezet milyen teljesítményt nyújt a vevők megszerzése, kielégítése, lojalitása, elégedettsége megtartása végett stb., és segít megmutatni, mit gondol a vevő a szervezetről. Ami viszont hiányzik, az a fordított irányú figyelem, azaz, hogy milyen különbséget/ megkülönböztetést jelent a szervezet a vevői

számára. A mai Balanced Scorecard arra fókuszál, hogy a vevők milyen különbségeket jelentenek a szervezet számára.

MacStravic szerint ahhoz, hogy egy igazán kiegyensúlyozott Scorecardot kapjunk, amely a jelenlegi teljesítményről minél teljesebb képet ad, különösen a vevőkkel való kapcsolatok helyzetéről és az azokat meghatározó tényezőkről, pótlólagos mérések és mutatók kellenek. Ahhoz, hogy a Balanced Scorecardból a legnagyobb nyeresége/előnye származzon a szervezeteknek, meg kell tudni mérni, hogy milyen hatással van a szervezet a vevőire. Ezen túlmenően, ahhoz, hogy nyomon tudja követni, mennyi értéket kap a szervezet a vevőitől, azt is meg kell kérdezni, mennyi értéket nyújt a szervezet nekik. Például fontos mutató lehet egy vállalat számára – a belső folyamatok nézőpontjából – az időben történő kiszállítás. De legalább ilyen fontos lehet, hogy mindez (mármint a pontos, időben történő kiszállítás) hogyan érinti a vevőt? Annak ez az ügy hol van/lehet a saját Scorecardjában?

Mitől lehet igazán kiegyensúlyozott a Scorecard? Például lehetővé teszi-e a szervezet, hogy – az általa nyújtott termékek/szolgáltatások megvásárlása/igénybevétele révén – a vevői csökkenti tudják a saját költségeiket, javítják az alkalmazottaik termelékenységét stb.?

MacStravic álláspontja szerint egy igazán kiegyensúlyozott Scorecard azonosíthatja, hogy milyen hatást gyakorol a szervezet minden egyes, a teljesítményt, annak minőségét mérő/bemutató dimenzióra, amit a vevő különösen nagy becsben tart.

A szerző hat pontba szedve arra is javaslatot tett, hogyan lehetne a vevők iránti kiegyenlítettlenégeket megszüntetni, és hogyan lehetne jobban a Balanced Scorecard, s azon keresztül a szervezet fókuszába állítani a vevőket:

- bepillantás a vevő Scorecardjába (mi az, amit ő fontosnak tart?),
- a belső működés újrafókuszálása,
- a belső stakeholderok energizálása,
- a vevőmegszerzési erőfeszítések,
- a vevői kapcsolatok,
- a lojalitás és a kölcsönösen előnyös értékcsere.

Mindezeket végigtekintve MacStravic kritikája és javaslata egyértelműen abba az irányba mutat, hogy a jelenleg alkalmazott Balanced Scorecardok egyik gyengesége a vevői szegmens nem eléggé „erős” volta; szerinte *jobban a fókuszba kell helyezni a vevői mutatókat*, és új, a vevő oldalán történő értékteremtést mérő mutatókat kell „hadba állítani”.

Lawton egy nagyívű tanulmányban kifejezetten a Balanced Scorecardok kiegyensúlyozásával foglalkozik (Lawton, 2002).

Lawton szerint a Balanced Scorecard nevében a Balanced azt sugallja, hogy a különböző dimenziókhoz tartozó célok és a mérőszámok/mutatók, egyetlen lapra vagy képernyőre gyűjtve, a szervezeti sikerességnek egy multidimenzionális és minőségileg jobb bemutatását teszik lehetővé. Egy jól megtervezett Scorecard nem tartalmaz húsznál több mutatót, ezek mindegyike közvetlenül stratégiai célokhoz kapcsolódik. A Scorecard segít a topmenedzsmentnek (és esetleg a vonalbeli vezetésnek is) abban, hogy jó, gyors döntéseket hozzanak, azon dolgokra vonatkozóan, ahol javulást kell elérni.

Mindez úgy hangzik, mint az egyszerű. De akkor mi a baj ezzel a összképpel? - kérdezi Lawton; s rögtön válaszol is: elméletileg semmi. Álláspontja szerint a gyakorlatban azonban már nem ilyen szép a helyzet, és különösen nem az a helyzet a vevők menedzselésével kapcsolatban (például pozicionálás, imázsképzés, kríziskezelés és hasonló esetében). Hiszen a vevők menedzselése nem azonos azzal, hogy kielégítjük a vevők igényeit, elégedetté tesszük őket. Lawton megállapítása szerint a Scorecardok manapság gyakran teljesen a belső érdekek tárgykörére fókuszálnak. A vevők érdektérségeinek a nagy összképbe való elhelyezése/integrálása változatlanul hiányzik. Ezzel a felvetéssel Lawton hasonló véleményt formált, mint MacStravic.

