

BITÓ János – CZERNY József

A BALANCED SCORECARD ALKALMAZÁSA EGY TERMELŐ VÁLLALAT LÉTESÍTMÉNY- GAZDÁLKODÁSI FUNKCIÓJÁRA

A cikk egy termelő vállalat létesítménygazdálkodási területén bevezetett Balanced Scorecard kialakítását írja le. Bemutatja a létesítménygazdálkodás – érvényes európai és magyar szabványok szerinti – értelmezését, illetve a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer főbb jellemzőit, a kialakításához kapcsolódó általános feladatokat. Részletesen ismerteti, hogy a termelő vállalat e funkciójához kapcsolódóan milyen kihívásokkal kellett szembenézni a vizsgált vállalatnál és miért esett a választás az alkalmazott stratégiai menedzsment-eszközre. Áttekinti, hogy a vizsgált vállalat létesítménygazdálkodási területének kialakított Balanced Scorecardjában milyen nézőpontok, célok és kiemelt mutatók szerepelnek, és hogyan lehet azokat kialakítani olyan módon, amely a későbbi benchmarkingra is lehetőséget ad.

Kulcsszavak: Balanced Scorecard, kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, létesítménygazdálkodás

Jelen tanulmányban egy nyugat-magyarországi termelő vállalat létesítménygazdálkodási területére bevezetett Balanced Scorecard történetét mutatjuk be. A vállalat létesítménygazdálkodási területén jelentős problémát okozott, hogy a funkció vállalati sikerességhez való hozzájárulását nem lehetett bemutatni. A vállalat vezetése a létesítménygazdálkodásról nem rendelkezett pontos képpel: nem tudták, pontosan milyen szolgáltatásokat nyújtanak. Számukra csak az volt ismert, hogy a területnek mekkora büdzséje van, s hányszor volt olyan üzemzavar, amely e terület felelősségébe tartozott. Ennél kifinomultabb megoldást kerestek.

A létesítménygazdálkodás elmélete ma Magyarországon gyerekcipőben jár: nincs kifejlett módszertana, de még a létesítménygazdálkodás területén dolgozók körében sem egységes az értelmezése, sőt, talán különösen ott nem. A Balanced Scorecard (BSC) lényegesen ismertebb módszer, jelentős magyar nyelvű szakirodalom, vállalati esettanulmány létezik ebben a témában (IFUA Horváth & Partners, 2008). Ugyanakkor a BSC-t elsősorban vállalati stratégia lebontására, célok kommunikálására használják, s csak nagyon ritkán egy funkció értékelésére.

Az általunk ismert hazai példák egyikében sem alkalmazták a BSC-t a létesítménygazdálkodás területére, illetve nem ismert olyan alkalmazása ennek a menedzs-

menteszköznek, mint amire a jelen írásban részletezett esettanulmányban sor került.

Két irányból közelítettünk a megoldás felé:

A vállalat stratégiai céljainak feltárásával a projekt meghatározta a létesítménygazdálkodási funkció stratégiai térképét (Kaplan – Norton, 2004). Ez tartalmazta azokat a célokat, amelyeket ennek a funkcionális területnek követnie kell, így elérésükkel, teljesítésükkel lehet mérni a létesítménygazdálkodás eredményességét.

A másik irány a kutatócsapat által korábban kidolgozott szolgáltatási szint megállapodások részletesebb kidolgozásából adódott. A létesítménygazdálkodási területhez nagyszámú szolgáltatás kapcsolódik, amelyeknek a mérhetőségét már korábban is igyekezett a vállalat megteremteni. A méréshez használt mutatókat kellett részben újradefiniálni, majd a kialakított mutatószámokat a stratégiai térképhez kapcsolni.

