

BALANCED SCORECARD ALKALMAZÁSA A MAGYARORSZÁGI KIS ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSI SEKTORBAN A KARTONPACK NYRT. –N KERESZTÜL BEMUTATVA[⊗]

DIE BENUTZUNG DES BALANCED SCORECARDS IN DEM UNGARNLANDISCHEN KLEINE UND MITTELSTANDLICHE UNTERNEHMEN SEKTOR DURCH DAS BEISPIEL DER KARTONPACK A.G.

BORSAVÖLGYI Tamás

egyetemi hallgató

Debreceni Egyetem, Műszaki Kar, Menedzsment és Vállalkozási Tanszék

4033 Debrecen Luther utca 62

tomi46grossi@hotmail.com

Kivonat: A vállalati stratégia alkotás manapság leginkább a multinacionális cégek körében jellemző. Ezen cégek többsége évről évre növelni tudja az árbevételét és nyereségességét, a működésük hatékony és célravezető. A Balanced Scorecard mutatószámrendszer bevezetése számos multi cégnél meghozta az elvárt sikert, cikkemben a stratégia KKV szektorra való áttételét kívánom reprezentálni egy hazai közép vállalkozás példáján bemutatva.

Kulcsszavak: Balanced Scorecard, kkv szektor, stratégia alkotás, mutatószám

Abstrakte: Heutzutage die Erschaffung der betrieblich Strategie ist charakteristisch für multinationale Unternehmen. Diese Firmen könnten ihre Mehrerlös und Rentabilität von Jahr zu Jahr steigern, und ihre Arbeitsweise ist wirksam und zielführend. Die Einführung des Balanced Scorecard Index Systems war erfolgreich bei zahlreichen multinationalen Firmen, in meinem Artikel möchte ich die Übertragung des Systems für kleine und mittelstandliche Unternehmen durch das Beispiel einer ungarischen mittelstandliche Unternehmung.

Schlüsselwörter: Balanced Scorecard, Unternehmen, Strategie Schaffung, Index

1. BALANCED SCORECARD BEMUTATÁSA

A Balanced Scorecard a vállalat múltbeli teljesítményét tükröző, jövőbeli teljesítményéhez illetve céljaihoz pontos információkat nyújtó, pénzügyi mutatókkal kiegészített stratégiai menedzsment rendszer. A Balanced Scorecardban megjelenített célokat, valamint a célok megvalósulását mérő mutatórendszert a mérő mutatórendszert a vállalat stratégiájából kell levezetni. A vállalat működésének hatékonyságát a célok és mutatók négy szempont alapján vizsgálják, a pénzügyi szempont, a vevői nézőpont, a működési folyamatok nézőpontja illetve a tanulási és fejlődési nézőpont célkitűzései. Az eljárás széles körben ismerté tétele leginkább Robert Kaplan és David Norton több mint 20 nyelvre lefordított Balanced Scorecard című könyvéhez köthető, amelyet immár több mint 15 éve forgatnak haszonnal mind a vállalatok vezetői, mind számos üzleti iskolák és egyetemek hallgatói. A Balanced Scorecard egy kulcsfontosságú irányítási és vezetési rendszer, a kulcsfontosságú vezetési folyamatok – egyéni és csapatszintű célok kijelölése, javadalmazás, erőforrás-allokáció, kerettervezés, valamint stratégiai visszacsatolás és tanulás – központi rendező kerete. A BSC nem csupán egy taktikai vagy operatív mutatószámrendszer, hanem egy mérés-központhú stratégiai menedzsmentrendszer, amely segítségével megvalósíthatóvá és nyomon követhetővé válik a stratégia megvalósítása, illetve megvalósulása [1]. A Balanced Scorecard bevezetése egyaránt jellemző az üzleti szférában a vállalat méretétől illetve profiljától függetlenül és az állami tulajdonokban lévő szervezeteknél is. A módszer 1990-es megalkotását követő években számos kisebb változtatáson ment

[⊗] Szaklektorált cikk. Leadva: 2014. június 30., Elfogadva: 2014. július 10.

Reviewed paper. Submitted: 30.06. 2014. Accepted: 10.07.2014.

Lektorálta: MATKÓ Andrea/ Reviewed by Andrea MATKÓ

keresztül, legfőbb változás talán az, hogy a Balanced Scorecard szellemi atyjai az évek során fokozatosan próbáltak elrugaszkodni a számviteli szabályok miatt sokszor merevnek tűnő, erőteljes pénzügyi megközelítéstől és ezen felül hasonlóan fontos vállalati gyakorlati és tanácsadói területről származó innovatív, inspiráló ötlettel próbálták még hatékonyabbá tenni a módszert. A Balanced Scorecard elsődleges célja az, hogy a vállalat vezetői számára átláthatóvá és ellenőrizhetővé tegye a jövőkép és a stratégiai által meghatározott célok felé való haladást [2].

2. BALANCED SCORECARD RENDSZER CÉLITŰZÉSEI

Egyértelműen kijelenthető, hogy a rendszer bevezetésének elsődleges célja nem más, mint a versenyelőny elérése az iparágban tevékenykedő többi vállalattal szemben. Az üzleti szektorban a siker egyik legfontosabb mérőeszköze az árbevétel, azonban azok a cégek, amelyek csupán a profitszerzésre fókuszálnak, nagy esély mutatkozik arra, hogy elveszítik pozíciójukat a piacon.

