

*Vágner Viktor*

# A vállalatok teljesítményének elemzése Balanced Scorecard alkalmazásával

## An Analysis of Corporate Performance Using the Balanced Scorecard

### ÖSSZEFOGLALÁS

Az írás elsősorban a Balanced Scorecard módszer felhasználásával készült tanulmányok összehasonlításán alapul. A szakirodalmi szintézis elsődleges célja, hogy beszámoljon különböző közép- és kelet-európai országokban végzett kutatásokról, melyek a Balanced Scorecard teljesítménymérő módszer részvénytársaságoknál való használatával kapcsolatosak, áttekintve az általuk közzétett jelentési gyakorlatok alapján a legfontosabb érdekhordozók szempontjait. Az összehasonlítás elvégzésével jól látható, hogy a Balanced Scorecard módszer kedvező a külső felhasználók számára fontos információk, intézkedések és teljesítménymutatók közzétételére és elemzésére, a vállalati éves jelentések felhasználásával.

**Journal of Economic Literature (JEL) kódok:** M12, M21, G34

**Kulcsszavak:** Balanced Scorecard, nem pénzügyi teljesítménymérés, részvénytársaságok, éves jelentések, érdekelt felek

### SUMMARY

This article is mainly based on a review and comparison of studies using the Balanced Scorecard method. The fundamental aim of the literature synthesis is to report on the research of companies limited by shares in Central and Eastern European countries, conducted using the Balanced Scorecard performance measurement method, based on the published reporting practices of the latter, and taking the considerations of the most important stakeholders into account. The com-

parison clearly shows that based on the relevant companies' annual reports, the Balanced Scorecard method is suitable for communicating and analysing information, actions and performance indicators important for external users.

**Journal of Economic Literature (JEL) codes:** M12, M21, G34

**Keywords:** Balanced Scorecard, non-financial performance measurement, joint-stock companies, annual reports, stakeholders

#### BEVEZETÉS

Régóta általánosan elfogadott vélemény a menedzserek körében, hogy a vállalatok teljesítményét különböző nézőpontokból, a velük kapcsolatba kerülő legfontosabb érdekhordozó felek figyelembevétel érdemes szemügyre venni, prezentálni. A vállalatok által elért eredmények érdekhordozók irányába történő hangsúlyozása egyre fontosabbá vált, ezért a kötelező érvényű pénzügyi jelentések és beszámolók közzétételén túl használatossá vált a nem pénzügyi információk és intézkedések bemutatása is. A vállalatok pénzügyi és nem pénzügyi intézkedésein alapuló teljesítménymérési módszerek (PMS) elsősorban a menedzserek, tulajdonosok és más belső érintettek számára nyújtanak visszaigazolást az elért eredményekről, de olyan funkcióval is elláthatók, amelyekkel a külső érdekhordozók számára releváns információk is kommunikálhatóak. Az egyik ilyen teljesítménymérő módszer a Balanced Scorecard, a rendszert alkotó négy nézőpont segítségével lehetőség adódik nemcsak a belső, hanem a külső érdekelt felek elvárásaihoz és igényeihez igazodó célok elérésére is.

#### A BALANCED SCORECARD MINT TELJESÍTMÉNYMÉRŐ ESZKÖZ

A szervezeti teljesítmény támogatására számos stratégiai menedzsment-eszköz és -technika (SMTT) javasolható (költség-haszon elemzés, tevékenység alapú költség-számítás, Balanced Scorecard, vevőjövödelmezőség-számítás stb.), amelyek, a vállalat helyzetének megismerésével és a versenytársakkal való összehasonlításával, hozzájárulnak az ügyfelek elégedettségének javításához és megtartásához, a piaci részesedés és a nyereség növeléséhez (Afonina, 2015:21). Nagy számban születtek tanulmányok, amelyekben többnyire kérdőíves módszerrel készítették kutatást a stratégiai menedzsment-eszközök és a nem pénzügyi mérési módszerek használatáról (Todorovic és szerzőtársai 2015-ben Szerbiában, Rajnoha és Lesníková 2016-ban Szlovákiában, Afonina 2015-ben Csehországban. A Kaplan és Norton nevével fémjelzett Balanced Scorecard az egyik legnépszerűbb stratégiai teljesítménymérő eszközzé lépett elő az utóbbi években. A profitorientált vállalatok mellett sikeresen adaptálták közszervezetek, nonprofit szervezetek, valamint állami szervezetek, önkormányzatok is, sőt születtek javaslatok a felsőoktatási intézmények működési struktúrájának átszervezésére is a módszer üzleti mintájú bevezetésével (Sartorius et al., 2010; Greiling, 2010; Kozma–Kaziné Ónodi, 2014; Gácsi et al., 2015).