Lawton tanulmánya szerint a Balanced Scorecardok kialakításakor elsősorban arra (a technikainak is minősíthető) kérdésre szoktak összpontosítani, hogy hogyan fogjuk tudni mérni a teljesítményeket, ahelyett, hogy először arra a két fontosabb kérdésre adnánk meg a választ: mit akarunk mérni és miért pont azt akarjuk mérni?

Javaslatára szerint lehetséges olyan teljesen kiegyensúlyozott Scorecardot készíteni, amely mind a szervezeti, mind a vevői prioritásokra jól reflektál.

Egy jó Scorecardnak – Lawton szerint – a folyamatokra (processes), a termékekre (products) és a végeredményekre (outcomes) vonatkozó mutatókat kell tartalmaznia. A vevői és a szervezeti értékek egyaránt e három témakör körül központosulnak. A végeredmények (outcomes) arra vonatkoznak, amit a szervezet el akar érni kimenő teljesítményként. A vevőnek is vannak várározásai/elvárásai a szervezet által nyújtott kívánatos kimenő teljesítményre. A termékekkel és a folyamatokkal kapcsolatban ugyanez a helyzet (a termékek esetén például a minőség, a használat egyszerűsége, a termék megbízhatósága). Tanulmányában egyébként Lawton részletes módszertani leírását adja

javaslatának, ami lényegét tekintve egy 2x3 nézőpontos Balanced Scorecardot ír le (a fent említett három nézőpont, a szervezet és a szervezet vevője szempontjából egyaránt).

Véleményem szerint Lawton jó érvanyaggal rendelkező, jogos kritikát fogalmaz meg a gyakorlatban alkalmazott Balanced Scorecardok kiegyensúlyozatlanságára, különösen a vevőkkel kapcsolatos mutatókkal, és általában a vevők kezelésével összefüggésben. Ugyanakkor az általa javasolt új modell számomra két szempontból sem tűnik olyanoknak, ami maradéktalanul megoldja a kiegyensúlyozatlanság problémáját. Az egyik ellenvetésem, hogy modellje úgy oldaná meg a vevőkkel kapcsolatos fölvetett problémákat, hogy közben újabb kiegyensúlyozatlanságot teremt: nevezetesen a belső tanulási, fejlődési kérdéseket indokolatlanul háttérbe szorítja. Másik ellenvetésem vele szemben, hogy a javasolt modelljét még empirikusan sem köti össze a stratégiával, miközben a Norton – Kaplan-féle BSC-modell lényegében algoritmikus módon teremt meg a kapcsolatot a stratégia és a vállalati teljesítményirányítás, teljesítménymenedzselés között, a BSC komplex és komplett mutatószám-rendszere által.

A Balanced Scorecard-témakör magyar publikációi közül Boda György és Lukács István előadása foglalkozott a kiegyensúlyozatlanság kérdésével (Boda – Lukács, 2002). Előadásuk szerint: „...A vállalatok BSC nélkül is felismerték, hogy egy vagy néhány pénzügyi mutató alapján nehéz hatékonyan irányítani, ezért gyakorlati tapasztalataik alapján kiválasztanak néhány nem pénzügyi mutatót, amit hasznosnak vélnék, és a vállalatot ezek alapján vezetik. Ilyen spontán Scorecardja van a legtöbb vállalatnak. Ezek a spontán Scorecardok általában kiegyensúlyozatlanok. Általában túlsúlyban vannak bennük a pénzügyi és a vevői nézőpont mutatói. Kiegyensúlyozatlanságuk egyik további lényegi tünete, hogy a mutatókat nem választják szét következetesen diagnosztikai és Scorecard-mutatókra (diagnosztikai mutató: a rendszer egyik fontos állapotjellemzője, Scorecard-mutató: a rendszer működését meghatározó stratégia megvalósulásának egyik fontos jellemzője)... További kiegyensúlyozatlansági probléma az eredményváltozók, illetve a teljesítményszabályozó változók (ún. lag, illetve lead típusú változók). A spontán Scorecardokban következetesen háttérben maradnak a működési, illetve a tanulás-fejlesztési mutatók... Egyéni (vezetői szintű) kiegyensúlyozási törekvések mutatkoznak – vállalati szinten megmarad a kiegyensúlyozatlanság.” A két szerző álláspontja kritikai, a kiegyensúlyozatlanság több esetben is fennállhat:

- spontán, nem alaposan kidolgozott (nem a stratégián alapuló) rendszer esetén,
- az eredménymutatók és a teljesítményjelzők közötti egyensúlyhiányból (mint ahogy azt már Norton és Kaplan is fölvetették),
- a különböző szervezeti szintek közötti kiegyensúlyozatlanság (hasonlóan Graham és Barkley felvetéséhez).