A BSC eljárás másik legfontosabb törekvése a jelentős teljesítménynövekedés elérése, ezután következik a vállalat stratégiai célkitűzések megvalósításához való elősegítése. [1]. A mutatószám rendszer ezen felül egy hiteles információforrás a cég vezetői és partnerei számára is, mivel az utólagos elemzés lebonyolításával mérhető a vállalkozás múltbeli teljesítménye, valamint hatékonyabbá tehető a cég jövőbeli aktivitására vonatkozó stratégiai tervezés is. A Balanced Scorecard segítségével egy teljesítmény orientált gondolkodásmódszer fejleszthető ki, amely szükséges, hogy a vállalat minden munkavállalója megértsen ahhoz, hogy a cég sikeres legyen.

A BSC a teljesítménymérési mutatókon felül kommunikációs funkcióval is bír. Az egyes célokat a szervezeti hierarchia különböző szintjeihez rendeli, ezáltal teremtve összeköttetést közöttük.

2.1. Balanced Scorecard nézőpontjai

A BSC kialakítása egy vagy több szervezeti egységre nézve legtöbb esetben négy nézőpont alapján történik. Azonban előfordulhat, hogy egy vállalatra fókuszálva egyéb nézőpontok kedvezőbbek lennének. Ilyen esetekben cserélhető a módszer elemeinek a módosítása. Amit lényeges kiemelni, hogy ezeknek egyenrangúaknak kell, hogy legyenek, tehát nem szabad, hogy alárendelt viszonyban álljanak egymással. A kiegyensúlyozottság alapvető eleme az eljárásnak [2]. Az alábbi fejezetben az ezek közti összefüggéseket valamint ok-okozati viszonyokat igyekszem feltárni.

Alapvetően kijelenthető, hogy a Balanced Scorecard egy több dimenziós pénzügyi és nem pénzügyi szempontokon alapuló mutatószám rendszer. Kezdetekben leginkább csupán a pénzügyi nézőpontra koncentrált, azonban idővel ez megváltozott, habár még mindig domináns szerepet játszik és a további mutatószámok ok-okozati láncolatként hozzárendelhetők a pénzügyi szempontok alapján meghatározott célkitűzésekhez.

2.2.1. A tanulás és fejlődés nézőpont

„Hogyan tudunk továbbra is fejlődni és értéket teremteni?”

Fogalmazódik meg ez a gondolat szinte minden cégvezető életében. Olyan felgyorsult, szinte napról napra változó világban élünk, ahol egy vállalat vezetőjének nem elég csupán a jelen történéseire odafigyelni. Komplet iparágak tűnnek fel majd tűnnek el rövid idő leforgása alatt. Amely termék vagy szolgáltatás ma még újítónak és piac teremtőnek számít, holnap már elavult technológiának fog számítani.

Ilyen ingoványos piaci környezetben elengedhetetlen, hogy a vállalat vezetői arra sarkalják önmagukat és az alsóbb hierarchiai szinten elhelyezkedő alkalmazottakat is, hogy nyitottak legyenek a folyamatos tanulás iránt.

A termelékenység növelése is szintén fontos szerepet játszik manapság egy cég életében a fokozatosan erősödő piaci verseny miatt. Ehhez pedig elengedhetetlen olyan alkalmazottak alkalmazása, akik megfelelő, naprakész tudással rendelkeznek, lojálisak a vállalkozás iránt illetve jól tudnak csapatban

dolgozni. A nézőpontot az alábbi kategóriák szerint szokásos vizsgálni:

- **Az alkalmazottak készségei:** a nézőpont célja, hogy az alkalmazottak naprakész tudással rendelkezzenek, minél inkább képesek legyenek elrugaszkodni a megszokott sémáktól, innovatív, kreatív ötletekkel járuljanak hozzá a vállalat működéséhez. A munkavállalók továbbképzéséhez a vállalatnak nagymértékben hozzá kell járulnia. Az alkalmazottak készségeinek felmérésére a vállalatok a legtöbb esetben három mutatót szoktak alkalmazni [1].
- - **Alkalmazottak termelékenysége:** A team munka, az alkalmazott technológia korszerűsége, valamint az alkalmazottak képzésre és fejlesztésre szánt intézkedések összessége alapján határozható meg a termelékenység mértéke. Gyakori mérőszám még az egy főre jutó árbevétel illetve az egy főre jutó árbevétel viszonyítása az egy forintnyi bérköltséghez [1].
 - **Alkalmazottak elégedettsége:** Általában kérdőívek kitöltésével történik, célszerű ilyen kérdőíveket negyedévente kitölteni a dolgozókkal. A legfontosabb a munkahelyi légkört felmérő kérdőív. Szükséges a nyílt és hatékony kommunikáció, az alkalmazottak minél nagyobb mértékű bevonása a cég működésébe, bizonyos esetekben a tulajdonszerzés lehetősége (részvényopciók).
 - **Alkalmazottak megtartása:** A legtöbb cég esetében hatalmas kockázatokat foglal magában, ha egy releváns pozícióban lévő alkalmazott a konkurenciához szegődik át. Kulcsfontosságú faktor a felelősség teljes állások betöltésére olyan embereket találni, akik a szakmai tudásukon felül emberileg is megfelelőek.
- **A motiváció, meghatalmazás, egyéni és szervezeti összhang:** Minden alkalmazott végezzen hasznos munkát illetve tekintse szívügyének a vállalat működését. Ezek az elvek a BSC alapkonceptiói közé tartoznak [2]. Egyénileg és csapat szinten is vizsgálhatóak ezek az adatok. Véleményem szerint a vállalatvezetésnek fontos a pénzügyi juttatásokon kívül más ösztönző eszközöket is alkalmazni. *„A munkavállaló vállalati tevékenységben való részvállalásának mérésére az általa benyújtott javaslatok számát, vagy az elfogadott javaslatai arányát szokás használni. Hasznos információval szolgálhat az egyéni és szervezeti célok összhangját vizsgáló mutató is”*[1].
- **Információs rendszerek:** A termékekkel illetve a szolgáltatásokkal kapcsolatban célszerű naprakész információkat nyerni, hogy utána milyen szempontok alapján tudják javítani a minőséget, valamint csökkenteni az időráfordítást és a költségeket. Ezért szükséges minden szervezeti szinten a stratégiai munkakör lefedettség.