A Balanced Scorecard rendszert Kaplan és Norton (1992) eredetileg a teljesítmény mérésére tervezte. A mutatószámrendszer a kor kritikáinak keresztüzében álló, hagyományos pénzügyi intézkedések teljesítménymérését kiegészítve olyan intézkedéseket is magában foglal, melyek

az ügyfelek elégedettségére, a belső folyamatokra, valamint a szervezet innovációs és tanulási tevékenységeire vonatkozó operatív, nem pénzügyi mérésekre vonatkoznak. A pénzügyi információk önmagukban már nem elegendők a döntések meghozatalához, sokkal pontosabb és megbízhatóbb képet kaphatunk az átfogó teljesítményértékelésben, ha a nem pénzügyi szempontok és intézkedések eredményeit is figyelembe vesszük, így az egyes érdekelt felek elvárásainak is megfelelünk (Low–Siesfeld, 1998). Azok a vállalatok, amelyek csak a pénzügyi intézkedésekre koncentrálnak, már nem képesek fenntartani a versenyelőnyüket (Jovetic–Puric, 2016). Habár a vállalat pénzügyi teljesítménye kulcsfontosságú kérdés, a probléma mégis abban gyökerezik, hogy a vállalat teljesítménye az egyes érdekelt felek szemszögéből különböző megközelítésekben nyilvánul meg, vagyis kérdéses, hogy megvalósul-e az értékteremtés az összes érintett fél számára (Jáčová–Brabec, 2017). A hagyományos, pénzügyi szemléletű teljesítménymérési rendszerek nem kapcsolódnak az operatív stratégiákhoz, a pénzügyi adatokon alapulva a múltra fókuszálnak, a költségek csökkentésére helyezik a hangsúlyt, és egyéni érdekek valósulnak meg, szemben a stratégiai mérési rendszerekkel, amely viszont az operatív stratégiák érdekében működik, az ügyfélközpontúság jellemzi, vagyis a jövőre fókuszál; a teljesítmény javítása nagy jelentőséggel bír, az egész szervezet tanulásának biztosításával csoportos ösztönzők hatják át (McNair et al., 1990).

Kaplan és Norton (1992) 12 vállalat egy évtizedes megfigyelésére alapozva megállapította, hogy a vezetők a pénzügyi és operatív intézkedések kiegyensúlyozott

bemutatását szeretnék megvalósítani, nem kizárva, hogy több intézkedéscsomagra támaszkodnak. Elméleti megközelítésből és korábbi kutatási eredményeket figyelembe véve beigazolódott, hogy a különböző irányítási eszközök és technikák felhasználása segít a vállalatoknak

- reagálni a belső és külső versenykörnyezet változásaira,
- a stratégiai menedzsment-tevékenység strukturálásában,
- a döntéshozatali folyamat támogatásában,
- az ügyfelek igényeinek kielégítésében,
- a pénzügyi teljesítmény javításában,
- a termelési költségek racionalizálásában és az új lehetőségekre való rávilágításában.

Így tehát a különböző irányítási eszközök és technikák elfogadása és kombinációja javíthatja a pénzügyi és nem pénzügyi intézkedéseket (Afonina, 2015:22).

Kaplan és Norton (1992) az általuk megfigyelt vállalatok alapján arra jutott, hogy a felső vezetők olyan mérési módszereket alkalmaztak, melybe a vállalatok jövőképét és prioritásait is bevonták. Megállapították, hogy a vállalatok által kiválasztott teljesítménymutatók igen értékes információkat tartalmaznak a jövőbeli stratégia kialakításához, valamint hogy a vállalatok ezeket a teljesítménymutatókat egy irányítási rendszerbe integrálják. Éppen ezért a Balanced Scorecard jóval több, mint teljesítménymérési rendszer (PMS). Azon túl, hogy alkalmas pénzügyi és nem pénzügyi adatok értékelésére, a stratégiai menedzsment területén is használható vezetési, irányítási rendszerként. A Balanced Scorecardot a vállalatvezetési rendszerek középpontjában kell elképzelni, mellyel nyomon követhetővé válnak

a rövid távú pénzügyi eredmények, és a legutóbbi teljesítmény fényében értékelhető a vállalati stratégiája. A szerzőpáros hangsúlyozza, hogy a Balanced Scorecard koncepcióját az egész vállalat felé kommunikálni kell, hogy a tulajdonosokon át az alkalmazottakig mindenki megértse a hosszú távú stratégiai célokat, sőt az így módon hozott intézkedések eredményeit a lehetséges befektetők számára is kommunikálni kell (Kaplan–Norton, 1996).

