ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 37

Új követelmények a vállalati teljesítménymérésben[1]

FEKETE HAJNALKA – KLAUSZ MELINDA – SIPOS ESZTER

Ön törődik vállalata vagyonával? Első pillantásra evidensnek tűnik a válasz. Nyilvántartásokat vezetünk az eszköz- és forrásállományról, figyeljük a cash-flow-t, ellenőrizzük a gépparkot és megelőző, vagy éppen javító lépéseket teszünk. De mi a helyzet a munkavállalóink fejében lévő tudással, az adatbázisokkal, a licencekkel, a szabadalmakkal, a vevők vállalkozásunk termékeibe vetett bizalmával? Ezen tényezőket gyakorta elhanyagoljuk, holott ezen elemek is a vállalat vagyonát – talán legfontosabb elemét –, intellektuális tőkéjét képezik. Ráadásul gyakran versenyelőnyt is jelenthet olyan vállalkozásokkal szemben, amelyek nem foglalkoznak ezen vagyonelemmel.

A vállalati teljesítmény mérésének módszerei

A vállalkozások céljaiknak és lehetőségeiknek megfelelően sokféle teljesítménymérési módszer közül választhatnak. Nagy részük ma is ROE (Return on Equity – sajáttőkearányos nyereség) alapú mutatószámrendszert használ, de egyre nagyobb mértékben veszik figyelembe a pénz időértékét, a tőkeköltséget és a kockázatot. Egyre több vállalat használ értékorientált csúcsmutatókra épülő mutatószámrendszert, ennek legfontosabb oka a tulajdonos értékmaximalizáló elvárása. A nem pénzügyi mutatószámokon alapuló eljárások – pl. a Balanced Scorecard is – egyre népszerűbbek. A vállalati teljesítmény többféle szempont szerinti értékelését az a felismerés hívta életre, hogy a pénzügyi eredményesség nem elegendő mércéje a teljesítménynek. Egy vállalat alapvető célja minél nagyobb tulajdonosi érték létrehozása, amihez a fogyasztói értéken keresztül vezet az út, amit a vállalat folyamatai, tevékenységei és humántőkéje hoznak létre. Ez a logikai lánc több stratégiai teljesítménymérési rendszerben is megjelenik. Bár a legfőbb vállalati célok pénzügyi célok formájában jelennek meg, kizárólag pénzügyi mutatók alapján, az értékteremtés folyamatainak vizsgálata nélkül nem lehet vállalatot irányítani. Teljesítménymérési módszert a vállalati sajátosságoknak megfelelően kell választani és azokhoz igazítani, mivel a vállalat működését, a döntéseket, az érintettek cselekvéseit is befolyásolja. Fontos, hogy minden módszer esetén a vállalatnak magának kell meghatározni a számára kulcsfontosságú teljesítményelemeket.

[1] Veszprémi Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Számvitel és Controlling .

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 38

A pénzügyi jellegű teljesítménymérés

A hagyományos számviteli alapú teljesítménymutatók

A tőkelekötés és az eredmény viszonyát vizsgálják. Ezek a legelterjedtebb mutatószámok, nagy előnyük, hogy a számviteli nyilvántartások adatai alapján gyorsan és egyszerűen kiszámolhatók. A megtérülési return on… mutatószámok alkalmasnak bizonyultak a költségek leszorítására, használatuk alapján a fejlesztési források ahhoz az üzleti egységhez irányíthatók, ahol legnagyobb a megtérülés, leépíthetők a kevésbé hatékony területek. Nagy hátrányuk, hogy a mutatók értéke jelentős mértékben növelhető a lekötött tőke csökkentésével, ami úgy érhető el, hogy nem ruházunk be. Ez a rövid távú szemlélet a vállalat jövőjét veszélyezteti.