2.2.2. A pénzügyi nézőpont

A mai globalizált, innovatív versenykörnyezethez nem elegendő csupán a pénzügyi mutatók használata, ugyanakkor elengedhetetlenek a vállalat életében. A témában megjelenő szakíratok illetve dolgozatokban legtöbb helyen még mindig az elsődleges, legfontosabb nézőpontnak tartják, de a Balanced Scorecard általam való értelmezésében a második helyre sorolnám. Ennek okaként az tudnám említeni, hogy amennyiben egy cég esetében a fejlődés és az értékteremtés elmarad, akkor azzal nem fog járni pénzügyi siker sem. Ezen felül lényeges kiemelni, hogy valójában a pénzügyi mutatószámok a vállalat múltbeli teljesítményeire illetve eredményeire mutatnak vissza, így önmagukban arra nem alkalmasak, hogy vizionálják egy vállalkozás küldetését. *„A pénzügyi célok a vállalat hosszú távú céljait fejezik ki : kiemelkedő hozam elérése minimális kockázat mellett”*[6].

A pénzügyi nézőpont vizsgálása esetén lényeges első pontban kiemelni, hogy elsődleges célja az árbevétel növelése. Meg kell vizsgálni a vállalat termékportfólióját, hogy mely termékek és szolgáltatások mekkora részt képeznek az árbevételből [1]. Ezután következnek a költségek csökkentésére vonatkozó javaslatok. Meglátásom szerint nagyon óvatosan kell eljárni, ha a cég bármely részlegétől pénzt akarunk elvonni, ugyanis legtöbb esetben ez a minőség rovására megy illetve az alkalmazottak elégedetlenségéhez vezet. Ugyanakkor számos esetben elkerülhetetlen, hogy

egy vállalat racionalizálja működésének folyamatát. A beruházási stratégia megalkotásakor fontos, hogy figyelembe vegye a vállalkozás az eszköz kihasználtsági adatokat és ez alapján törekedjen az eddig kihasználatlan erőforrások hasznosítására.

Igyekezünk elérni, hogy az emberek, eszközök, a tőke és technológia a megfelelő módon kerüljön elosztásra a vállalat jövőképeinek megvalósítása érdekében [3].



1.ábra A pénzügyi célok teremtik meg a négy nézőpontot átívelő kapcsolatot[5]

A Balanced Scorecard rendszer bevezetésének egyik alappillére, hogy a nézőpontok egymással szoros, ok-okozati összefüggésben állnak és egymáshoz szorosan illeszkednek. Ezt kívánom szemléltetni az 1. ábrán is. Meglátásom szerint a pénzügyi mutatók nélkül nincs megfelelő vezetés, de az utóbbi évek életre hívtak olyan mutatókat is, amelyek figyelembevételre a pénzügyi mellett szükségessé váltak a változó piaci környezet adta kihívások alkalmazkodásához, a versenyben maradás eléréséhez. Azonban azok se állják meg a helyüket önállóan. Sokszor a pénzügyi indikátoroknál a számviteli nyilvántartásokhoz szükséges mutatókra gondolnak, amelyek tényleg a múltat tükrözik, de azok mellett több egyéb pénzügyi mutató is van, amelyek a jövőre vetítenek.

2.2.3. A vevői nézőpont

„ha valaki fut a vevői után, azzal nem tud előrejutni; csak úgy, ha velük együtt fut”[7].

A vevői nézőpontok elsősorban a vállalat vezetésének szolgáltatnak releváns adatokat annak érdekében, hogy megismerjék a megcélzott piaci szegmens elvárásait, illetve, hogy a cég milyen célpiacon kívánja termékét vagy szolgáltatását megjelentetni. Egy sikeres vállalat vezetőnek muszáj fontosnak tekintenie a vevők igényeit és ügyfélközpontú vezetésmódot alkalmaznia. Lényegesnek tartom megemlíteni, hogy minden esetben törekedni kell arra, hogy ne az utólagos eredményértékelésre fókuszáló mutatókat helyezték előtérbe, hanem inkább az előretekintő teljesítményezőzők játszanak fontosabb szerepet [3].

Ebben a nézőpontban a vállalat a belső mutatóit hozza összhangba a megcélzott célcsoport igényeivel. A maximális hatékonyság elérése érdekében a legjövődélmezőbb célcsoportokhoz kell igazítani a mutatószámokat [1].

Az alábbi mutatószám csoportok a BSC módszert alkalmazó cégeknél megtalálhatóak, ezeket szintén a Balanced Scorecard eljárás alappillérei közé sorolhatjuk.

- **Piaci részesedés:** Meghatározza a vállalkozás az elérni kívánt piaci célcsoportot. Olyan termékek előállítására törekszik, amely kimagaslik a kategóriájából, a cél a szegmensből való

minél nagyobb részesedés. Célszerű külön-külön vizsgálni a részesedés volumenét [1].