Elméletileg a Balanced Scorecard négy elkülönült nézőpontjának – pénzügyi teljesítmény, ügyfelek, belső működés, innováció és tanulás – összefüggérendszerrel lehetőséget tesz, hogy nemcsak a tulajdonosok, részvényesek, hanem az érdekeltek szempontjából is meg lehessen ítélni, hogy milyen teljesítménnyel szolgált számukra a vállalat. Ezt alátámasztja Vinten (2001) „érdekelte felek” elmélete (stakeholder theory), vagyis a vállalatokat az összes érintett fél érdekeit szem előtt tartva érdemes működtetni. Sternberg szerint egy szervezet érdekeltje lehet minden olyan csoport vagy egyén, amelyek vagy akik befolyásolhatják a szervezetet (Vinten, 2001). A stratégiaileg releváns érdekelt felek a részvényesek, ügyfelek vagy alkalmazottak, míg a lehetséges érdekelt felek a potenciális részvényesek, ügyfelek, alkalmazottak; további stratégiai jelentőségű felek lehetnek még a beszállítók vagy a társadalom egésze (Bieker, 2005). Nem szabad figyelmen kívül hagyni a vállalatok érdekköreibe tartozó, akár nagy befolyással bíró versenytársakat sem.

A Balanced Scorecardot az érdekelt felek igényeinek fokozott figyelembevételére tervezték, ugyanis ezt tükrözi az ügyfelek, munkavállalók és a részvényesek érdekeinek kifejezett szemmel tartá-

sa, mely viszont csak akkor lehetséges, ha a vállalati stratégiai célok megvalósulnak (Bieker–Waxenberger, 2002).

#### A BALANCED SCORECARD ÉS AZ EGYES ÉRINTETT FELEK KÖZÖTTI KAPCSOLAT

A Balanced Scorecard a következő négy alapvető kérdésre keresi a választ: hogy tekintünk a tulajdonosokra (pénzügyi perspektíva), hogyan látnak minket az ügyfelek (ügyfélperspektíva), miben kell kitűnnünk (belső perspektíva), tudunk-e még tovább javulni és értéket teremteni (innováció és tanulás perspektívája) (Kaplan–Norton, 1992:72). Minden egyes tevékenységet és intézkedést a perspektívák vonatkozásában a vállalatok jövedelmezőségére gyakorolt hatásuk alapján kell megítélni (Bieker–Waxenberger, 2002). Az érdekhordozók igényei, követelményei ebbe a négy nézőpontba integrálódnak (Bieker, 2005).

A következőkben a Balanced Scorecard és a legfontosabb, stratégiai érdekhordozók közötti kapcsolatot mutatjuk be a releváns szakirodalmak áttekintésével.

#### Ügyfelek

Sok olyan vállalat van, amely elsősorban az ügyfélre összpontosít. Kaplan és Norton (1992) szerint az ügyfelek számára valóban fontos tényezők négy kategóriába sorolhatóak: az idő, a minőség, a teljesítmény és szolgáltatás, valamint a költségek. Annak érdekében, hogy egy vállalat valóban megfeleljen az ügyfelek elvárásainak, külső méréseken alapulva, az ügyfelektől gyűjtött adatokra támaszkodva érdemes kidolgoznia a saját teljesítménymutatóit. A kiváló teljesítmény mégis a szervezeten

belüli folyamatokból, a belső döntésekkel és intézkedésekkel érhető el. A menedzsereknek a kritikus belső műveletekre kell összpontosítaniuk, amelyek az ügyfelek igényeinek kielégítésére szolgálnak. A Balanced Scorecard belső intézkedéseinek olyan üzleti folyamatokból kell származnia, amelyek a legnagyobb hatást gyakorolják a vevői elégedettségre. Az innováció és tanulás perspektívája szempontjából, amely új termékek gyártásának stabilitását, nem pedig a meglévő termékek gyártásának javítását hirdeti, az új termékek bevezetése és elfogadtatása jelenti az ügyfelek számára a legnagyobb értékteremtést. A hagyományos pénzügyi intézkedések nem javítják az ügyfelek elégedettségét, a minőséget, a ciklusidőt, a munkavállalói motivációt. Habár a pénzügyi teljesítmény operatív cselekvések eredményeiből fakad, de még a jobb működési, operatív teljesítmény és a pénzügyi siker közötti állítólagos kapcsolat is meglehetősen gyengének és bizonytalanoknak nevezhető. A szerzőpáros ezt egy példával magyarázza, mely szerint egyáltalán nem biztos, hogy a gyártási képességek jelentős javulása nagyobb jövedelmezőséggel fog járni.

#### *Alkalmazottak*

A menedzsereknek a belső üzleti nézőponton belül olyan intézkedéseket kell kidolgozniuk, amelyek az alkalmazottak viselkedését és hozzáállását befolyásolják az időt (ciklusidő), minőséget, termelékenységet és költségeket érintő célok elérése érdekében, mellyel hangsúlyozzák a vevői elégedettség növelésének és a belső üzleti folyamatok folyamatos fejlesztésének fontosságát. A Balanced Scorecard a részvényesek és az ügyfelek számára is jelzi, mit kíván elérni a szervezet, de az al-

kalmazottak egyéni teljesítményének a vállalati stratégiával való összehangolásához a Balanced Scorecard használóinak három tevékenységet szükséges folytatni: kommunikáció és oktatás, célok meghatározása és a jutalmak összekapcsolása a teljesítménymutatókkal. A Balanced Scorecard kommunikálása elősegíti az alkalmazottak hosszú távú stratégia iránti elkötelezettségét, és hozzájárul a vállalat jövőképek megvalósításához (Kaplan–Norton, 1996).