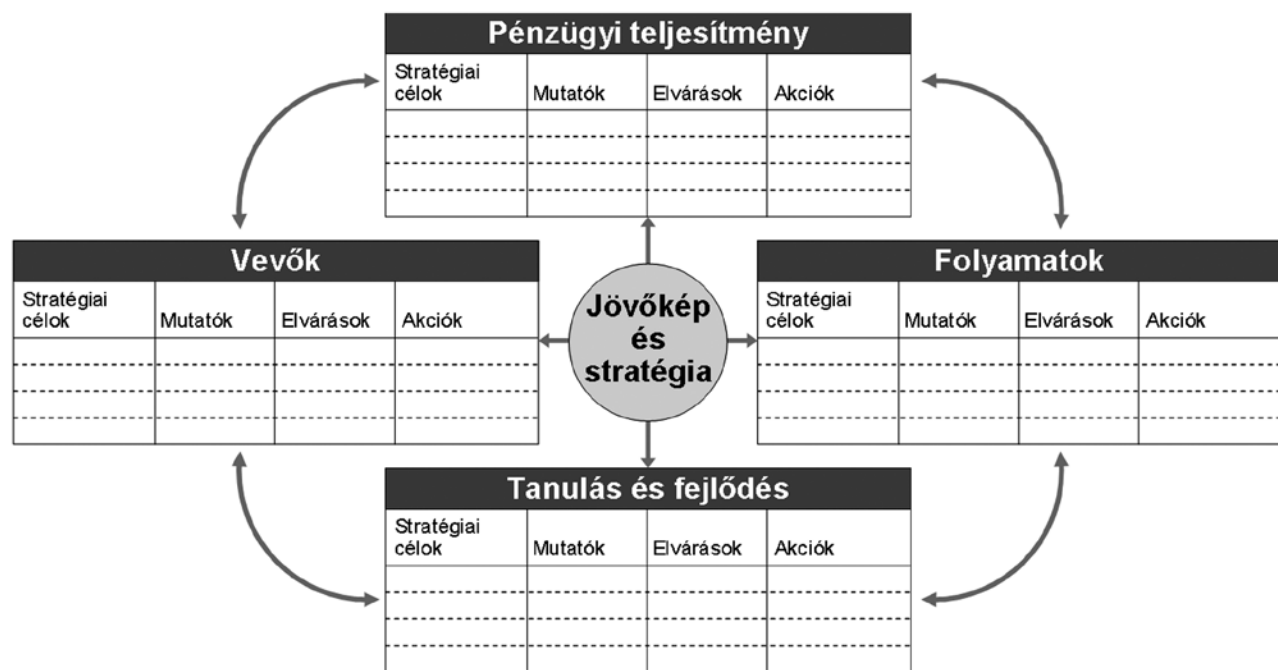
Az alkalmazott módszertan

A projekt munka, a kutatási munka során a jól bevált BSC-módszertant követte a feladatra összeállított csapat:

- a kutatási irányok megfogalmazása, szakirodalmak, vállalati példák gyűjtése, elemzése,

1. ábra

Egy általános Balanced Scorecard felépítése



- a vállalat meglévő gyakorlatának értékelése kiscsoportos megbeszélések segítségével,
- a nemzetközi szakirodalom feldolgozása, az iparági legjobb gyakorlatok vizsgálata,
- a kutatás eredményeinek megvitatása munkaértekezletek keretében,
- az elfogadott megállapodásoknak egy átfogó dokumentumba való rögzítése, amely egyben fő forrása is a jelen tanulmánynak.

A munka során összesen tíz alkalommal tartott a csoport munkamegbeszéléseket, amelyek során megvitatták a fellelt szakirodalmat, a vállalati esettanulmányokat. Mindemellett a bevont szakemberek önálló kutatómunka során gyűjtötték és rendszerezték a fellelhető információkat, keresték meg az analógiákat különböző más területekkel.

A Balanced Scorecardról általában

A Balanced Scorecard alapvetően a stratégia konkretizálásának, ábrázolásának és nyomon követésének sajátos módját jelenti. Segítségével nagyobb valószínűséggel valósítható meg a bevezetendő stratégia, és helyesen értékelhető a vállalat értékteremtő képessége. Magát a koncepciót a kilencvenes évek elején fejlesztette ki a Robert S. Kaplan professzor vezette amerikai kutatócsoport a Harvard Egyetemen. Kaplan és csapata a Balanced Scorecard nevet adta a koncepciónak, ezzel fejezve ki

azt, hogy olyan kiegyensúlyozott (balanced) rendszeről van szó, amely egyértelműen az eredmény mérésére (scorecard) vállalkozik (Kaplan – Norton, 2000). Azonban hamarosan kiderült, hogy a Balanced Scorecard ennél többre képes: a célok és mutatószámok megfelelő kiválasztása esetén világossá és egyidejűleg mérhetővé is teszi a szervezet stratégiai csapásirányait (1. ábra).

A Balanced Scorecard ennek során hasznosítja azt a motivációs elméletek által alátámasztott összefüggést, hogy a célok befolyásolják a viselkedést. A célok helyes kiválasztása és lebontása esetén a szervezet tagjainak beállítottsága összhangba hozható a stratégiai követelményekkel, melyek megvalósítása így valószínűbbé válik (Bakacsi, 1996).

A Balanced Scorecard megközelítésmódjának alapja, hogy a célokat, mutatószámokat és stratégiai akciókat mindig egy-egy konkrét nézőponthoz (perspektívához) rendeli hozzá. A nézőpontokhoz való hozzárendelés célja, hogy megakadályozza az egyoldalú gondolkodást a célok levezetése és követése során. A rendszer e helyett a nézőpontokban való gondolkodás és a nézőpontok összekapcsolása révén dokumentálja a stratégia megvalósítás lényeges összefüggéseit.

A Balanced Scorecard megalkotói empirikus tapasztalatok alapján először a következő négy lényeges nézőpontot javasolták:

- pénzügyi,
- vevők,

- belső folyamatok, valamint
- tanulás és fejlődés.

Ezek a nézőpontok könnyűszerrel az üzletág és a vállalat jellemzőihez igazíthatók. A tanulás és fejlődés nézőpontot például szívesen nevezzük „potenciálok” nézőpontnak is, mivel a sikeres jövőt megalapozó képességeket, potenciálokat írja le.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszerhez – azaz a „Balanced Scorecard”-hoz – az vezet, hogy a nézőpontokat egyenrangúan (kiegyensúlyozottan) vesszük figyelembe a stratégiai célok levezetése során.