A nyolcvanas évektől a hagyományos költséggazdálkodási és teljesítménymérési rendszerek hiányosságainak felismerése gyors fejlődést eredményezett a vállalati teljesítmény mérésének módszereiben. Ezen hiányosságok közül kiemelnénk:

– a megváltozott költségszerkezet (közvetett költségek arányának növekedése) és az egyre nagyobb jelentőségű nem anyagi javak kezelésének hiányosságait;

– az utólagos, késői információi nem támogatják az operatív döntéshozatalt, a működési döntéseket, inkább az utólagos igazolást és nem a döntések támogatását szolgálják;

– a stratégiai szemlélet hiányát, nem közvetítik a célokat a vállalati hierarchia alacsonyabb szintjei felé, nem kezelik az értékteremtési folyamatot;

– a működési döntések pénzügyi következményei nehézkes nyomon követhetőségét;

– a funkcionális-vertikális szemléletet, a vállalati funkciókat átszelő szemlélet helyett;

– módszereik rugalmatlanságát, nem követik a stratégia, a folyamatok és a környezet változásait.

A számviteli mutatók elsődleges célja a külső érintettek egységes formában történő tájékoztatása a múltbeli tevékenységek eredményéről, ezek hatékonyságának és eredményességének mérése a teljesítmény növelésének fontos támogatója is lehet.

A kritikák új követelményekhez vezettek a teljesítménymérési módszerekkel szemben, ami több területen is éreztette a hatását. Kiterjedt a számviteli információk használhatóságának növelésére a vezetői számvitel és a költséggazdálkodási rendszerek továbbfejlesztésével[2]. A pénzügyi mutatók mellett egyre nagyobb szerepet kaptak a működéshez kapcsolódó mutatószámok, a termelési és az anyagi folyamatok. Előtérbe került a pénzügyi és a működési teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálata, a döntések pénzügyi hatá-

[2] Pl.: tevékenység alapú költségszámítás, célköltség-számítás.

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 39

sainak fokozottabb figyelése és a fő vállalati céloknak a működés szintjére való lebontása, a különböző vállalati funkciók összehangolása az értékteremtés folyamatának támogatása érdekében. Az egész vállalati tevékenységet átfogó, többszempontú stratégiai teljesítménymérési rendszerek terjedtek el. A fejlődés legfontosabb momentuma azonban az a szemléletváltás, ami a teljesítménymérést, a vezetői számvitelt és a költséggazdálkodást az értékteremtő folyamatok és a stratégia megvalósításának szolgálatába igyekszik állítani úgy, hogy ezzel támogassa a döntések meghozatalát is, ne csak az ellenőrzést és a beszámoltatást.

Tulajdonosi értékmaximalizáló koncepciók

A befektetők a diszkontált hosszú távú cash flow-t tekintik értékmérőnek. A hagyományos szemlélet szerint egy vállalkozás pozitív mérleg szerinti eredmény elérése esetén nyereségesnek tekinthető, a tulajdonosi szemlélet szerint viszont csak akkor, ha a tulajdonosok által elvárt hozamnál magasabbat tud produkálni. A tulajdonosi érték forrása, a fogyasztói érték, önmagában még nem növeli a tulajdonosi értéket, ahhoz a ráfordításoknál nagyobb bevételek szükségesek. A tulajdonosiérték-szemlélet követői általában nem foglalkoznak részletesen a pénzügyi, gazdasági értékelésen túl az operatív, működési célok mint az értéket alapvetően befolyásoló tényezők részletes meghatározásával.

A tulajdonosi értékmaximalizáló koncepciók két nagy csoportra oszthatók aszerint, hogy a jövőbeli pénzjövedelmek[3] vagy a gazdasági értékek[4] testesítik meg a jövőbeli hozamokat. Mindkét módszer a tőkeköltség felhasználásával állapítja meg az értékeket. A számvitel az eredmény megállapításakor csak az idegen tőke költségét veszi figyelembe fizetett hitelkamatok formájában, ellentétben a gazdasági eredménnyel, ami a saját tőke költségét is, mint a befektetett tőke elvárt hozamát, vagyis a tőke alternatív költségét. Ezek a koncepciók a vállalat három nagy pénzügyi jellemzőjét kombinálják: a létrehozott cash flow-t, az előállításához szükséges tőkét és ennek a tőkének a költségét. A tulajdonosi érték elemzése a vállalatot annak alapján ítéli meg, hogy a jövőben milyen teljesítményt képes nyújtani, nem pedig múltbeli teljesítmények alapján. A 90-es évek elején a tulajdonosi érték meghatározása főleg a befektetések értékelésére és vállalatfelvásárlások árának megállapítására volt használatos. Ma már a vállalatok teljesítménye tervezésének és értékelésének is fontos eszköze.