A globalizáció miatt egy vállalat teljesítménye egyre inkább függ a humán tőke ismereteitől és készségeitől. Ez az egyetlen olyan termelési tényező, amely képes gyorsan és aktívan reagálni a környezeti változásokra. A humán tőke (a vállalat alkalmazottainak képessége, tehetsége és ismerete) a tanulás és innováció perspektívában azonosítható immateriális kategória (az információs tőke és a szervezeti tőke mellett), amely nélkülözhetetlen bármely stratégia megvalósításához (Kaplan–Norton, 2004). A munkavállalók tudása és képzettsége jelenleg az üzleti életben maradás egyik legfontosabb tényezője. A pénzügyi és reáleszközökkel ellentétben az immateriális javak a versenytársak számára nehezen utánozhatók, ami a versenyelőny megőrzését segítheti. Ha a vezetők az immateriális javak értékét helyesen tudják megbecsülni, akkor sokkal könnyebben és pontosabban mérhetik vállalatuk versenyképességét (Jáčová–Brabec, 2018).

#### *Részvényesek*

A Balanced Scorecard pénzügyi perspektívája tipikusan a jövedelmezőséggel, a növekedéssel és a részvényesi értékkel kapcsolatos. A pénzügyi elemzésekhez a szerzőpáros a részvényesi értékelést

javasolja (SVA), amellyel egy előrejelző értéket kapunk a jövőbeni pénzáramok becsült értékének jelenértékre diszkontálásával. Az innováció és tanulás perspektívája szempontjából az új piacokra történő behatolás növelheti a bevételeket, ezáltal növelve a részvényesi értéket (Kaplan–Norton, 1992).

A szerzőpáros bátorítja a felső vezetőket arra, hogy az intézkedések által elért kecsegtető eredményekről a lehetséges befektetőket is tájékoztassák, mégpedig úgy, hogy éves jelentéseiket stratégiai intézkedésekkel is egészítsék ki, de olyan információkat is közlétehetnek, melyek például magukban foglalják a piaci részesedés mértékét, az ügyfelek elégedettségét, a munkavállalói kompetenciákat, a bevezetett technológiákat. Így elméletileg a Balanced Scorecard a stratégia külső kommunikálására és értékelésére is felhasználható (Kaplan–Norton, 1996).

A Balanced Scorecard egyensúlyt teremt az ügyfeleknek és a részvényeseknek szóló külső intézkedések, valamint az

üzleti folyamatok, az innováció, a tanulás és a növekedés belső intézkedései között (Chavan, 2009).

Kaplan és Norton munkáira támaszkodva az 1. táblázat összefoglalja az érdekhordozók által értékelt szempontokat a Balanced Scorecard alkalmazásával.

A BALANCED SCORECARD ALKALMAZÁSA  
RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOK ESETÉBEN HÁROM  
ORSZÁG NÉZŐPONTJÁBÓL

Rengeteg kutatómunka vizsgálja a Balanced Scorecard teljesítménymérő funkcióját, ugyanakkor számos különbség van a kutatások módjában és az elemzett mintaszámokban. A következő tanulmányok különböző országokat vizsgálnak, melyeknél eltérő mintaszámban történtek az elemzések; ami viszont közös mindegyik esetben, hogy részvénytársaságok esetében folytatták a vizsgálatokat, főként a vállalatok által nyilvánosságra hozott riportok, jelentések alapján tanulmányozták a teljesítménymutatók közzétételi gyakorlatát.

1. táblázat: Teljesítménymérés Balanced Scorecard módszerrel az egyes érdekhordozók által értékelt szempontok szerint

	Ügyfelek nézőpontja	Üzleti folyamatok nézőpontja	Tanulás és inno- váció nézőpontja	Pénzügyi nézőpont
Ügyfelek	Idő, minőség, teljesítmény és szolgáltatás, költségek	–	–	–
Alkalmazottak	–	Hozzásegíteni a vállalatot a célok eléréséhez és a jövőkép megvalósít- ásához	Folyamatos tanulási, fejlő- dési lehetőség, elégedettség	Jutalmak ösz- szekapcsolása a teljesítménnyel
Tulajdonosok	–	–	–	Jövedelmezőség, növekedés, rész- vényesi érték