A Balanced Scorecard egyik nagy előnye tehát, hogy a szervezetek az elfogadott, kommunikált stratégia irányába tudtak elmozdulni (Kaplan – Norton, 1996). Ehhez biztosít a BSC egy olyan rugalmas keretet, amelyet a vállalat vezetése mindig a megfelelő módon tud átalakítani, testre szabni, és így a vállalat vezetése és a végrehajtási szinteken dolgozók közötti „információs szakadék” áthidalhatóvá válik: mindenki számára ismertek lesznek a követendő irányok, elérendő célok.

Különösen fontos ez egy olyan stratégiai jelentőségű, de egyelőre igen kis presztízsű terület esetén, mint a létesítménygazdálkodás.

A létesítménygazdálkodásról általában

Mivel azzal a kérdéssel, hogy mi is a létesítménygazdálkodás, neves közgazdászprofesszorokat is zavarba lehet hozni, célszerűnek látszik röviden összefoglalni miről is van szó (Keit, 1996).

Talán meglepő, de 2006 óta érvényes magyar szabvány van rá, az MSZ EN 15221-1.

Ha kellően átgondoljuk, világos lehet, hogy kivétel nélkül minden szervezet felhasznál fő tevékenysége támogatására bizonyos eszközöket és szolgáltatásokat, amelyek nélkül a fő tevékenységnek, és így magának a szervezetnek a működése, és sok esetben a pusztá léte is elképzelhetetlen. Ezeknek az eszközöknek és szolgáltatásoknak a szervezeten belül való koordinálásával, menedzselésével foglalkozik a létesítménygazdálkodás (angol kifejezéssel facilities management)².

A létesítménygazdálkodási szolgáltatások a támogató üzleti szolgáltatások körébe tartoznak. A szervezetek igen nagyszámú létesítménygazdálkodási szolgáltatást használnak fel működésük során, a szolgáltatások által előállított érték többlet beépül a szervezet által előállított végtermékekbe.

A szervezetek által igénybe vett létesítménygazdálkodási szolgáltatások száma száz és kétszáz között változik. A szolgáltatási kör magában foglalja például:

- az épületekhez kapcsolódó szolgáltatásokat – az épület maga, épületüzemeltetés, épület-karbantartási és egyéb műszaki szolgáltatások, takarítás, az energiamenedzsment, őrzés-védelem, ezek kerültek esetünkben előtérbe,
- a munkavégzéshez kapcsolódó szolgáltatásokat – étkezési szolgáltatások, munkahelyi egészségügyi szolgáltatások, információs és kommunikációs szolgáltatások, helyi katasztrófaregelőzés és -elhárítás, létesítmények tűzbiztonsági szolgáltatásai, bútorozás, költözések, vagyonvédelem, munkavédelem, területmenedzsment stb.

Csak néhányat találokra kiemelve³:

A létesítménygazdálkodás mint szervezeti funkció feladata, hogy üzletileg optimális szinten biztosítsa az egész szervezet létesítménygazdálkodási szolgáltatások iránti szükségletének kielégítését. Tevékenysége során a változások kezelésével alapvetően befolyásolja a szervezet működését, a dolgozók közérzetét, a szervezet működésének hatékonyságát (Keit, 1996).

A létesítménygazdálkodási szolgáltatások fő jellegzetessége, mint az üzleti szolgáltatásoké általában, hogy azokat helyben állítják elő és a szervezetek azokat a működésük helyén veszik igénybe.

A Magyarországon felhasznált létesítménygazdálkodási szolgáltatásokat szinte kizárólag a kis- és közepes vállalatok (KKV-k) nyújtják, más kérdés, hogy azokat milyen szervezet értékesíti.

A létesítménygazdálkodás mint modern menedzsmentdiszciplína az utóbbi 15 évben alakult ki. Hajtóereje a szervezetek belső szolgáltatásainak optimalizálása iránti igény volt.

Tanulmányunkkal kapcsolatban fel kell hívnunk egy fontos körülményre a figyelmet. Az általunk itt leírt módszer alkalmazása úttörő jellegűnek számít Magyarországon, és ez sokakat a módszer mechanikus másolására indíthat. De ez komoly tévedés.

Másrész az ilyen jellegű piac, azaz a létesítménygazdálkodási vezetési tanácsadási piac olyan mértékben éretlen, a létesítménygazdálkodási szervezetek vezetői igen sokszor olyan mértékben felkészületlenek, hogy a szolgai másolás hátrányai esetleg ritkán vagy soha sem derülnek ki.

A létesítménygazdálkodás, mint üzleti diszciplína, nálunk még hiányzó szakmai szabályai miatt, még a látszólag hasonló szervezetek is alapvetően eltérően működhetnek, így a mellékletben felsorolt teljesítménymutatók szolgai másolása biztos jele lehet az azokat alkalmazni kívánók hiányos felkészültségének.

Persze az ilyen figyelmeztetések pontosan az abban leginkább érintettekhez nem jutnak általában el.

A Balanced Scorecard kialakításakor végrehajtandó általános feladatok

1. Stratégiai célok kijelölése

Első lépésként célokat kell meghatározni. Célok alatt azokat a lényeges irányvonalakat értjük, amelyek befolyásolják mind a vezető, mind a végrehajtó munkatársak cselekedeteit. Az ilyen célok meghatározása és előírása a vezetés legfőbb feladata.