Összegzésképpen úgy ítélem meg, hogy a kritikai felvetéseken túl, a szerzők túlnyomó többsége (talán az egyetlen Lawtont kivéve) semmiféle javaslatot nem adott arra, hogy a feltárt/kritizált kiegyensúlyozatlanságot hogyan is lehetne megoldani.

Egy valóban kiegyensúlyozott Scorecard kialakításának szempontjai

Amint az az előző fejezetből érzékelhető, eddig nem fordult túl nagy figyelem arra, hogy a Balanced Scorecard ne csak nevében, hanem tényleges tartalmában is valóban kiegyensúlyozott legyen. Részben az előzőkre alapozva, részben pedig saját menedzsmenttapasztalatom alapján úgy gondolom, hogy egy Balanced Scorecard akkor valóban kiegyensúlyozott, ha megfelel az alább felsorolt és értékelt 9 szempont szerinti egyensúlyi feltételeknek. A 9 egyensúlyi szempont az alábbi:

1. *A szükséges és elégséges nézőpontok számának szempontja.* A mérvadó szakirodalom, számtalan vállalat gyakorlata és az én tapasztalataim szerint is – nagyon kevés, speciális kivételtől eltekintve – az „alapító atyák” szerint javasolt 4 nézőpont szükséges és elégséges. Ha egy Scorecardból hiányzik valamelyik nézőpont, az szinte bizonyosan kiegyensúlyozatlan.
2. *A szükséges és elégséges mutatók száma szerinti egyensúlyi szempontja.* Ezzel kapcsolatban lényegében ugyanaz a véleményem, mint az 1. feltételről: a mérvadó szakirodalom, a vállalati gyakorlatok és az én tapasztalataim szerint is kb. 20–25 mutatót tekinthetünk szükséges és elégséges számúnak. Ha ennél több van, akkor nagyon gyakran előfordul, hogy egyes mutatók – részben vagy egészben – redundánsak másokkal, azaz vagy ugyanazon teljesítményt mutatják, kissé más vetületben, avagy ugyanarra a teljesítményre ösztönöznek. A túl kevés mutató pedig valószínűleg nem írja le eléggé pontosan a stratégiát, inkább csak – az éppen alkalmazott kevés mutatón keresztül – kiragad belőle elemeket. Ha egy Scorecardban kb. 12–15-nél kevesebb, avagy kb. 30-nál több mutató van, akkor az szinte bizonyosan kiegyensúlyozatlan.

