

Robert S. KAPLAN–David P. NORTON:

BALANCED SCORECARD –

KIEGYENSÚLYOZOTT STRATÉGIAI MUTATÓSZÁM- RENDSZER

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998. 302 p.

Az amerikai szerzők olyan átfogó rendszert, eszközt mutatnak be könyvükben, amely biztosítja a stratégiai és az operatív szemlélet összhangját, s megteremti a szervezet egyes területeinek és tevékenységeinek kapcsolatát. Mozgósítja az alkalmazottakat a világosan megfogalmazott stratégiai célok megvalósítása érdekében. Az elméleti szakembereknek és gyakorló vállalatvezetőknek készült összeállítás nem csak új módszer, taktikai vagy operatív mutatószám-rendszer, hanem komplex stratégiai szemléletet, irányítási gondolatrendszert is nyújt. A múlt gazdasági eseményeit rögzítő pénzügyi mutatókat a jövő teljesítményét leginkább meghatározó tényezők mutatóival egészíti ki. A könyv segítséget ad a magyar piacgazdaság szereplői számára is, hogy a vevők versenyképes szolgáltatást kapjanak, s a tulajdonosok és a szervezet munkatársai egyaránt elégedettek legyenek. A könyvet magyarra Pandurics Anett fordította, a szakmai lektorok dr. Dobák Miklós és Bodnár Viktória voltak.

Napjainkra az ipari korszak versenyét az információs korszak versenye váltotta fel, ez azonban mind a termelő, mind a szolgáltató vállalatoktól új képességeket, új szemléletet követel meg. A Balanced Scorecard kifejezés azt jelenti, hogy az új rendszer egyensúlyt teremt a rövid távú és a hosszú távú mutatók, a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók, a múlt és a jövő várható mutatói, valamint a külső és a belső teljesítmények között. A vállalatoknak az információs korszakban való fennmaradásukhoz a stratégiából és a vállalati képességekből levezetett értékelési és irányítási rendszereket kell alkalmazniuk. A szerzők átfogó keretet nyújtanak a vezetőknek, hogy a vállalat jövőképét és stratégiáját összehangolt teljesítménymutatószám-rendszerre bonthassák le. Ehhez négy nézőpontot alakítottak ki. Ezek: a pénzügyi teljesítmény, a vevők, a működési folyamatok, valamint a tanulás és fejlődés.

A rendszer hagyományos pénzügyi célkitűzései az eszközök megtérülésére, az árbevétel növelésére irányulnak. Lehetőség nyílik a felsővezetés számára olyan

mutatók képzésére, amelyekkel elérhetőek ezek a pénzügyi célkitűzések. A vezetőknek azonban azt is fel kell kutatniuk, hogy a vevők, a fogyasztók mit értékelnek, s mindezek figyelembevételével kell kialakítani a választékot. Ennek megvalósításához vizsgálni kell a fogyasztók megelégedettségét, a régi és az új vásárlói csoportok jövedelmi helyzetét, a vállalat piaci részesedését stb. A célok és mutatók vonatkozhatnak a funkcióra, a minőségre, az árra, a vevőkkel történő kapcsolattartásra és a vállalati hírnévre. Mindezek hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a szervezet kiemelkedő szerepet tölthessen be a piacon.

A rendszer megvalósítása során meg kell határozni azokat a működési folyamatokat, amelyek fontos, meghatározó szerepet játszanak a pénzügyi és vevői célkitűzések elérésében. A Balanced Scorecard lehetőséget nyújt arra, hogy a működési folyamatok teljesítményével szemben felmerülő igényeket a vállalat a külső érintettek elvárásai alapján mérje fel. A rendszer az innovációs folyamatot a működés szerves részévé teszi, súlyt helyezve azokra a kutatási, tervezési és fejlesztési folyamatokra, amelyek segítségével új termékek és szolgáltatások keletkeznek, és a vállalat új piacokhoz juthat. Az előállítási folyamat eredményessége érdekében a szervezeteknek meg kell határozniuk azokat a költség-, minőség-, idő- és teljesítményjelzőket, amelyek képessé teszik a vállalatot kiváló termékek előállítására és szolgáltatások nyújtására. Az értékesítés utáni szolgáltatások folyamata pedig a vállalatot arra teszi képessé, hogy megfelelhessen a vásárlás vagy szolgáltatás teljesítése utáni esetleges kötelezettségeinek.

A tárgyalt három nézőpont követelményeinek a szervezet csak akkor felelhet meg, ha megfelelő tanulási és fejlődési képességgel rendelkezik. A tanulási és fejlődési nézőpont céljai és mutatói teremtik meg azt a háttérrel, amit ki kell alakítani a kitűzött célok eléréséhez. Érzékelhető teljesítményjavulás érdekében a vállalatnak jelentős összegeket kell fektetnie azokba a tényezőbe (emberek, rendszerek, folyamatok), amelyekből a szervezet képességei származnak. Az új mutatószám-rendszernek a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók segítségével kell meghatározni a vállalat stratégiáját. A szerzők kifejtik, hogy csak a különböző – teljesítmény- és eredmény- – mutatók összekapcsolása lehet sikeres a vállalat számára. A könyv második része (Stratégiai menedzsment) azt mutatja be, hogy a vállalatok hogyan hasznosítják a Balanced Scorecard-rendszert, amely alkalmas a stratégia

megvalósítása előtt álló akadályok elhárítására. Ehhez az első fontos lépés a végrehajtásban részt vevő munkatársak bevonása és alapos kiképzése. Ideális esetben a szervezet valamennyi tagjának tisztában kell lennie a vállalat stratégiájával s azzal is, hogy neki személyesen milyen szerepe, feladata van az eredményes megvalósításban. A Balanced Scorecard rendszere lehetővé teszi ezt a felülről lefelé történő összehangolási folyamatot. A széles körű tájékozottság és összhang elősegíti a célkijelölési és visszacsatolási folyamatot, valamint a számonkérés is, annak megállapítását, hogy az üzleti egység a kijelölt stratégiai irányvonalon halad-e.