Forrás: Saját szerkesztés Kaplan–Norton, 1992; 1996; 2004 alapján

*Osztrák eset*

Mühlbacher és társai (2016) azt vizsgálták, hogy az osztrák értéktőzsdén jegyzett vállalatok a stratégiai teljesítményüket illetően milyen információkat hoznak nyilvánosságra az üzleti jelentésükben. Ehhez 20 vállalat éves jelentését vizsgálták meg, két egymástól távol eső időpontban, 2002-ben és 2012-ben. Dokumentum- és tartalomelemzéses vizsgálattal állapították meg, milyen változások, trendek figyelhetők meg a tőzsdei vállalatok információközlésében, melyet a Balanced Scorecard négy perspektívája közül a pénzügyi nézőpontot leszámítva három szempontból – ügyfelek nézőpontja, belső nézőpont, innováció és tanulás nézőpontja – csoportosítottak. A kutatás célja annak megállapítása volt, hogy a nem pénzügyi teljesítménymutatók milyen mértékben jelennek meg az éves jelentésekben. Feltételezték, hogy a nem pénzügyi intézkedések nyilvánosságra hozatalának erősítenie kell a munkavállalók hosszú távú stratégia iránti elkötelezettségét. Az éves jelentések elemzésével megállapították, hogy a nem pénzügyi intézkedések óriási növekedést mutattak 2002-ről 2012-re, ami kizárólag az innovációs és a tanulási nézőpontok megnövekedett közzétételi tevékenységéből ered. A közzétett nem pénzügyi intézkedések száma 44%-kal nőtt 2012-re (a 2002-es 153 intézkedés 2012-ben 221-re nőtt, melyből az innováció és a tanulás perspektívája a 2002-es 73 intézkedésről 2012-re 151 intézkedésre nőtt), ugyanakkor az ügyfél és a belső nézőpontok jelentősége csökkent. Az ügyfélszemlélet 17%-kal (12 intézkedésről 10-re), a belső perspektíva pedig 12%-kal csökkent, a 2002-es 68 intézkedésről 2012-re 60-ra. Amíg 2002-ben

a „növekedés” intézkedés egyértelműen a leggyakoribb közzétett intézkedés volt, melyet „munkavállalói képzés” és a „K + F” követett, addig 2012-ben a legtöbbször közzétett intézkedés a „munkavállalói sokféleség” volt, melyet a „környezeti fejlesztések” követtek. A százalékos növekedési ütem legmagasabb változása a „szociális fejlesztések” intézkedés, a „munkavállalói sokféleség” és a „környezetvédelmi fejlesztések” mellett következett be. Következésképp megállapították, hogy az innovációs és tanulási perspektíván belül a „munkavállalói sokféleség”, a „környezeti fejlesztések”, a „K + F” és a „munkavállalói képzés” intézkedések óriási növekedésének lehetséges magyarázataként az EU 2003-as korszerűsítési irányelve szolgál, bár a jogi meghatározás nagyon homályos. További eredményeik, mely szerint a vállalatok csökkentették a belső és az ügyfélszemponturnak jelentéstételi tevékenységüket, arra utal, hogy a vállalatok óvatosabbak voltak az ilyen típusú közzétételeket illetően, különösen a belső folyamatok esetében. Az éves jelentésekben a belső folyamatok elhanyagolása az alkalmazottak alacsonyabb elkötelezettségéhez vezet, mely érzékenyen érinti a vállalat hosszú távú stratégiáját, így végső soron a versenylőnyök elvesztéséhez vezet.

*Szerbiai eset*

Duric és munkatársai (2010) egy összetett szervezeti felépítésű részvénytársaság ISO 9001: 2008 szabványokon és TQM-elveken alapuló minőségirányítási rendszere kialakítását vizsgálták Balanced Scorecard módszer alkalmazásával, a vállalat különböző riportjaira, jelentéseire és külső szemlélőként saját megfigyeléseikre



támaszkodva. A részvénytársaság teljesítménymérését a Balanced Scorecard egyik nézőpontja, a belső folyamatok szemszögéből alkalmazták. A mérés a Balanced Scorecard koncepciójának megfelelő kulcsfontosságú teljesítménymutatókon (KPI) keresztül valósult meg, melyeket az egyes folyamatparaméterek elemzésével határoztak meg. Négy folyamat (gyártás, gépesítés, értékesítés és karbantartás) elemzése egy hónapos időtartamot vett igénybe. A teljesítménymutatók mérési eredményeivel (82%, 68%, 74%, 83%) az elért célok százalékos arányát fejezték ki az előbb ismertetett folyamatok esetében. Megállapították, hogy a folyamatok végrehajtói az eredeti döntések felülvizsgálatával és javításával pozitívan befolyásolhatják az üzleti folyamatok továbbfejlesztését, következésképpen a Balanced Scorecard alkalmazása segít a cégnek a tanulásban és a minőség folyamatos javulásában. Ezáltal érhető el a vásárlók, a fogyasztók és más érdekelt felek nagyobb megelégedése a termékek, szolgáltatások, illetve a vállalat üzleti rendszerével kapcsolatban.