3. *A mutatók minősége és mennyisége szerinti kiegyensúlyozottság szempontja.* Ezen tényező esetében arra kell törekedni, hogy az objektív alapokon álló mutatók száma domináljon. A felméréseken alapuló mutatók esetében gyakorta előfordul, hogy az ilyen mutatók értékeit, és különösen a változásaik mértékét szubjektíven értékelhetik. Egy konkrét példa: a vevőelégedettségi mutató. Egy ilyen mutató számos vállalat vevői/piaci mutatói között megtalálható. Maga a mutató azonban általában valamilyen felmérésen, vevői megkérdezésen alapul, értéke egy szubjektíven beállított mércén való mérésnek tekinthető. Ráadásul nincsen lehetőség arra (legalábbis legalán nincs), hogy a versenytársak saját vevőelégedettségi felméréseinek eredményeihez hozzájussunk. Így aztán lett légyen bármilyen ügyesen elkészített vevőelégedettségi mutatónk, a kérdés mindig ott bujkálhat: mihez képest jó vagy rossz eredmény, ha a mutató értéke mondjuk 3,7-ről két év alatt felmegy 4,1-re? Sajnos, vannak olyan tényezői/résztevékenységei egy vállalat működésének, amelyek teljesítményét csak olyan relatív mércékkel tudjuk mérni, amelyek értékelése részben vagy egészben szubjektív lehet. Egy vállalat nem tekinthet el teljes mértékben az ilyen típusú mutatók alkalmazásától, mert gyakran nincsen más esélyünk bizonyos teljesítmények objektív(ebb) mérésére, például a vevőelégedettség esetében. Ugyanakkor – és itt térek vissza a kiegyensúlyozottság kérdéséhez – törekedni kell az ilyen típusú mutatók számának minimalizálására. Ha egy szervezeti egység Scorecardjában többségben vannak az ilyen, szubjektív elemekkel terhelt mutatók, akkor nagyon valószínű, hogy az egység teljesítményét nem tudjuk jól mérni, a Scorecardjából hiányoznak még jó mutatók.
4. *A mutatók száma, eloszlása, arányai a teljes mutatószám-rendszeren belül.* E szemponttal is számosan foglalkoztak, illetve jelentős számú vállalati gyakorlati tapasztalat gyűlt össze; ezek alapján úgy ítélem meg, hogy a 2. szempont szerint optimálisnak tekinthető 20–25 mutató akkor képez kiegyensúlyozott Scorecardot, ha a 4 nézőpont szerint kb. egyenletesen oszlanak el, vagyis az egyes nézőpontokhoz tartozó mutatók száma 4–7 közötti. Ha egy nézőpontot csak 1 vagy 2 mutató jellemez, akkor valószínű, hogy fontos teljesítményelemeket nem mérünk. Ha az alkalmazott 20–25 mutató többsége 1 vagy 2 nézőponthoz tartozik, akkor a többi nézőpontot bizonyosan elhanyagoltuk kissé, és a Scorecardunk kiegyensúlyozatlan.
5. *A mutatók összetétele szerinti szempont.* E szempont esetében a mutatók fajtái szerinti összetétel

egyensúlyáról van szó: a teljesítménymutatók versus eredménymutatók (avagy az ok versus okozatmutatók) szerinti összetétel fontosságáról. Egy jól kiegyensúlyozott Scorecard megalkotásakor törekednünk kell arra, hogy a könnyen, gyorsan, kényelmesen előállítható eredmény (vagy okozat-) mutatók mellett (esetenként helyett) hangsúlyosan kerüljenek előtérbe azon mutatók, amelyek olyan tevékenységek teljesítményeit értékelik, amelyeknek a mutatói nem olyan triviálisak, mint például a számvitelileg könnyen előállítható pénzügyi mutatók garmadája. Különösen igaz ez a tanulás/fejlődés nézőpont mutatóira. Ha egy Scorecard minél inkább csak eredménymutatókat tartalmaz, annál inkább csak a következményekre fókuszál, ahelyett, hogy kellő figyelmet fordítana azon teljesítmények mérésére, amelyeknek a következményei az eredménymutatókban mérhető teljesítmények. Egy jól kiegyensúlyozott Scorecardban, véleményem szerint kisebbségben vannak az eredménymutatók, és többségben vannak a teljesítmény-mutatók.

Az eddigi szempontokkal a szakirodalom különböző szerzői valamilyen mértékben – mélyebben vagy érintőlegesen – foglalkoztak. A következő három értékelési szemponttal – megítélésem szerint – azonban nem.

6. *Az időhorizont szerinti egyensúly szempontja.* Minden Scorecard esetében jogosan feltehető kérdés, hogy az egyes mutatók célként kitűzött értékeit mikorra kell elérni. Azaz, mint minden teljesítménymenedzselési eszköz esetében, a Scorecard esetében is minden célértékhez hozzá kell rendelni egy teljesítési határidőt is. S ha a hozzárendelés megtörténik, akkor ebből a szempontból is elemezhető a Scorecard kiegyensúlyozottsága. Azért különösen fontos e szempont értékelése, mert a Balanced Scorecard nem egyszerűen egy teljesítménymenedzselési eszköz, hanem egy *stratégiai* teljesítménymenedzselési eszköz. Azaz (feltehetően) különböző időhorizontú stratégiai akciók eredményességének, teljesítményének a mérésére kívánjuk használni. Ha azt látjuk, hogy a Scorecardunkban szereplő mutatók célértékeinek elérési határidejei egy időpont körülílik, akkor élhetünk a gyanúval, hogy a Scorecard kiegyensúlyozatlan, hiszen igen kevéssé valószínű, hogy a stratégiai akciók időbeli lefutása, teljesítésük elvárt időpontja azonos lenne. Egy kiegyensúlyozott Scorecard mutatóinak elérési/teljesítési határidejei nagyjából egyenletesen kell, hogy eloszoljanak a stratégia időhorizontján belül.