Érdemes kisszámú célt meghatározni. A szakirodalomban (IFUA Horváth & Partners, 2008) a „twenty is plenty” mondás tartja magát, amely kifejezi, hogy maximum a 4 nézőpontban összesen 20 célt érdemes felállítani. Ennél több már zavart okozhat: nehéz megjegyezni, még inkább követni azokat.

A szakirodalom általános célokat fogalmaz meg, de a legtöbb helyen kiemelik, hogy a „általános célok” vagy „iparági standard célok” nem léteznek. Ahogy nem létezik ugyanis két teljesen azonos vállalat, ugyanúgy nem létezik két teljesen azonos stratégia, de felső vezetés sem.

2. Stratégiai térkép elkészítése

Az előző lépésként meghatározott stratégiai célokat egy írott oldalon javasolják (Kaplan, Robert S. – Norton, David P., 2000) ábrázolni, így ugyanis a célok közötti összefüggések, esetleges ellentmondások könnyen egyértelművé tehetők.

A stratégiai térkép elfogadása után jól használható a belső kommunikációra is: könnyen áttekinthető, mivel csak egy oldal, és egyszerűsége miatt pozitív érzelmi hatást válthat ki az érintettekből.

3. Mutatószámok meghatározása

A mutatószámok segítségével válnak mérhetővé, ellenőrizhetővé az elfogadott stratégiai célok. A mutatók kulcsszerepet töltenek be a BSC-megközelítésben.

Ugyanakkor a szokásos, kifejezetten pénzügyi mutatókhoz képest itt több más nézőpont mutatója is szerepel: így válik kiegyensúlyozottá a mutatószámrendszer (ami a Balanced Scorecard leggyakoribb magyar fordítása is).

4. Célértékek meghatározása

Amennyiben a mutatószámokat, azaz azokat a dimenziókat, amelyek mentén a vezetés az egyes nézőpontokat értékelni fogja, a vállalat meghatározta, az egyes mutatókhoz célértékeket kell meghatározni.

A célok meghatározása, kijelölése általános menedzsmentfeladat: mennyire legyenek kihívóak, mennyire térjenek el a jelenlegi állapottól – ezek mind olyan kérdések, amelyekkel az általános me-

nedzsment-szakirodalom vagy a motivációelméletek foglalkoznak. Ennek meg-felelően jelen dokumentumunkban ezzel a körrel nem foglalkozunk részletesebben.

5. Stratégiai akciók kijelölése

Ha a célok kidolgozásával elkészültünk, meg kell határozni, miként fogjuk azokat mérni, milyen célértékeket kívánunk elérni. Ehhez ki kell jelölni azokat az akciókat, amelyek a megvalósítást szolgálják. Hasonlóan a célértékek kijelöléséhez, ez olyan általános menedzsmentfeladat, amelynek igen részletes a szakirodalma, így jelen tanulmányban e témával nem foglalkozunk részletesebben.

Ha mindezekben a lépésekben a vállalat végigmegy, a szakirodalmi ajánlások és a különböző vállalati esettanulmányok alapján jól működő Balanced Scorecard tud kialakítani.

A szakirodalomban több hivatkozás található (IFUA Horváth & Partners, 2008), hogy Balanced Scorecard nem csak egy egész vállalatra vonatkozhat: több szintje létezik.

Egy nagy autóalkatrész-beszállító vállalat esetében, amely 3 kontinens 40 országában van jelen, például a célcsoportnak van konszernszintű BSC-je, és az egyes tagvállalatok ebből vezetnek le saját BSC-rendszerüket, és emellett a vállalat egyes kiemelt jelentőségű funkcióinak (termelés, controlling, logisztika stb.) szintén van saját, az egész konszernre átfogó BSC-rendszere. Ezek a BSC-rendszerek logikai hálót alkotnak: a magasabb szintű BSC-je meghatározza az alacsonyabb szintű BSC-jeit, kijelöli a kereteket. A vállalatcsoport így tudja biztosítani a stratégiai összhangot a földrajzilag és gyártmány szempontjából is igen szerteágazó működés mellett.

A jelen tanulmány forrását képező projekt során éppen az ellenkező módon jártunk el.

Nem lévén konszern és vállalati szintű kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, egy üzleti terület, belső funkció BSC-rendszerét kellett úgy felépíteni, hogy az később hozzáidomítható legyen az esetlegesen kialakuló vállalati, vagy akár a majdani világméretű konszernszintű BSC-rendszerhez.

A Balanced Scorecard használhatósága a létesítménygazdálkodási funkció esetében

A Balanced Scorecard jól alkalmazható egy vállalatcsoport vagy egy vállalat stratégiájának lebontásakor, annak kommunikálásánál, illetve az elért eredmények mérésére. Ezeket összefoglalóan a szakirodalomban stratégiai controlling feladatnak hívják.

A konkrét esetben nem arra volt szükség, hogy a vállalat általános stratégiáját fordítsa le a vezetés célokra, mutatókra, s azt kommunikálja a tagok felé. Az volt a feladat, hogy olyan módszert dolgozzunk ki, amely segít a vállalat vezetésében, a többi terület számára, hogy megértse és átlássa a létesítménygazdálkodás tevékenységét, így a vállalati eredményességhez történő hozzájárulása is világos legyen az érintettek számára.