- **Vevői elégedettség:** Nagyobb vállalatok ügyfélszolgálatokon keresztül igyekeznek felmérni a vevők elégedettségét. A vezetői felmérés is igen hatékony módja az elégedettség mérésének. Idő és költség igényes feladatok, azonban minden vállalat működésében elengedhetetlen a vásárlók megtartása, az utólagos javítások elvégzése után pedig a vevői elvárások túlszárnyalása, így láncolva magukhoz mind a vállalat régi mind az új ügyfeleit.
- **Visszatérő vevők:** A piaci részesedés elengedhetetlen feltétele, hogy a korábban már megszerzett vevőket meg is tartsa a vállalat. Pontos méréseket azonban csak olyan cégek tudnak végezni, akiknek egyénileg képesek azonosítani ügyfeleiket [8]. *A vevői hűség mérésére legalkalmasabb az adott fogyasztótól származó árbevétel százalékos változásának nyomon követése [1].*
- **Új vevők:** Egy másik sarokpont a vállalatok növekedésének szempontjából az, hogy új vevőket és új megrendeléseket szerezzenek. Ez a mutató figyelemmel követi, hogy a vállalat milyen ütemben szerez új vevőket és ez az új vevőktől nyert profit nagyságával írható le. *Akár egy reklám kampány sikeressége is mérhető a konverziós aránnyal, amikor a megnyert tényleges új vevők számát osztjuk el a reklámkampánnyal megcélzott potenciális vevők számával [8].*
- **Vevői jövedelmezőség:** Az előző pontokban a vevő központú tényezőkre fókuszáltam, azonban fontos, hogy a vevői elégedettségen túl a vásárlók jövedelmezőek is legyenek. A mennyiség és a minőség nem minden esetben jár együtt egymással, így a vállalatok nem csak arra kíváncsiak, hogy mennyi üzletet tudtak megkötni a vevőkkel, hanem az is, hogy ezek mennyire voltak nyereségesek. Ilyen módszer a tevékenység alapú költségszámítás, amely kiváló módszer arra, hogy a vállalat meghatározza a legjövedelmezőbb értékesítési csatornáit és vevőkörét. Lényeges kiemelni, hogy a vállalatok nem tudnak minden vevői igényt nyereségesen kielégíteni, ezért célszerű elkerülniük, hogy az legyen a célkitűzésük, minden vevő csoportnak megfeleljenek [8].
- **A vevőknek nyújtott értéket meghatározó mutatók:** Ezen tényezők alatt olyan összetevőket értünk, amelyek segítségével a vállalat a fogyasztók megtartásán felül elérte, hogy új vásárlókat is szerezzen, így a piaci részesedését tudta növelni. Ezáltal három csoportot különböztetünk meg:
 - **Termék és szolgáltatás jellemzők:** Ez a kategória tartalmazza a termékek funkcióit, árait és a minőségét.
 - **Kapcsolat a vevőkkel:** Magában foglalja többek között a rendelés és reagálás átfutási időt valamint a termékek és szolgáltatások a vevőkhöz való eljuttatásával kapcsolatos folyamatot is [4]. Ezek a tényezők azért lényegesek, mert a vevőket befolyásolhatja a választáskor [1]. A vevő egy vállalat szempontjából akkor jelent értéket, ha hosszabb távon képes megtartani. Előfordulhat sok esetben, hogy a vásárló nem csupán az ár a döntő, hanem egyéb tényezők figyelembe vételével törekszik a hosszabb távú együttműködés lehetőségére is [5].
 - **Image és hírnév:** Leginkább arra nyújt lehetőséget, hogy a vállalat képes legyen pozicionálni magát a piacon, de legjobban talán úgy lehetne megfogalmazni, hogy a vásárlókban kialakult kép az adott cég termékeikkel és szolgáltatásaival kapcsolatban. Nem megfogható kategória, viszont piaci ereje hatalmas, nem véletlen például, hogy a vásárlók miért preferálnak olyan világmárkákat, mint például az üdítőiparban a Coca Cola vagy a sportruházatban az Adidas. *„Egyes vállalatok képesek arra, hogy reklámtevékenységük valamint termékei/szolgáltatásai minősége révén olyan mértékű vevői hűsége tegyenek szert, amely a termékei és szolgáltatásai által nyújtott megfogható tulajdonságok nem feltétlenül indokolnak”[5].*

2.2.4. Működési folyamatok nézőpont

Ezen nézőpontban a vállalat vezetőségének azonosítaniuk kell azokat a folyamatokat, amelyek fontos

szerepet játszanak a vevői és a pénzügyi célok teljesítésének érdekében. A mutatók és mérőszámok meghatározása csak a pénzügyi és vevői nézőpontok meghatározása után lehetséges. Ez azért fontos, mert minden vállalkozásnál más és más folyamatok számítanak a stratégia megalkotása szempontjából kulcsfontosságúnak [6]. Kijelenthető azonban, hogy a Kaplan-Norton féle értéklánc modell reprezentálja a vállalatok működési folyamatait.