7. *A szervezeti egységek szerinti egyensúly szempontja.* Egy stratégia több szervezeti egység összehangolt működése eredményeként valósulhat meg. A Balanced Scorecard ennek az összehangolásnak ad jó keretet. Ahogy a stratégia megvalósítása többek feladata, úgy a Scorecardban megjelenő mutatók teljesítése is többek feladata. Vagyis az egyes mutatókhoz hozzárendelhető, sőt, hozzárendelendő, hogy a teljesítést melyik szervezeti egységtől várjuk. Ha a mutatók teljesítéséért felelős szervezeti egységek száma nagyon kicsi, túl kevés szervezeti egységtől várjuk el a mutatók nagy részének, avagy többségének teljesítését, akkor a mutatók túlzottan e szervezeti egység(ek)től függenek, vagyis a Scorecard nem tekinthető kiegyensúlyozottnak. Véleményem szerint egy jól kiegyensúlyozott Scorecard esetén a mutatókban megfogalmazott teljesítmények teljesítésének követelménye viszonylag egyenletesen oszlik meg a szervezetet belül.

Ezen szemponton belüli további – logikus – al-szempont lehet a teljesítésért konkrétan felelős személyek (vezetők) szerinti egyensúly kérdése. Ezt akkor kell önálló szempontként figyelembe venni, ha a Balanced Scorecard mint a stratégia végrehajtásának menedzselési eszköze, és a vezetői érdekeltségi rendszer direktben össze van kötve, azaz léteznek egyéni Scorecardok (legalább a vezetők szintjén).

8. *A befolyásolhatóság szerinti egyensúly szempontja.* Ezen értékelési szempont a mutatók minősítésével kapcsolatos. A Scorecardban szereplő teljesítménymutatók értékeinek tényleges alakulására különböző a szervezet tényleges ráhatása. Például az árbevétel növekedési üteme mint mutató természetesen függ magától az árbevételtől, annak értéke pedig értelemszerűen más és más lehet, ha más és más valutánemben mutatjuk ki (az árfolyamváltozások függvényében). Mivel azonban az árfolyamok alakulására egy-egy vállalatnak lényegében semmilyen érdemi befolyása nincs, így az „árbevétel növekedési üteme” nevű mutató alakulása csak részben befolyásolható a társaság által. Számos más (főleg pénzügyi és vevői/piaci típusú) mutató esetében mutatható ki a részben korlátozott befolyásolhatóság. A Scorecard kialakításakor, a mutatók kiválasztásakor viszont arra kell törekedni, hogy minél több olyan mutató kerüljön be a rendszerbe, amelyek értékének alakulása teljes mértékben a szervezeten belül befolyásolható, mert ekkor lehet igazán jól motiválni és érdekeltté tenni a szervezetet a teljesítésben. Ha a Scorecardban szereplő mutatók többsége olyan, hogy az értékei-

nek alakulása nem, vagy csak részben befolyásolható a szervezet által, akkor az a Scorecard nem tekinthető kiegyensúlyozottnak.

9. *A mutatók által hordozott kockázatok és valószínűségek szerinti egyensúly szempontja.* Ez az értékelési szempont arra mutat rá, hogy a Scorecardban szereplő mutatók értékeinek elérése nem azonos valószínűsű, a mutatók által megkívánt elérendő teljesítmények elérése különböző/eltérő mértékben kockázatos. Ha e szempont szerint is értékeljük a Scorecardban lévő mutatók együttesét, akkor abban az esetben ítélni lehet a Scorecardot kiegyensúlyozottnak, ha a mutatók teljesítésének kockázatai viszonylag egyenletesen oszlanak, azaz a mutatók egy része (nagyjából harmada) az alacsony kockázattal elérhető közé közé tartozik, a második harmada közepes kockázatú, és csak max. egyharmada magas kockázatú. Ha a mutatók nagy része magas kockázatú (sőt, akár maga az egész stratégia is kockázatosnak tekinthető), vagyis a mutatószámrendszer kockázati szempontból kiegyensúlyozatlan.

A felsorolt és értékelt egyensúlyi szempontok mindegyike szerint egyensúlyban lévő Scorecardról állíthatjuk azt nagy biztonsággal, hogy valóban kiegyensúlyozott, valóban Balanced Scorecard. Ahhoz, hogy a vállalat nagy bizonyossággal elérje stratégiai céljait, egy olyan kiegyensúlyozott mutatószámrendszert működtető teljesítménymenedzselési rendszer szükséges, amely megfelel a fenti feltételeknek. Egy ilyen rendszer birtokában valóban menedzselhetővé válik a stratégia. A kiegyensúlyozottságra vonatkozó teljes körű értékelést segítheti például egy olyan táblázat kitöltése, amelyet a 4. ábra mutat. (Lásd a 28. oldalon.)