Egy olyan gyártó vállalat esetében, mint amilyen a feldolgozott példa is, a létesítménygazdálkodási funkció stratégiai szerepe van: a termeléshez szükséges speciális feltételek (tisztá tér, megadott nyomás stb.) biztosítása kritikus jelentőségű (Dilanthi Amaratunga-David Baldry, 2002).

Ebből ugyanakkor a többi terület igen keveset észlel, csak az egyes vezetői értekezleteken találkozunk a területtel, és akkor is csak két összefüggésben:

- hogyan állnak a költségkeretükhöz képest,
- és milyen rendkívüli esemény volt az utóbbi időben, amely a termelés, az üzletmenet folytonosságát veszélyeztette.

Éppen ezért, illetve a projekt során elvégzett, a létesítménygazdálkodási funkció érettségére vonatkozó vizsgálatok alapján, amelyeket itt nem részletezünk, szükségesnek látszott, hogy olyan kommunikációs eszközt kezdjen el használni ez a terület, amely a többi érintett számára egyértelművé teszi, hogy

- mivel foglalkoznak,
- ezek a feladatok hogyan kapcsolódnak a vállalat eredményességéhez,
- a feladatokat milyen színvonalon látják el.

A vállalat esetében a létesítménygazdálkodáshoz kapcsolódó operatív feladatok jelentős részét külső szolgáltatók látják el. A szolgáltatóval folyamatban volt olyan új típusú szerződés megkötése, amelyek szolgáltatás szintje megállapodásokról épülnek. A terv az volt, és ez összevágott a BSC felállításának tervével, hogy a szolgáltatási szinteket a létesítménygazdálkodási terület a későbbiekben folyamatosan fogja vizsgálni, kiértékelni.

A szakirodalom feldolgozása után egyértelművé vált, hogy létesítménygazdálkodási területen nagyon ritka ezen eszköz használata: egyáltalán nem lésünk fel olyan magyar nyelvű publikációkat, amelyek foglalkoznának e területtel, ezért más vállalati területeken használt funkcionális BSC-eket vizsgáltuk meg a munkacsoport tagjai.

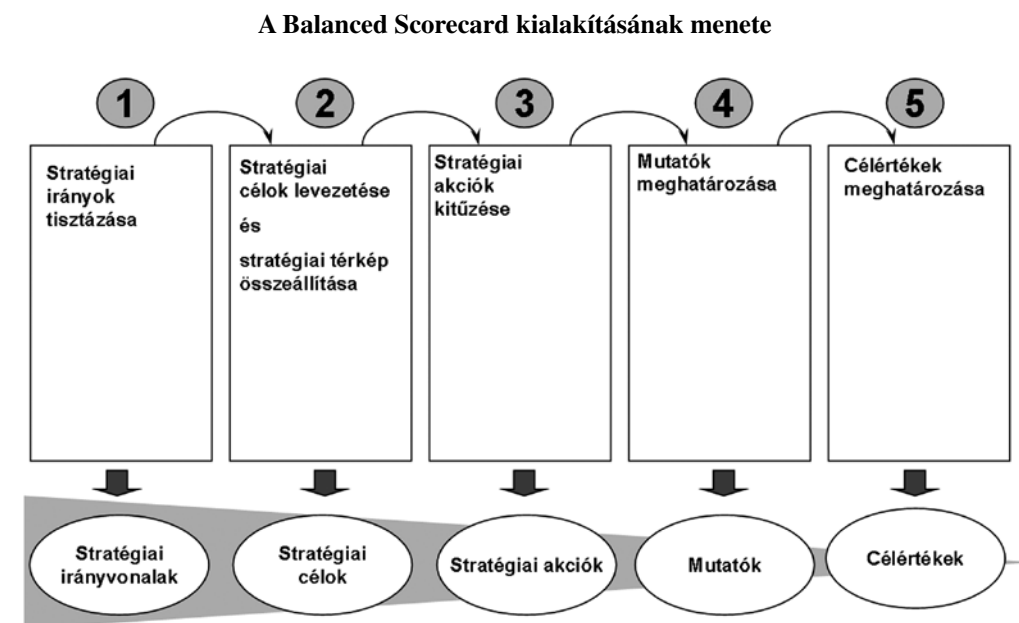
A legtöbb hasonlóságot, analógiát az informatikai szervezetekre kialakított mutatószámrendszerek logikájával lehetett találni. Az informatika ugyanis szintén olyan szolgáltatás, amely esetében a hordozó közegnek nagy a szerepe (hálózat, számítógépek), de nem maga a hordozó közeg a szolgáltatás, hasonlóan a létesítménygazdálkodás műszaki szolgáltatásaihoz. Az informatikai szolgáltatások esetén hazánkban is többnyire magától értődik, hogy a szolgáltatásokról SLA-kat, szolgáltatás-szint-megállapodásokat kötnek. Az SLA-k tartalmazzák az informatikai szolgáltatások elvárt minőségét, mutatóit (KPI-eket, azaz kulcs teljesítménymutatókat, key performance indicators).

Az informatikai szolgáltatások analógiájára építve a munkacsoport egyetértett abban, hogy ez a menedzsmenteszköz (BSC) a létesítménygazdálkodás területén is alkalmazható lesz.