#### *Lengyel eset*

A Kabalski (2010) által készített lengyelországi felmérésnek több célja is volt. Elsősorban az, hogy javaslatot tegyen a vállalatoknak a külső érintettjei számára a teljesítményeikről rendelkezésre bocsátott információk körére és struktúrájára vonatkozóan, melyet az IASB (Nemzetközi Számviteli Standardok) és az ASB (UK Accounting Standards Board) irányelvei szerint állított össze. Másodsorban, hogy megállapítsa, vajon a legnagyobb lengyel tőzsdén jegyzett társaságok teljes körű és kiegyensúlyozott informáci-

ót szolgáltatnak-e a teljesítményeikről; végül kísérletet tenni az IASB és az ASB irányelveinek, valamint a Varsói Értéktőzsdén (WSE) felsorolt 20 legnagyobb cég által közzétett jelentések értékelésének felhasználásával, a legalkalmasabb jelentés-, információforma bemutatására szolgáló modell kialakítására. A kutatás során arra a következtetésre jutott, hogy a nemzetközi irányelvekkel összhangban a teljesítményről szóló jelentéseknek a vállalat működésének valamennyi lényeges aspektusát, valamint az összes érintett érdekelt fél nézőpontját figyelembe kell venni. A vállalat sokoldalú teljesítményének prezentálására egy olyan logikus szabványszerkezetet állított fel, amely a Balanced Scorecard modelljét tükrözi vissza. A Balanced Scorecard módszert a jelentésben szereplő információk szisztematikus bemutatásaként állítja példának, melyben a célokat, a teljesítményt és a tevékenységeket logikailag egymáshoz kell kötni, figyelembe véve a hierarchiát és az ok-okozati viszonyokat. Az eredmények bemutatása történhet üzleti célú (gazdasági) és nem üzleti célú (társadalmi, környezeti) tevékenységenként is. Így a pénzügyi kimutatások felhasználói könnyebben különbséget tesznek az elsődleges és a másodlagos célok között.

A tőzsdei cégek által közzétett információk vizsgálatára 2009-ben került sor. Az elemzés az alábbi kérdések megválaszolására törekedett: a vállalatok különböző szempontból tesznek-e jelentést teljesítményükről, és létezik-e olyan vállalat, amelynek jelentése modellértékű lehet a vállalat sokoldalú teljesítményeiről szóló információk bemutatására? A kutatás rávilágított arra, hogy a húsz vállalat egyike sem nyújt sokoldalú jelentést teljesítményeiről. Bizonyos vállalatok csupán a



kötelező pénzügyi beszámolókat teszik közzé, ellenben akad két említésre méltó vállalat, melyek a gazdasági teljesítmény mellett a társadalmi (munkavállalók, ügyfelek, közösség) és a környezetvédelmi területen is jelentést tesznek teljesítményükről. Ugyanakkor a szerző említést tesz arról, elképzelhetőnek tartja, hogy az általa a Balanced Scorecardra épített modell szerint végzi néhány cég a teljesítménye mérését. Mégis a jelentések korlátozottnak, így elégtelennek tekinthetők ahhoz, hogy mintaként szolgáljanak. A szerző azt javasolja a Varsói Tőzsde vállalatainak, hogy teljes körű tájékoztatást nyújtsanak teljesítményükről az IASB és az ASB ajánlásaival összhangban, így az érdekelt feleknek jelentősen megkönnyítik a vállalatokkal kapcsolatos, saját maguk által végzett értékeléseket.

Az itt ismertetett közép- és kelet-európai országokban végzett kutatások eredményeit hasonlítja össze a 2. táblázat.

A Balanced Scorecard eltérő elemzési szempontok szerinti alkalmazását az egyes országok kutatói által a 2. számú táblázatban szemléltetve, röviden, a következő megközelítésben lehet összefoglalni.

Az *osztrákok* esetében tartalomelemzési módszer valósult meg a tőzsdei vállalatok információközlésében, melyet a Balanced Scorecard négy perspektívája közül, a pénzügyi nézőpontot leszámítva, három szempont – ügyfelek nézőpontja, belső nézőpont, innováció és tanulás nézőpontja – szerint csoportosítottak. A legtöbb intézkedés az alkalmazottak érdekeit szolgálja, amely a munkavállalók stratégia iránti elkötelezettségét képviseli. Ugyan-

2. táblázat: *Balanced Scorecard elemzési szempontok és a kapott eredmények nemzetenkénti összehasonlítása*

	Nézőpont	Főbb intézkedések, mutatók	Érdekelt fél
Ausztria	Tanulás és innováció nézőpontja	Munkavállalói sokféleség, termelékenység, képzés; balesetek; szociális fejlesztések; környezeti fejlesztések; K+F	Alkalmazottak, részvényesek
	Belső folyamatok nézőpontja	Növekedés; termelékenység	Részvényesek
	Ügyfelek nézőpontja	Vásárlási sorrend	Ügyfelek
Szerbia	Belső folyamatok nézőpontja	Gyártás, gépesítés, értékesítés, karbantartás teljesítménymutatói	Alkalmazottak, részvényesek
Lengyelország	Pénzügyi, ügyfél-, belső folyamatok, tanulás és innováció nézőpontja	Üzleti célú	Tulajdonosok, ügyfelek, alkalmazottak, beszállítók, közösség, pénzügyi támogatók
	–	Nem üzleti célú (társadalmi, környezeti célú)	Ügyfelek, közösség

Forrás: Saját szerkesztés

akkor a részvényeseknek is érdekében állnak a fejlesztések, a fejlődés, ha ez az árbevétel növekedésével párosul. Az ügyfeleket szintén érdekli, hogy kik vásárolnak az adott cégtől.