Hogyan tovább?

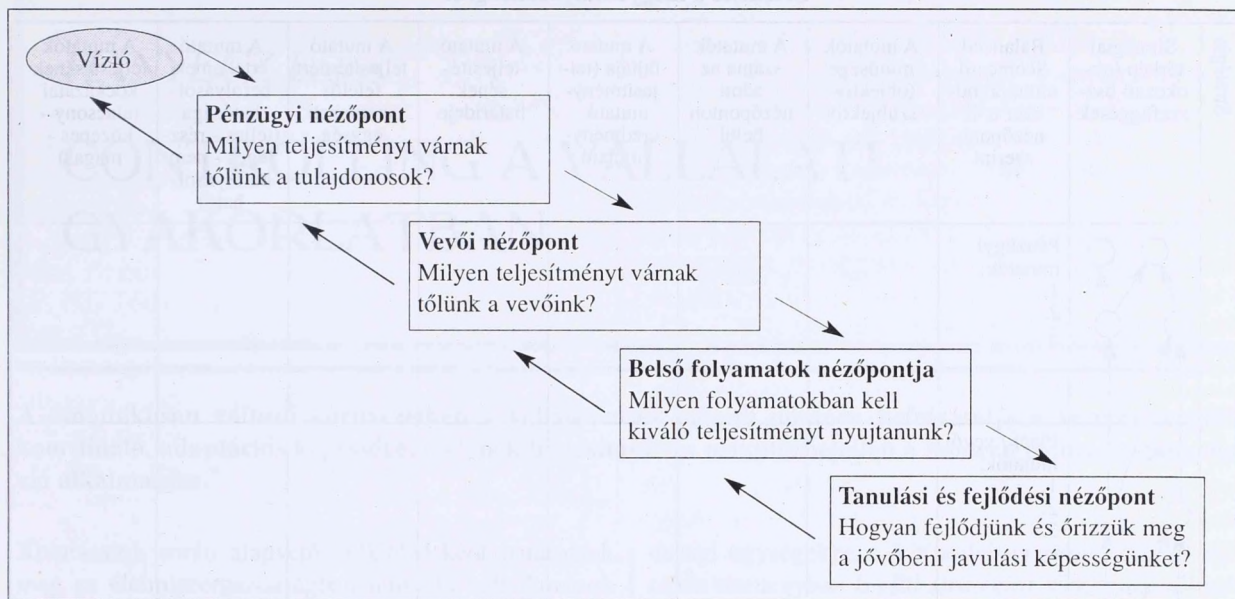
A fent említett és elemzett szempontok mindegyike – többé vagy kevésbé – kapcsolódik ahhoz a témához/feladathoz, ami már nem csak és kizárólag egy igazán jó, kiegyensúlyozott Scorecard megalkotásáról szól, hanem a stratégia végrehajtásához, a végrehajtás menedzseléséhez, azaz: a vállalat működésének menedzseléséhez. Különösen igaz ez a 6.–9. szempontokra, azaz a teljesítések időhorizontjának, a teljesítésért való felelősségek szervezeten belüli (és személyi) felelősségeinek, a szervezeti teljesítmények befolyásolhatóságának és a kockázatvállalásnak a szempontjaihoz. Ez az utóbbi 4 szempont egyértelműen átvezet bennünket az értékalapú vállalatirányítás (value based management), illetve a kockázatkezelés (risk management) témaköröihez.

Logikusan vetődik föl a kérdés: *kell-e, lehet-e egy nagy, egyesített, azonos logikán alapuló, a stratégiából kiinduló, formailag és tartalmilag is azon alapuló, és a Balanced Scorecardot (is magában foglaló) általános vállalatirányítási eszközként működtető vállalatmenedzselési rendszert alkotni és működtetni? Kell-e, lehet-e kiváltani a Balanced Scorecarddal más vállalatirányítási rendszereket? Avagy: kell-e, lehet-e egy rendszerbe egyesíteni mindazon menedzselési eszközöket, amelyek mindegyike valamilyen módon és részben a vállalat működését, teljesítmények elérését kívánják segíteni?* E kérdések megválaszolása túlmegy e tanulmány keretein és eredeti céljain, és további elméleti és gyakorlati kutatások irányát jelezheti.