A létesítménygazdálkodási Balanced Scorecard kialakításának lépései

Az angol nyelvű szakirodalmat (Paul Coronel – Anne Evans, 1999, Rick Best – Craig Langston – Gerard de Valence) tanulmányozva a munkacsoport tagjai az alábbi folyamatot követve dolgozták ki a létesítménygazdálkodási funkció BSC-jét:

2. ábra



1. Stratégiai irányok tisztázása

A vállalat vezetése az egyes területek számára sokszor, mint esetünkben is személyes célokat határoz meg.

Ezekben többek között az is, szerepel, hogy a következő időszakban a vállalat vezetése milyen dimenziókat követve kíván fejlesztéseket végrehajtani.

Ezekre alapozva határozta meg a szakértői csapat a stratégiai célokat. A munka terjedelmébe nem tartozott bele természetesen a vállalat vagy a vállalatcsoport stratégiájának felülvizsgálata, módosítása.

2. Stratégiai célok levezetése, stratégiai térkép összeállítása

Az előző pontnak megfelelően áttekintett személyes célok vizsgálata, illetve a vállalat további szakterületeinek bevonásával műhelyvitában alakultak ki a létesítménygazdálkodási terület stratégiai céljai.

Ebben tehát szerepeltek a vállalatvezetés elvárásai (a személyes célokból kiindulva), illetve szerepeltek a társosztályok elvárásai is (a műhelymunka eredményét becsatolva). E módszer helyett a szakirodalomban kifejezetten a többkörös workshopok megtartását javasolják. Ugyanakkor erre a munka ezen fázisában nem volt lehetőség, így ezt a munkamódszert fogadták el a közreműködők. A munka eredményeként a vállalat létesítménygazdálkodási területének stratégiai térképe a 3. ábrán látható módon alakult ki.

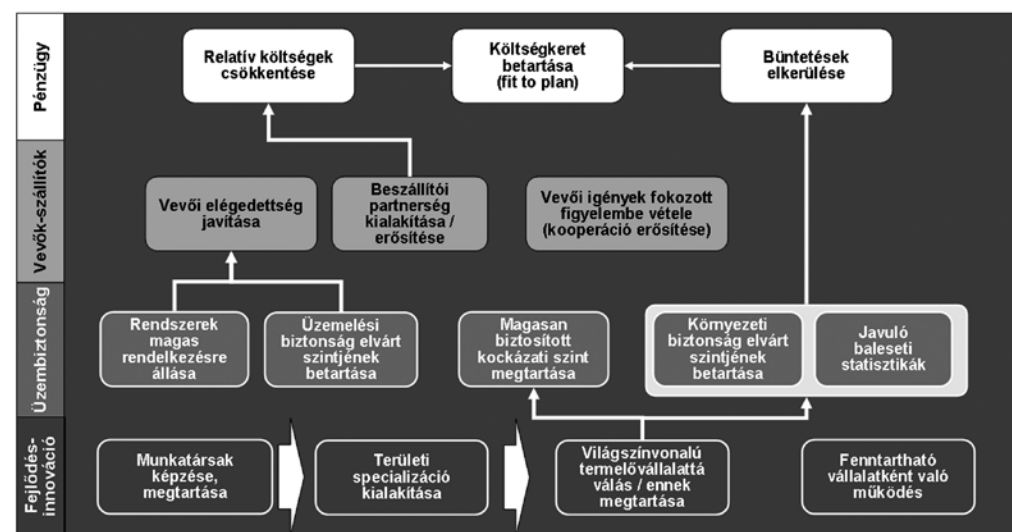
- üzembiztonság nézőpont,
- fejlődés-innováció nézőpont.

A *Pénzügyi nézőpont* gyakorlatilag minden ismert vállalat BSC-jében, stratégiai térképén szerepel. A tulajdonosok számára általában az a legfontosabb: befektetett tőkéjük megtérülését ez mutatja meg. A létesítménygazdálkodási terület esetében árbevételi célokat nyilvánvalóan nem lehet meghatározni: ez a terület ugyanis nincsen olyan kapcsolatban az üzleti környezettel, ahonnan árbevétele származna. Ennek megfelelően itt profitcélok, megtérülés és jövedelmezőségi mutatók sem szerepelnek. A területnek a vállalat általános költségcsökkentési, hatékonysági elvárásainak kell megfelelnie. Ezeket fejezik ki az elfogadott célok.

A *Vevők-szállítók nézőpont* a szakirodalom „standard” Balanced Scorecardjában nem ebben a formában szerepel. Általában, amikor egy vállalat egészére vonatkoztatjuk a BSC-t, akkor többnyire a vevőkre koncentrálnak: a vevők és a vevői kapcsolatok határozzák meg a társaság sikerét, innen származik az árbevétel, így az ide való koncentráció teljesen természetes. A vizsgált vállalat esetében a vállalati szintű BSC-ben természetesen lenne értelme külön vevői nézőpontot szerepeltetni. Ugyanakkor a létesítménygazdálkodási területen – a pénzügyi nézőponthoz képest – nincs értelme kifejezetten erre a csoportra, a vállalat vevőire fókuszálni. A létesítménygazdálkodási területnek természetesen

3. ábra

A létesítménygazdálkodási funkció stratégiai



Mint az a 3. ábrán is látható a munkacsoport – a szakirodalomból (Kaplan – Norton, 2000) kiindulva, a szokásos gyakorlatot végiggondolva – az alábbi dimenziókat alakította ki:

- pénzügyi nézőpont,
- vevők-szállítók nézőpont,

vannak vevői, de azok a vállalatban belül található további területek (azaz az ún. belső vevők, pl. a termelés). A belső vevői igényeknek természetesen meg kell felelni. A vevői oldalról származó feladatok ellátása mellett a szállítói kapcsolatoknak van kiemelt jelentősége. A terület operatív működésének nagy részét beszállítók látják el: beépültek a szervezet munkafolyamataiba, így megfelelő színvonalú működésük kritikus a vállalat sikeressége szempontjából. E szállítókkal a létesítménygazdálkodási szervezet tartja a kapcsolatot, így e szervezet BSC-jében – a szállítók kritikus jelentősége miatt – teljesen jogosan jelennek meg a szállítók.

Az *Üzembiztonság nézőpont* olyan nézőpont, amelyet a szakirodalmi elemzések, vállalati esettanulmányok

áttanulmányozásakor nem találtunk meg másutt. A nézőpont alkalmazásának fő oka, hogy a vállalat termelő rendszereinek igen magas rendelkezésre állást kell teljesíteniük, így az azokat kiszolgáló rendszereknek is. Az üzembiztonságba mind a rendszerek rendelkezésre állását, mind pedig a baleseteket beleértettük, és ennek megfelelően alakultak ki a vonatkozó stratégiai célok is. A magasan biztosított kockázati szint egy olyan speciális, csak a létesítménygazdálkodási területen (esetleg biztosítási területeken) értelmezhető jellemzőt takar, amely azt írja le, hogy egy adott társaság milyen lépéseket tesz a balesetek és egyéb, hasonló kockázatok elkerülése érdekében.

A negyedik nézőpont a klasszikusnak mondható *Fejlődés-innováció*. Ez foglalja össze mind a munkatársak, mind pedig az egyes rendszerek fejlesztésével, kutatásokkal kapcsolatos célokat. Ez a nézőpont gyakorlatilag minden BSC-ben megtalálható, és általában is a vállalat hosszú távú sikeres működése alapján szokták tartani.

A Balanced Scorecard és a szolgáltatási-szint megállapodások összekapcsolása

A munka utolsó fázisában arra kerestük a választ, hogy a vállalat esetében a definiált létesítménygazdálkodási szolgáltatásokat jellemző teljesítménymutatók (KPI-k) értékeit hogyan lehet a BSC-ben szereplő stratégiai célokhoz kapcsolni (Dilanthe Amarantunga – David Baldry – Marjan Sarshar, 2000).

- Ehhez a következő feladatokat kellett végrehajtani:
- a szolgáltatások egyértelmű meghatározása;
 - a szolgáltatásokhoz mutatószámok rendelése, amelyekkel a szolgáltatási színvonalat lehet jellegmezni;
 - a mutatószámok és a stratégiai célok közötti kapcsolatok meghatározása.

A szolgáltatások színvonalának megítéléséhez a szakirodalmak és vállalati esettanulmányok (case studies) tanulmányozása alapján az EN 15341⁴ szabványban felsorolt mutatók tűntek a legalkalmasabbnak.

Az európai szabvány használatát indokolta az a tény is, hogy a vállalatcsoport Európa számos országában van jelen, ahol szintén feladat a szolgáltatások megítélése. Az egyes országokban működő gyárak létesítménygazdálkodása teljesítményének összehasonlíthatóságát (benchmarkingját) csak úgy lehet biztosítani, ha mindenhol ugyanazt az elfogadott mérőrendszert alkalmazzuk. Ennek megfelelően a munkacsoport – számítva az itt leírt módszerek egész vállalatcsoporton belüli kiterjesztésével – az idézett EN szabvány alapján határozták meg a szolgáltatási mutatókat. Az egyes

szolgáltatásokhoz rendelt teljesítménymutatókat szintén a melléklet tartalmazza.

A stratégiai célok, mutatók és az SLA-kban szereplő mutatók jelentősen eltérnek egymástól, hiszen egészen más célokat szolgálnak, mások a jellemzőik.

A Balanced Scorecardban szereplő mutatók jellemzői (IFUA Horváth & Partners, 2008)

- csak a kiemelt stratégiai területekre koncentrálnak;
- logikai láncra vannak felfűzve;
- a tervértékeik a stratégiából kerülnek levezetésre;
- hosszabb időtávra fogalmazznak meg elvárásokat;
- kommunikálják a stratégiát.

Ezzel szemben az SLA-kban szereplő mutatók:

- nem teljes körűek, még a létesítménygazdálkodási funkció teljes körét sem fedik le;
- nincsenek, vagy nem okvetlenül vannak ok-okozati kapcsolatok közöttük;
- a tervértékeket nem mindig a stratégiából vezetik le;
- rövidebb időtávra határoznak meg célértékeket;
- nem kommunikálják a stratégiát.

Ennek megfelelően mindig lesznek olyan stratégiai célok, amelyekhez nem lehet valamely létesítménygazdálkodási szolgáltatás SLA-mutatóját hozzárendelni, hiszen az előbbiek nem közvetlenül kapcsolódnak valamely szolgáltatáshoz, vagy azok csoportjához.