A DCF-módszer kiterjesztése az egyedi beruházások szintjéről az egész vállalatra problémákat vet fel, hiszen eredetileg befektetési döntések támogatására dolgozták ki. A

[3] Discounted Cash Flow – DCF.
[4] Economic Value Added – EVA.

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 40

pénzáramok becslése sokkal szubjektívebb, mint egy egyedi projekt esetében, mivel a pénzáramlások sokféle forrásból származnak. Egy termelőeszköz élettartama sokkal könnyebben felbecsülhető, mint egy vállalaté. A megfelelő diszkontfaktor kiszámítása is körülményesebb. Ezek mind hatnak az értékelés végeredményére. Számítása idő- és szaktudásigényes. A számos szubjektív elem miatt a módszer erősen vitatott a vállalati gyakorlatban. Az EVA-mutató leginkább a teljesítmények és a termelt értéktöbblet éves mérésére, értékelésére, tervezésére és a felsővezetőkkel szembeni követelmények felállítására alkalmas. Alapja lehet egy olyan ösztönzési rendszernek, ami a felsővezetők javadalmazását az értékteremtéshez köti, így abban teszi érdekeltté őket, hogy minél inkább túlteljesítsék a tőke elvárt hozamát. Segítségével értékközpontú teljesítményirányítási és követelményrendszer állítható fel. A módszert külső elemzők is növekvő mértékben használják fel. Azt a hozzáadott értéket határozza meg, amelyet a vállalat a tőkeköltség felett, a tulajdonosok által elvárt minimális hozam felett termel. Ez az, ami valójában értéket jelent és hozzájárul a részvényesek vagyonának növekedéséhez.

Az értékközpontú megközelítésmódok sokszínűek, nem alakult ki olyan egységes koncepció belőlük, amely a stratégiai és operatív szintet, a pénzügyi, a piaci és a működési döntéseket egyaránt átfogná. A tulajdonosi érték középpontba állítása még nem ad útmutatást a működési célok kijelöléséhez, viszont a tulajdonosi értéket befolyásoló tényezők meghatározása, lebontása a működés szintjére alapul szolgálhat egy integrált teljesítménymérési és ösztönzési rendszer kialakításához.

A nem pénzügyi jellegű teljesítménymérés sajátosságai

Napjaink értékteremtői a nem anyagi javak[5]. Sok vállalat számára fontosabbak, mint az anyagi javaik. Több iparágban ezek a fenntartható versenyelőny forrásai, mivel nehéz utánozniuk a versenytársaknak – az anyagi és pénzügyi befektetésekkel ellentétben. Ha a menedzserek képesek lennének megállapítani vállalatuk nem anyagi javainak értékét, a leglényegesebb információkra tehetnének szert a vállalat versenyhelyzetének felmérése és befolyásolása szempontjából. Azonban ez sajátosságaik miatt nem egyszerű feladat, hiszen:

[5] Pl.: a munkavállalók tudása, informatikai rendszerek, a folyamatos megújulást támogató vállalati kultúra. A nem anyagi javak fontosságát érzékelteti a vállalat szempontjából a következő pár kérdés:
– A vállalat stratégiájának megvalósítására milyen mértékben felkészültek munkavállalói, rendszerei, kultúrája?
– Mennyire értékes a vállalati kultúra, amely képessé teszi a munkavállalókat, hogy megértsék és befogadják a szervezet küldetését, vízióját, legmélyebb értékeit?
– Mennyire terül meg a tudásmenedzsment-rendszerbe vagy az adatbázisokba (amely pl. az új vevők adatait tartalmazza) fektetett összeg?
– Fontos az összes munkavállaló képzése, vagy elegendő a kulcspozíciókra koncentrálni?