2.ábra A működési folyamat nézőpont - az általános értéklánc modell[2]

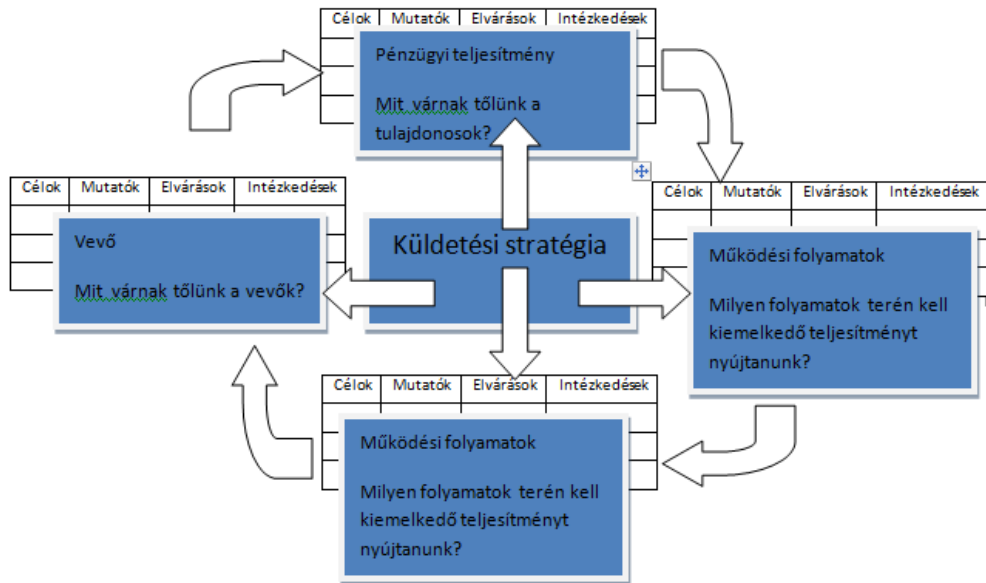
Innovációs folyamat: Fel kell mérni a vállalat vevőit és potenciális piacait, majd azonosítani kell az igényeket. Ezután következik a szolgáltatások kialakítása, a kutatás fejlesztés szakasz, a fogyasztóktól mért adatok alapján. „*A mai verseny környezetben csak úgy képes egy vállalat hosszú távon is jelentős versenyelőnyre szert tenni, ha folyamatosan innovatív termékekkel és szolgáltatásokkal újítja kínálatát*”[1].

Előállítási folyamat: Az előállítási folyamat az értékteremtés rövid szakaszának tekinthető, amely a vevői igények feldolgozásától egészen a termék/szolgáltatásnak a fogyasztóig történő eljuttatásáig tart. Ebben a szakaszban a legfontosabb az, hogy a tevékenység hatékony és megbízható legyen. Az előállítási folyamat általában ismétlődő, megszokott sémák alapján történik, így korábban az üzemgazdasági technikákat alkalmazták a folyamatok ellenőrzésére és javítására [5].

Értékesítés utáni szolgáltatások folyamata: Miután a vevő készhez kapja a terméket, a cégnek akkor is szükséges további szolgáltatásokat nyújtani, többek között a garanciás javítások, vevői észrevételek kezelése, a pénzügyi lebonyolítás stb. „*A korábban már említett szolgáltatások mérésére alkalmazhatunk olyan átfutási idő-, minőség- és költségmutatókat, amelyekről már ez előző nézőpontban is szó volt. Például az átfutási idő mérhető a hibákra való reagálás gyorsaságával (a vevői bejelentés beérkezésétől a probléma megoldásáig terjedő időszak). A költségmutatókkal értékelhetjük az értékesítés utáni szolgáltatások által felhasznált erőforrások hatékonyságát*”[5].

3. Balanced Scorecard bevezetése

A Balanced Scorecard alkalmazása meglehetősen összetett feladatnak tekinthető. A legfontosabb alapelv az, hogy a stratégiai célokkal össze kell hangolni a cég alkalmazottait. A BSC módszer bevezetése csak a „fentről lefelé” elv alapján lehetséges. Amennyiben a vezetők érdektelenséget mutatnak a BSC módszer iránt illetve a munkavállalók csupán egy újabb vezetői ellenőrzést látnak az eljárás mögött, a Balanced Scorecard rendszer bevezetése szinte lehetetlen [1]. Egy átlagos BSC előkészítő projekt körülbelül 4 hónapig tart. Az alábbi ábrán látható küldetési stratégia felállítása minden vállalkozásnál nélkülözhetetlen. Lehet más és más a cégek profilja, azonban a sikeres vállalatok alapelvei ugyanazok: a vevők és az alkalmazottak maximális elégedettségének elérése, a profit fokozatos növelése, a cég innovativitásának fenntartása.



3.ábra A küldetési stratégia meghatározása [9]

3.1 A Balanced Scorecard adaptációja kis és középvállalkozásokra

A BSC-t eredetileg nagyvállalatokra dolgozták ki. A kis-és középvállalkozások abban a hátrányos helyzetben érezhetik magukat, hogy a BSC gyakorlati alkalmazása inkább a nagyvállalatok számára előnyös. Bár Norton és Kaplan szerint módszerük kisebb vállalatoknál is alkalmazható, erre ők valójában nem kínálnak gyakorlatban is alkalmazható megoldást [3]. Ezért találok nehezebbnek a BSC rendszer bevezetését a kis és középvállalkozási szektorban, mivel így a Balanced Scorecard koordinátornak is speciális ismeretekkel és tudással rendelkeznie, nem alapozhat csupán a könyvekből tanultakra, illetve a már jól bevált nagyvállalati sémákra.