*Szerbiában* egy adott részvénytársaság esettanulmányában a Balanced Scorecardot a belső folyamatok nézőpontjából alkalmazták. Kulcsfontosságú teljesítménymutatókat képeztek a gyártás, gépesítés, értékesítés és karbantartás területeken a vállalat különböző riportjaira, jelentéseire és saját megfigyeléseire támaszkodva. Az ilyen típusú elemzések a részvényesek megelégedésére szolgálnak, de az eredmények az alkalmazottak számára is fontosak, ugyanis függhet tőle a javadalmazásuk.

*Lengyelországban* húsz, tőzsdén jegyzett részvénytársaság által közzétett beszámolókon, riportokon végeztek tartalomelemzést. Ebből a célból egy elméleti modellt állítottak fel a Balanced Scorecardra alapozva, mely szerint a vállalatok teljesítményét 2 fő szempont szerint kell bemutatni: az üzleti célú és a nem üzleti célú teljesítménymutatók szerinti bontásban. Ennek célja, hogy a kimutatások felhasználói könnyebben különbséget tehessenek az elsődleges és a másodlagos célok között. Az üzleti célokhoz tartoznak a pénzügyi, ügyfél-, belső folyamatok és a tanulás-innováció nézőpont, amelyeket a különböző érdekelt felek szerint lehet osztályozni.

A nem üzleti célú tevékenységeket felszabtották társadalmi és környezeti célok szerint, és mint másodlagos tevékenységek a munkavállalók, ügyfelek és a közösség érdekeit szolgálják. A vállalatok által közzétett információk elégtelennek minősültek az érdekhordozói elvárásokra nézve, habár a modellnek volna relevanciája megfelelő környezetben tesztelve.

## KONKLÚZIÓ

Napjainkban a vállalatok által érdekelt felek elvárásainak és igényeinek való információs megfelelés egyre inkább előtérbe kerül. Ez a koncepció azt eredményezte, hogy a vállalatok hagyományos pénzügyi és nem pénzügyi mérési módszerekkel prezentált kimutatásokat, jelentéseket tesznek közzé a nyilvánosság számára. Az egyes közép- és kelet-európai országokban végzett kutatások eredményeit összehasonlítva megfigyelhetjük, hogy a Balanced Scorecardot a vállalatok teljesítményének mérésére külső forrásokból hozzáférhető, nem pénzügyi dokumentumok információtartalmának feldolgozására lehet használni. A Balanced Scorecard nemcsak mint a vállalat belső teljesítménymérési rendszereként, illetve vezetési, irányítási eszközöként funkcionálhat, hanem mint elemzési módszer is működik, a már közzétett információk, intézkedések eredményeire támaszkodva. A külföldi tanulmányok tanúsága szerint a Balanced Scorecard kedvezően használható működési, azaz nem pénzügyi tartalmú dokumentumok információs tartalmának elemzéséhez. A vállalatok által prezentált kimutatásokat, éves jelentéseket, stratégiai terveket a Balanced Scorecard négy nézőpontja szerinti felbontásával külön-külön, de átfogóan lehet értékelni akár a külső érdekelt, elemzők által is, így megalapozottabb döntést hozni az adott vállalat teljesítményéről. A különböző országokban végzett kutatások eredményei igazolják, hogy a Balanced Scorecard elemzési eszközként való használata számos érdekhordó információhoz való hozzájutását támogatja. Az irodalmi szintézis erősíti azt a megállapítást, mely szerint a Balanced Scorecard

alkalmas a hagyományos pénzügyi, vagyoni- és jövedelmihelyzet-vizsgálatokat kiegészítve az operatív eredmények elemzésére is. A módszer áthidalja a múltorientált pénzügyi adatok és a hosszú távú működési, stratégiai információk közti szakadékot (Gácsi et al., 2015).