A szerzők hangsúlyozzák könyvükben, hogy a legjobb célkitűzések is csak távoli elképzelések maradnak akkor, ha elérésüket nem támogatják átgondolt, megvalósításra alkalmas szervezeti erőforrások. A Balanced Scorecard-rendszert – megfelelő tanulás után – a vezetők egy csoportjának kell megszerveznie, s nekik is kell bevezetniük, alkalmazniuk a vállalati teljesítmény figyelemmel kísérése mellett. Olvashatunk itt az akadályok elhárításának módszeréről, a stratégia felülről lefelé történő illeszkedésének megteremtéséről, a visszacsatolási és stratégiai tanulási folyamat, valamint az alkalmazkodás alapvető fontosságáról. Végül a stratégia akcióvá alakításának egymást követő lépéseiről, a kulcsfontosságú folyamatok összehangolásáról és azok kommunikálásáról van szó a könyvben. A Függelékben a szerzők a Balanced Scorecard kialakításának menetét, a mutatók kiválasztásának és tervezésének módját írják le.

R. I.

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Pénzügyi Intézetének oktatói:

PÉNZÜGYEK

Szerkesztette:

BÁNFI Tamás és SÜLYOK-PAP Márta

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 1998. 510 p.

A szerzők a gazdaság makro- és mikropénzügyi területeinek korszerű bemutatását tűzték ki célul a pénzügyi rendszer alapjaitól kezdve a bankműveleteken, pénzügyi piacon, döntéseken át a nemzetközi pénzügyi és fejlesztési intézmények működésére vonatkozó tudnivalókig. Nem feledkeztek meg az államháztartás, a költségvetés és szervei gazdálkodásának sajátosságairól sem. Előterbe helyezték az összefüggések, a nemzetközi pénzügyi intézményekhez fűződő kapcsolatok ismertetését.

Foglalkoznak a megtakarításnak és beruházásnak, a pénzkínálatnak és pénzkeresletnek egymásra gyakorolt hatásával, a pénzügyi közvetítő intézmények szerepével a pénzforgalom lebonyolításában. Ismertetik a kétszintű magyar bankrendszer monetáris irányítását, a kereskedelmi bankok biztonságos működését szolgáló előírásokat. Olvashatunk a pénzügyi intézmények szolgáltatásairól, a hagyományos és modern banküzletágakról, a devizaszámlák rendszeréről, az elektronikus számlajóváírásról, elszámolásról és fizetésről. A kereskedelmi bankok modern üzletágai: a lízing, a faktorálás, a forfetirozás, az utazási és nemzetközi szolgáltatások szintén szerepelnek a könyvben.

A szerzők rámutatnak arra, hogy az egyszintű bankrendszerben a banktevékenység nem jár túl nagy kockázattal, mert a döntéseket az állami szervek hozzák, s a keletkező veszteségeket is az állam viseli. A kétszintű bankrendszerre való áttérés után a helyzet megváltozott; a kereskedelmi bankoknak különös figyelmet kell fordítaniuk a hitelkockázatra, a visszafizetési és az egyéb kockázatokra egyaránt. A különböző kockázatformák (befektetési, likviditási, kamatláb-, valuta-, működési stb. kockázatok) összefüggnek egymással. A bankok megválaszthatják, hogy melyik kockázatot és milyen mértékben vállalják, kockázattalállásuk lényegesen befolyásolhatja jövedelmüket. Ezzel kapcsolatban kerül sor a betétbiztosítás szerepének, a nemzetközi hitelek típusainak, bankhiteleknek, a nemzetközi bankgyakorlatban alkalmazott kezességek és garanciák alkalmazásának, a mérlegen kívüli tételeknek a tárgyalására.

Az államháztartással, a költségvetéssel, az állami gazdasági, gazdálkodási feladataival foglalkozó részben a szerzők kifejtik, hogy a közfeladatok ellátásához az állam kényszerítő erejű és szabályozó szerepet betöltő eszközökkel rendelkezik. Részletesen megismerkedünk itt a költségvetés tervezésével, jóváhagyásával, ellenőrzési és politikai eszközrendszerével. Áttekinthetjük a költségvetési bevételek és kiadások főbb típusait, az államadósság és a fizetési mérleg összefüggéseit, a fejlett piacgazdaságok költségvetési jellemzőit, a finanszírozási típusokat, a Kincstár szervezetét stb.

A pénzügyi piacokról szóló részben a pénz cseréjét közvetlenül lebonyolító pénzügyi piacok kapcsolódásait, a valuta- és devizapiac működését, a fizetési mérleg tételeit, a konvertibilitás fogalmát, a magyar árfolyampolitika jellemzőit mutatják be a szerzők. Megismerjük az