A BSC kis és középvállalkozási szektor általi korlátozottabb felhasználási lehetőségeire a következő okokat találok a legfontosabbnak:

- *Limitált erőforrások, mely hatására a dinamikus környezetben az alkalmazkodási képességük lassúbb*
- *A vezető a fejében tervez, informális szervezet*
- *Top-menedzsment hiánya*
- *Rövid távú szemlélet*
- *Nem kapnak segítséget a BSC kialakításához, a nagyvállalatok praktikái nem vehetők át automatikusan*
- *Változtatások elleni blokkoló magatartás*
- *Alacsonyabb alkupozíció a vevőkkel, beszállítókkal szemben. Így a velük kapcsolatos célkitűzések nehezebben érvényesíthetők*
- *Költség-hatékonyság vizsgálat alapján lehet, hogy nem éri meg a változtatás [12]*

Kkv-nak célszerűbb a BSC alkalmazása, mivel a cég dolgozóinak sikeres bevonásával megvalósulhat a bottom-up¹ tervezés [7], a laposabb szervezeti struktúra miatt a stratégia kommunikálása, visszacsatolás és teljesítményellenőrzés gyorsabb és egyszerűbb.[8]

¹ Az alulról jelentő (bottom-up) módszerben a szervezet a legjobban illeszthető, vagy tagjaihoz legközelebb álló módszerek szerint adatokat gyűjt. Az adatokat a controlling feldolgozza, lehetőleg minden értelmes szempont szerint jelentéseket készít. [7]

4. A BALANCED SCORECARD BEVEZETÉSE A KARTONPACK DOBOZIPARI NYRT.-NÉL

4.1 A cég története

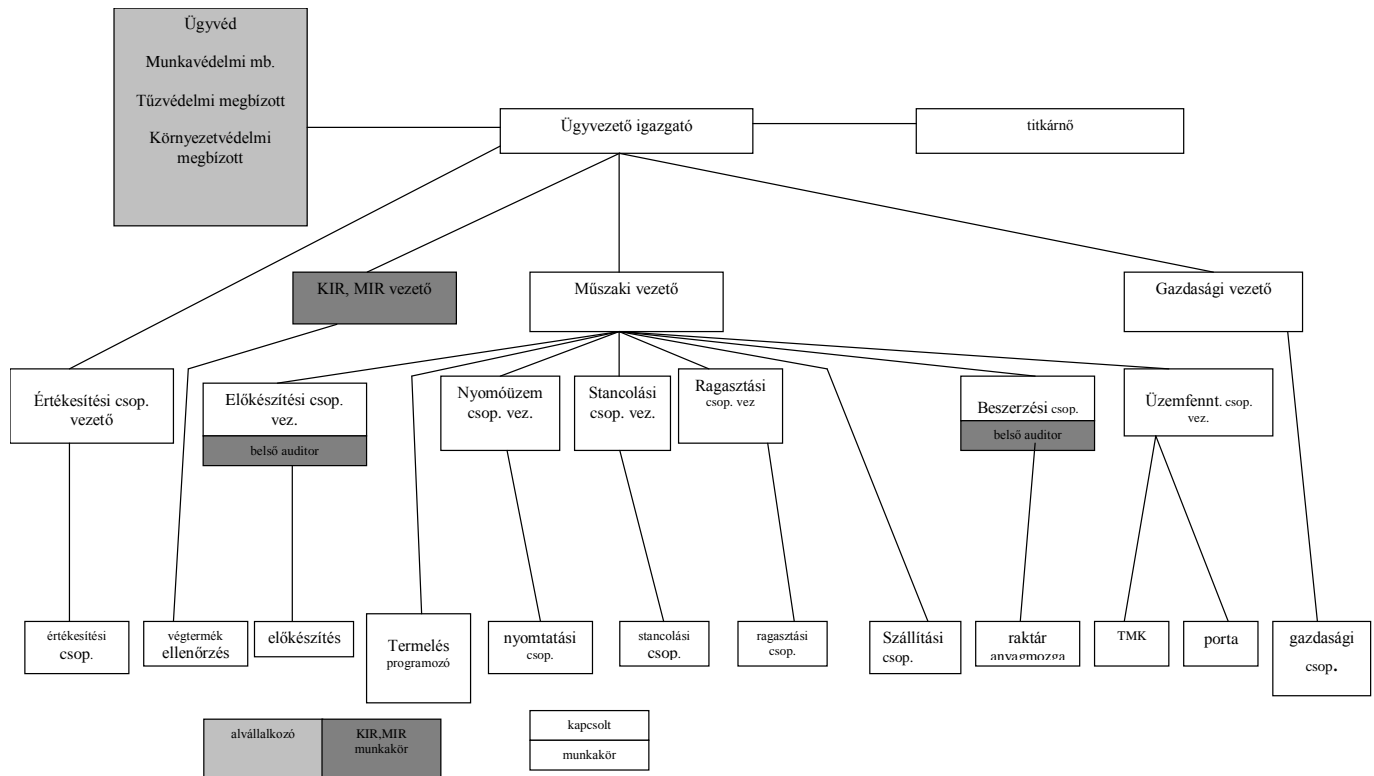
A Kartonpack Dobozipari Nyrt. jogelődjét, a Debreceni Könyvkötő és Dobozkészítő Kisiparosok Szövetkezetét 1952-ben alapították. A helyszín a Szent Anna utca 11. szám alatti, Nagy István által működtetett könyvkötészeti műhely volt. Az alapítástól kezdve a tevékenység folyamatosan változott: fejlődött, modernizálódott, illetve egyre inkább a csomagolóeszközök gyártása felé orientálódott. Ma már a jellemző termék az ofszet nyomtatással és modern feldolgozó eljárásokkal (stancolás, ragasztás) készült falt karton doboz. A technológiai fejlődés és a dinamikus piaci növekedés újabb, alkalmas telephelyeken való működést tett szükségsszerűvé. Az előzőekben ismertetett változásokon túl változott a cégforma is: a rendszerváltást követően részvénytársasággá alakult át, 1998 óta pedig nyilvánosan működő részvénytársaságként működik. A tőzsdei jelenlét fontosságát leginkább a nyilvános, átlátható, a partnerek számára megbízhatóságot sugárzó működés jelenti és kisebb a jelentősége az alacsony kapitalizáció és részvényforgalom miatti tőzsdei kereskedésnek.