A külföldi tanulmányok között látunk példát, hogy a négy nézőpont kibővítésével igény van további perspektívák (pl. környezeti, társadalmi) alapján való döntéshozásra, mely mutatja a módszer rugalmasságát. Mindezt alátámasztani látszik egy korábbi feltételezés, hogy a Balanced Scorecard alkalmazása javasolt lenne a vállalkozások társadalmi, szociális teljesítményének megítéléséhez, méréséhez (Chatterji–Levine, 2006). Az elemzések elvégzéséhez azonban olyan dokumentációkra van szükség, amelyek nem kizárólag a pénzügyi kimutatásokból állnak. Ez függ a különböző országok jogszabályi környezetétől, a közzétételre kötelezett dokumentumok típusától. Érdeemes lenne, a külföldi kutatómunkák mintájára, hazánkban is elvégezni hasonló vizsgálatokat a hazai vállalatok információjelentési minőségének, tartalmának szemrevételezésével, ezt követően a Balanced Scorecard használatával az érdekhordozók szemszögéből elemezni a közzétett pénzügyi és nem pénzügyi információkat.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Afonina, Anna (2015): Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, Vol. 7, No. 3, 19–36, <https://doi.org/10.7441/joc.2015.03.02>.
- Bieker, Thomas (2005): Sustainability Management with the Balanced Scorecard. In Oehme, Ines – Seebacher, Ulrike (ed.): Corporate Sustainability: *Theoretical Perspectives and Practical Approaches*. Technik- und Wissenschaftsforschung, Vol. 51, 121–146.
- Bieker, Thomas – Waxenberger, Bernhard (2002): *Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics. Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management*. Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg/Sweden.
- Chatterji, Aaron – Levine, David (2006): Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement. *California Management Review*, Vol. 48, No. 2, 29–51, <https://doi.org/10.2307/41166337>.
- Chavan, Meena (2009): The Balanced Scorecard: A New Challenge. *Journal of Management Development*, Vol. 28, No. 5, 393–406, <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>.
- Duric, Željko – Maksimovic, Rado – Adamovic, Živoslav (2010): Key Performance Indicators in a Joint-Stock Company. *African Journal of Business Management*, Vol. 4, No. 6, 890–902
- Gácsi, Roland – Zéman, Zoltán – Szabó, Zoltán László (2015): *Balanced Scorecard in Higher Education*. „Mérleg és Kihívások.” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 809–813.
- Greiling, Dorothea (2010): Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 6, 534–554, <https://doi.org/10.1108/17410401011063939>.
- Jáčová, Helena – Brabec, Zdeněk (2017): *The Evaluation of company performance in the Czech Republic*. 4th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM 2017, <https://doi.org/10.5593/sgemsocial2017/hb11/s03.095>.
- Jáčová, Helena – Brabec, Zdeněk (2018): The Usage of the Balanced Scorecard Concept by Czech Companies. *5th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM 2018*, <https://doi.org/10.5593/sgemsocial2018/1.3/s03.054>.
- Jovetić, Slavica – Puric, Jelena (2016) Comparative Analysis of Financial and Non-Financial Performance Elements of Joint-Stock Companies. *Ekonomika*, Vol. 62, No. 3, 93–110, <https://doi.org/10.5937/ekonomika1603093j>.
- Kabalski, Przemysław (2010): Integrated Information about the Multifaceted Performance of

- the Entity. *Comparative Economic Research*, Vol. 13, No. 3, 73–92, <https://doi.org/10.2478/v10103-009-0039-y>.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71–79.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February, 75–85.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2004): Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, February 1, 52–63.
- Kozma, Miklós – Kazainé Ónodi, Annamária (2014): Measuring Business Performance in Sports. How the Balanced Scorecard Approach Can Help Sports Organisations in Operating Along Strategic Objectives. *Közgazdász Fórum*, Vol. 17, No. 118, 17–40.
- Low, Jonathan – Siesfeld, Tony (1998): Measures That Matter: Non-Financial Performance. *Strategy and Leadership*, Vol. 26, No. 2, 24–38, <https://doi.org/10.1108/eb054615>.
- McNair, Carol J. – Lynch, Richard L. – Cross, Kelvin F. (1990): Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? *Management Accounting*, Vol. 72, No. 5, 28–36.
- Mühlbacher, Jürgen – Siebenaler, Tom – Würflingsdobler, Ulrike (2016): The Rise of Non-financial Performance Measures in Annual Reports. An Analysis of ATX-listed Companies. *Trends Economics And Management*, Vol. 10, No. 25, 9–21, <http://dx.doi.org/10.13164/trends.2016.25.9>.
- Rajnoha, Rastislav – Lesníková, Petra (2016): Strategic Performance Management System and Corporate Sustainability Concept – Specific Parametres in Slovak Enterprises. *Journal of Competitiveness*, Vol. 8, No. 3, 107–124, <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.07>.
- Sartorius, Kurt – Trollip, N. – Eitzen, C. (2010): Performance Measurement Frameworks in a State Controlled Research Organization: Can the Balanced Scorecard (BSC) be Modified. *South African Journal of Business Management*, Vol. 41, No. 2, 15–27, <https://doi.org/10.4102/sajbm.v41i2.518>.
- Todorovic, Miroslav – Kalicanin, Djordje – Nojkovic, Aleksandra (2015): Practices of Performance Measurement in Companies in the Republic of Serbia. *Ekonomski horizonti*, Vol. 17, No. 1, 45–59, <https://doi.org/10.5937/ekonhor1501045t>.
- Vinten, Gerald (2001): Shareholder Versus Stakeholder – is There a Governance Dilemma? *Corporate Governance*, Vol. 9, No. 1, 36–47, <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00224>.