Csak néhány példát szeretnék fölillantani, hogy e téma milyen izgalmas lehet. E kérdéskör fontosságát már az „alapító atyák” is felismerték, hiszen már a Balanced Scorecardot a világgal megismertető alapművükben is külön fejezetet szenteltek e témakörnek, „Egy integrált irányítási és vezetési rendszer kiépítése” címmel (ld. Norton – Kaplan, 1998: p. 262-272.). Más szerzők – hasonló vagy eltérő indíttatásból, vagy szempontok szerint ugyan – de szintén vizsgálták e témakört. Így pl. Sorensen még egy Value Marketnek elnevezett menedzselési rendszer szoftvert is bemutat, amely integrálja az olyan általános elfogadott vállalatirányítási rendszereket, mint a Balanced Scorecard, a tevékenység alapú költségmeghatározás (activity-based costing, ABC), valamint az üzleti tervezés éves költségvetés-tervezés-előrejelzés-riportálás klasszikus controllingrendszerei (Sorensen, 2003). Smith például a nem-pénzügyi mutatók fontosságával foglalkozó tanulmányában határozottan állást foglal amellett, hogy a vállalati teljesítmény javítása úgy érhető el, ha összekapcsoljuk pl. a Balanced Scorecardot, az ABC-t és a teljes körű minőségmenedzselést (total quality management, TQM) rendszerét (Smith, 1997). Nussle és Morgan pedig – egy általuk Integrált Költségcsökkentésnek (Integrated Cost Reduction, ICR) – nevezett vállalatirányítási eszközt mutatnak be, amelyben számos, a vállalat működésének fontos részterületein sikerrel használt menedzselési eszköz integrálására tesznek javaslatot, így például a minőség terén a Six Sigmát, a tervezés terén az értékelemzést, a beszerzés, gyártás és logisztika terén az ellátási lánc menedzselést (supply chain management) és az e-beszerzést (e-procurement) említve (Nussle – Morgan, 2003)

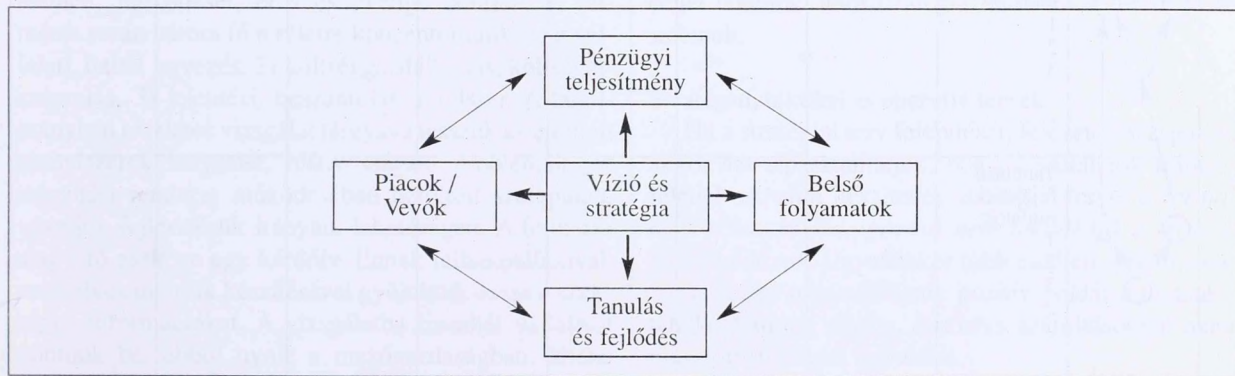
Már e néhány példából is jól érzékelhető, hogy milyen izgalmas kihívás lehet arra a kérdésre keresni (és netalántán megtalálni) a választ: vajon lehet-e, kell-e egy teljesen integrált és egy valóban kiegyensúlyozott Balanced Scorecardot is magába foglaló vállalatirányítási rendszert létrehozni?