Kartonpack Dobozipari Nyrt. ma Magyarország egyik legjelentősebb csomagolóanyag-gyártó vállalata, fő profilja nyomtatott kartondobozok (faltkartonok) gyártása. A cég központja jelenleg Debrecenben a Galamb utca 11 szám alatt található. A foglalkoztatottak létszáma 109 fő. A vállalkozás az elmúlt évek átfogó fejlesztési programjának köszönhetően mára a termelés minden területén a legmodernebb technológiával rendelkezik, és a nyomtatási, stancolási és ragasztási műveleteken kívül egyéb értéknövelő szolgáltatásokkal (pl. hologram- vagy színes fólia prézelése, vakírás /braille/, dombornyomás) áll az ügyfelek rendelkezésére. A vállalkozás termékpalletája a szabványos kialakítású nyomtatott kartondobozokon túl az ügyfeleink speciális igényeinek megfelelően kifejlesztett, egyéb falt karton termékeket (reklámkártyák, kínáló kartonok stb.) is magába foglalja. Az utóbbi években jelentős erőfeszítéseket tett exportpiacaik bővítésére, ennek következtében ma már az Európai Unió több országában rendelkezik neves üzleti partnerekkel.

A társaság működése határozatlan időre szól. A társaság a részvénykönyvét maga vezeti [13].

4.2 A vállalat szervezeti felépítése

A vállalati divíziót az ügyvezető igazgató irányítja. A Balanced Scorecard rendszer kulcsfontosságú szereplője, ő jelöli ki a főbb működési irányvonalakat illetve meghatározza a BSC stratégia elvi alapjait, ugyanakkor a vállalat operatív működésében nem vesz részt. A műszaki, gazdasági, KIR valamint az értékesítési csoportvezetők vállalnak szerepet a stratégia gyakorlati bevezetésében. Felmerül a kérdés, hogy vállalati szinten ki legyen az ügynevezett kommunikátor. Javaslatom szerint egy olyan középvezetőt kell kijelölni kommunikátornak, aki jelentéseket készít a felső vezetés részére és napi szintű kapcsolatban áll a gyártó részleg csoportvezetőivel is.



4. ábra A Kartonpack Nyrt szervezeti felépítése [Saját szerkesztés]

4.3 A vállalat céljai

A Kartonpack elkövetkező öt évében az alábbi kérdések, illetve célkitűzések lesznek a fejlődés mozgatórugói:

Tekintettel a mostani gazdasági helyzetre, a cél az, hogy megőrizze a cég a részesedésüket, ha lehet, bővítsék is azt. Ebben az évben zárult le egy minden technológiai folyamatot érintő beruházás. A cél ezeknek az új gépeknek a kapacitását lekötni.

- Minőségközpontú, integrált vállalatirányítási rendszer (MIR-KIR) hatékony működtetése és független fél által végzett tanúsításának folyamatos fenntartása.
- Az export értékesítés volumenének kibővítése, alkalmazkodva az Európai unió által támasztott követelményekhez
- Nem egyedüli és kizárólagos célként kezelik a profitot. Ugyanilyen fontosságot tulajdonítanak annak, hogy valamennyi – velünk kapcsolatban álló – személy, vagy szervezet részére többet nyújtsunk jobb minőségben, magasabb színvonalon.

4.1 A Balanced Scorecard bevezetésének lépései

A legnagyobb probléma a bevezetést illetően az, hogy minél nagyobb a vállalat, annál bonyolultabb mechanizmusokat kell összehangolni a sikeres alkalmazás érdekében. Véleményem szerint a lenti tényezők határozzák meg leginkább a BSC módszer bevezetésének sikerét.

- megfelelő kommunikáció
- mindenki számára érthető vállalati célkitűzések meghatározása
- szoros együttműködés az érdekeltségi rendszerrel

A Balanced Scorecardnak egy „integrált stratégia alkotási és operatív kerettervezési folyamat alapját kell képezni!”[6].

Amennyiben a felső vezetés elkötelezettséget mutat a rendszer bevezetése mellett, a kiegyensúlyozott pénzügyi mutatószám alapú rendszer az alábbi lépések, szempontok alapján kerülhet bevezetésre.

- **1. lépés:** Az elvárások, a vállalati célok meghatározása.
- **2. lépés:** A stratégiai küldetés kijelölése, a célok eléréséhez elengedhetetlen sikertényezők

hozzárendelése, a mutatószámok hozzárendelése és ezek megfelelő módú oktatása, kommunikálása az érintettek felé.

- **3. lépés:** A célok és a mutatószámokhoz való elvárások megfogalmazása, az ezekhez kapcsolódó intézkedések kijelölése, a hosszú távra kitűzött eredmények számszerűsítése, a rövid távon relevánsnak tekinthető sarokszámok meghatározása, és a szükséges akciók és erőforrások allokációja [3].
- **4. lépés:** A BSC szervezeti egységekre történő lebontása, a mutatószámrendszer stratégiai keretbe történő ágyazása [3].