Esetünkben a stratégiai célok és a szolgáltatások definiált mutatói közötti kapcsolatot az 1. táblázat tartalmazza.

Az egyes SLA-mutatók definiálásánál az EN 15341 – Maintenance – Maintenance Key Performance Indicators szabványból indultunk ki, az egyes SLA-mutatók elnevezése is a szabványt követi.

Összefoglalás

A projekt egyik fő tanulsága volt, hogy érdemes további mutatókat kijelölni azon stratégiai célokra, amelyeket a létesítménygazdálkodási és a vállalat vezetői is fontosnak tartanak, de konkrét SLA-mutatót nem lehetett vagy nem volt érdemes kidolgozni ebben a fázisban.

Minderre a későbbi munka során, a jelen tanulmányban leírtak alkalmazási tapasztalatait felhasználva kerülhet sor.

Megítélésünk szerint távlatilag így lesz a létesítménygazdálkodási területre kidolgozott Balanced Scorecard teljes értékű.

A Balanced Scorecard alkalmazás egy eddig többnyire elhanyagolt, de stratégiaileg fontos területre azért jelentős, mert apró, de talán nem jelentéktelen hozzájárulás lehet egy fontos, de egyelőre nem kellően felismert szolgáltatási ipar öntudatra ébredéséhez.

Az egyes célokhoz rendelt mutatók

Stratégiai cél	SLA-mutató neve
Relatív költségek csökkenése	E1: Teljes karbantartási költség / eszközpótlási költség × 100 T2: Eszközök működési ideje (tény) / Eszközök elvárt működési ideje × 100 T6C: Üzemzavar miatt kieső idő / (Teljes működési idő + üzemzavar miatt kieső idő) × 100; a rendszerre vonatkozóan T21: Hiba utáni helyreállításig eltelt idő (összesítve) / hibák száma
Költségkeret betartása (fit to plan)	E1: Teljes karbantartási költség / eszközpótlási költség × 100
Büntetések elkerülése	S1: Sikertelen hatósági vizsga / hatósági vizsga × 100
Vevői elégedettség javítása	T2: Eszközök működési ideje (tény) / Eszközök elvárt működési ideje × 100 T6C: Üzemzavar miatt kieső idő / (Teljes működési idő + üzemzavar miatt kieső idő) × 100; a rendszerre vonatkozóan T17: Teljes üzemelési idő / hibák száma × 100 T21: Hiba utáni helyreállításig eltelt idő (összesítve) / hibák száma
Beszállítói partnerség kialakítása / erősítése	Nincs megfelelő SLA-mutató
Vevői igények fokozott figyelembevétele (kooperáció erősítése)	T2: Eszközök működési ideje (tény) / Eszközök elvárt működési ideje × 100
Rendszerek magas rendelkezésre állása	T2: Eszközök működési ideje (tény) / Eszközök elvárt működési ideje × 100
Üzemelési biztonság elvárt szintjének betartása	S1: Sikertelen hatósági vizsga / hatósági vizsga × 100
Magasan biztosított kockázati szint megtartása	Nincs megfelelő SLA-mutató
Környezeti biztonság elvárt szintjének betartása	Nincs megfelelő SLA-mutató
Javuló baleseti statisztikák	Nincs megfelelő SLA-mutató
Munkatársak képzése, megtartása	Nincs megfelelő SLA-mutató
Területi specializáció kialakítása	Nincs megfelelő SLA-mutató
Világ színvonalú termelővállalattá válás / s megtartása	S1: Sikertelen hatósági vizsga / hatósági vizsga × 100
Fenntartható vállalként való működés	Nincs megfelelő SLA mutató

Lábjegyzet

¹ Csoport, később csoport: a termelő vállalat három munkatársa és a szerzők alkotta munkacsoport.

² MSZ EN 15221-1 Létesítménygazdálkodás 1. rész: Szakkifejezések és meghatározásuk.

³ A teljes lista: MSZ EN 15221-1 Létesítménygazdálkodás 1. rész: Szakkifejezések és meghatározásuk, „A” melléklet, informatív

⁴ EN 15341 – Maintenance – Maintenance Key Performance Indicators

Felhasznált irodalom

Bakcsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
 Amaratunga, D. – Baldry, D. – Sarshar, M. (2000): Performance Evaluation in Facilities Management: Using the Balanced Scorecard Approach; COBRA Conference
 Amaratunga, D. – Baldry, D. (2002): Developing Balanced Scorecards for Facilities Management in Facilities Management Innovation and Performance, Spon Press
 Best, R. – Langston, C. – de Valence, R. (2002): Workplace Strategies and Facilities Management., Butterworth Heinemann

Coronel, P. – Evans, A. (1999) : The Balanced Scorecard in Facilities Management, Benchmarking PLUS, Melbourne, August
 EN 15341- Maintenance – Maintenance Key Performance Indicators
 IFUA Horváth & Partners (2008): Balanced Scorecard a gyakorlatban, Alinea, Budapest
 Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2000): Balanced Scorecard, kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer: Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. KJK-Kerszöv, Budapest
 Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1996): Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. Jan.-Feb.
 Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2004): Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press
 Keit, A. (ed. 1996): Facilities Management, Theory and Practice, Spon Pres

Cikk beérkezett: 2009. 6. hó
 Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 8. hó