A Balanced Scorecard megközelítés: integrált menedzsmentmodell



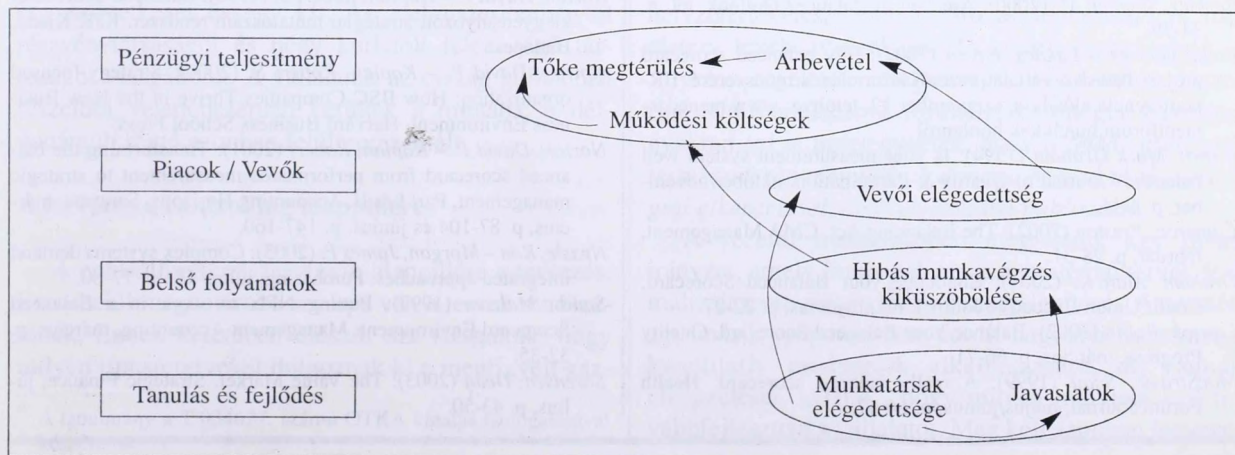
2. ábra

A szervezeti teljesítmény négy nézőpontja

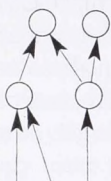
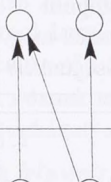

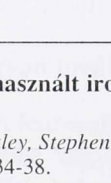


3. ábra

A négy nézőpont mutatóinak összekapcsolása



Értékelés a kiegyensúlyozottságról

Stratégia	Stratégiai térkép (okozati összefüggések)	Balanced Scorecard mutatórendszer a 4. nézőpont szerint	A mutatók minősége (objektív-szubjektív)	A mutatók száma az adott nézőpontból	A mutató fajtája (teljesítmény-mutató - eredmény-mutató)	A mutató teljesítésének határideje	A mutató teljesítéséért felelős szervezeti egység	A mutató értékeinek befolyásolhatósága (teljes - részleges - nem befolyásolható)	A mutatók teljesítésének kockázata (alacsony - közepes - magas)
		Pénzügyi mutatók: 1. 2. 3. ..							
		Piaci / vevői mutatók: 1. 2. 3. ..							
		Belső folyamatok mutatói: 1. 2. 3. ..							
		Tanulási/fejlesztési mutatók: 1. 2. 3. ..							

Felhasznált irodalom

Barkley, Stephen M. (2000): Are You in Balance? Outlook, tél, p. 34-38.
 Boda, György – Lukács, István (2002): Egy balanced scorecard projekt hatása a vállalat vezetői információs rendszerére. IIR-konferencia előadása, szeptember 12. letöltve: www.menedzsmentforum.hu/cikkek honlapról
 Brown, Mark Graham (1994): Is your measurement system well balanced? Journal of Quality & Participation. október/november, p. 6-11.
 Cameron, Preston (2002): The Balancing Act. CMA Management, február, p. 28-31.
 Graham, Alan K. (2001): Challenge your Balanced Scorecard. Credit Union Executive Journal, május/június, p. 22-27.
 Lawton, Robin (2002): Balance Your Balanced Scorecard. Quality Progress, március, p. 66-71.
 MacStravic, Scott (1999): A really balanced scorecard. Health Forum Journal, május/június, p. 64-67.

Newing, Rod (1995): Wake up to the Balanced Scorecard! Management Accounting, március, p.22-23.
 Norton, David P. – Kaplan, Robert S. (1998): Balanced Scorecard: kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszer. KJK Kiadó, Budapest
 Norton, David P. – Kaplan, Robert S. (2000): Strategy-focused organization: How BSC Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press
 Norton, David P. – Kaplan, Robert (2001): Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management, Part I és II. Accounting Horizons, Sarasota, március, p. 87-104 és június, p. 147-160.
 Nussle, Ron – Morgan, James P. (2003): Complex systems demand integrated approaches. Purchasing, július 17., p. 77-80.
 Smith, Malcolm (1997): Putting NFIs to work in a Balanced Scorecard Environment. Management Accounting, március, p. 32-35.
 Sorensen, Dean (2003): The Value Market. Strategic Finance, július, p. 43-50.