A rendszer bevezetésénél a felső vezetés 3-5 éves elvárásokat fogalmaz meg. Fontos a folyamatos visszacsatolás, ez a Balanced Scorecard leginnovatívabb területe. Sok olyan részfeladattal találkozunk a bevezetés során, amely kritikus a sikeresség szempontjából. [1] Ilyen például a BSC rendszer beágyazása a vállalati struktúrába. Amennyiben egy vállalatnál a kisebb szervezeti egységek is önálló stratégiai funkciókkal, vevőkkel és üzleti folyamatokkal bírnak akkor indokolt a szervezeti egységekre történő lebontás.

Három alapelv figyelembe vételével történhet a kiegyensúlyozott pénzügyi mutatószám rendszer beillesztése a vállalati stratégiába.

- 1. Az ok-okozati relevanciák megalkotása létfontosságú az eredmény és a teljesítményokozók között, illetve az egyes nézőpontok között.
- 2. Az utólagos eredménymutatók és az előrejelző mutatószámok kiegyenlítetttségére kell törekedni a Balanced Scorecardban.
- 3. Az ok-okozati láncolatokon keresztül minden mutatót hozzá kell rendelni a pénzügyi célokhoz [9].

Lényeges kiemelni, hogy a módszer négy főbb nézőpontja nem tekinthető kötelezőnek, inkább egy stratégiai keret, amelyet a vállalkozás szabadon kezelhet. Egy vállalkozás működése során számos olyan tényezővel találkozhat, amely új nézőpont felvételét helyzeti kilátásba

- környezetvédelem
- fenntartható fejlődés
- kockázat és jövőkép [3]

Fontos megemlíteni, hogy a BSC mutatószámai nem elegendőek egy vállalat napi működésének átlátásához.

5. Összefoglalás

A cikkemben bemutattam a Balanced Scorecard eljárás elméleti hátterét, gyakorlati alkalmazásának lehetőségeit, illetve a rendszer lehetséges hibafaktorait. A kiegyensúlyozott pénzügyi mutatószámrendszer leginkább multinacionális vállalatoknál, állami cégeknél, önkormányzatoknál valamint a non profit szektorban számít elterjedtnek, azonban én egy új piacra, a hazai kis és középvállalkozási szektorra adaptáltam és reményeim szerint sikeresen alkalmazható lesz mind a Kartonpack Dobozipari Nyíltársaságnál mind a hazai KKV-knál. A Balanced Scorecard bevezetése elősegíti a vállalati stratégia létrehozását, az alkalmazottak elkötelezettségét a cég missziója iránt a felsővezetőktől egészen a fizikai dolgozóig. Átfogóan igyekeztem elemezni a cég működését, több szempont alapján vizsgálva a vállalkozást, ezek közé tartozott a pénzügyi, vevői és belső működési vállalati politika áttekintése, a tanulás fejlődés nézőponton keresztül a cég dolgozóinak tudásának, képzéseinek felmérése. Feltérképeztem a vállalat belüli hierarchiát, megkerestem az ágazat vezetőket, hogy információkkal lássanak el továbbá az észrevételeiket, igényeiket beleépítsem a diplomamunkámba. A nézőpontokhoz tartozó célok meghatározása után mutatószámokat állítottam fel, amelyek segítségével a vállalat illetékes szakemberei nyomon tudják követni, hogy milyen mértékben sikerült megvalósítani az elvárt eredményeket az idő múlásával. A Balanced Scorecard megszokott nézőpontjain felül vizsgáltam a vállalat társadalmi szerepvállalását is illetve megfogalmaztam a rendszer hiányosságait.

6. FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] **Szörös Krisztina:** Balanced Scorecard elmélete és gyakorlata, Budapesti Gazdasági Főiskola Magyar Tudományok Napja,2008
- [2] **Wayland,R.–Cole.P :Customer Connections:** New Strategies for Growth, Harvard Business Review Press,1997
- [3] **Szívós László :** Áttekintés a Balanced Scorecard módszerről,2007
<http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/04/balanced-scorecard.pdf>
Letöltés ideje: 2014.01.30. 10:06
- [4]**Kaplan,R.–Norton,D.:** A Balanced Scorecard, mint stratégiai menedzsmentrendszer, Harvard Business Review, 1996. jan.-febr. szám.
- [5] **John Kotter :** Leading Change,Harvard Business School Press, Boston,1996
- [6] **Váradi Istvánné:** Gazdasági társaságok közös jellemzői, 3. oldal,2005
- [7] **Dr. Katits Etelka:** Vállalati gazdaságtan, PTE PMMF KAR, Mérnöki Menedzsment Tanszék, 8. oldal,2005
- [8] **Demeter László – Fülöp Gábor:** Gyakorlati vállalkozási ismeretek. PR-Editor Kft. 36.oldal,2007
- [9] **Kaplan,R. –Norton,D. :** Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston,2004
- [10] **Kaplan,R. –Norton,D. :** The strategy focused organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press, Boston.,2001
- [11] **Németh Lóránt:** A Balanced Scorecard alkalmazási lehetősége a Kaposi Mór Oktató Kórházban, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Vezetéstudományi Intézet,2011
- [12] **Kosda Péter:** A Kartonpack Dobozipari Nyrt 2012. évi éves jelentése,2013