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 41

– különböző emberek szemében más-más értéket képviselnek,

– önmagukban nem hoznak létre értéket, más eszközökkel is szükséges kombinálni,

– a pénzügyi teljesítményt komplex ok-okozati összefüggések láncolatán keresztül befolyásolják.

Lépésről-lépésre meg kell határozni, hogyan vezetnek értékteremtéshez. Pénzügyi rendszerben ezeket a folyamatokat lehetetlen leírni, mivel pillanatfelvételeket mutatnak, nincsenek abban a helyzetben, hogy az időbeli logikát, az okokat és a hatásokat bemutassák, hogy a különböző eszközöket a stratégiába integrálják. Pl. a munkatársak képzéséről nem lehet közvetlenül kimutatni, hogy nőtt az értékesítés vagy csökkentek a költségek. Ehelyett csak azt lehet állítani, hogy minőségjavulást eredményezett, ami javíthatja a fogyasztói hűséget, illetve az értékesítési mutatókat.

Az érték, amit létrehoznak, a vállalat által követett stratégiába illeszkedik. Pl. ha a stratégia a munkafolyamat folytonos tökéletesítésére és az alacsony költségszintre épít, érték keletkezik a Six Sigma és a TQM oktatásából. Viszont az integrált megoldásokat kínáló stratégia azt követeli meg a munkatársaktól, hogy a hosszú távú vevői kapcsolatok megteremtésében és fenntartásában nyújtsanak jó teljesítményt. A motivált és képzett munkaerő mint érték csak a stratégia kontextusában értelmezhető.

Intellektuálistőke-kutatások

Ha megnézzük a tőzsdére bejegyzett vállalkozások piaci és könyv szerinti értékét – lásd 1. ábra –, jelentős mértékű különbségeket észlelhetünk, melyet – a spekulációs hatást és a természetes ingadozást leszámítva – a mérlegben ki nem mutatott intellektuális tőke okozza. Az intellektuális tőke a piaci érték akár 92%-át is kiteheti, ahogyan azt Erik Sveiby, a témában alapműnek számító *Szervezetek gazdagsága – A menedzselt tudás* szerzője kimutatta.

Vállalkozás	Piaci érték	Könyv szerinti érték	„Láthatatlan érték“
Ford	38,2	66.75	(-28,55)
Chrysler	21	29	(-8,00)
Intel	113	42	71,00
Coca Cola	147	15,5	131,50
Microsoft	119	17,25	101,75

1. ábra Vállalkozások piaci és könyv szerinti értéke

Forrás: Julia Hoffmann: *Die Bewertung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens* (2004. 02. 02)

1997-ben végzett elemzésében az Oracle 92%-os, az SAP 90%-os, míg a Reuters esetében 88%-os arányú, kézzel meg nem fogható részesedést állapított meg a piaci értékhez viszonyítva. A dán kormány 2003-ban napvilágot látott, *Intellectual Capital*

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 42

Statements – The New Guideline című, az új vagyonelemmel való foglalkozást népszerűsítő kiadványában felhívta a figyelmet az intellektuális tőke menedzselésének fontosságára is. Kutatásuk szerint ezen vagyonelemre való figyelem a vállalkozás tőkéjét igen hatékonyan növeli, emellett – a megkérdezettek több mint 90%-a szerint – támogatja a vállalati stratégiát, elősegíti a szisztematikus tudásmegosztás biztosítását, valamint növeli az innovációs kedvet (80%).

1998-ban *Arthur Andersen* nemzetközi kutatást végzett az intellektuális tőke mérésének területén. 368 európai, észak-amerikai és ázsiai szervezetet kérdezett meg, s a kutatás eredményeként számos érdekes következtetésre jutott. A megkérdezettek többsége úgy vélte, hogy az intellektuális tőke jelentősége növekedni fog, a legtöbben egyetértettek abban, hogy a tudás mérése hosszú távon fejleszti a szervezeti teljesítményt, ezért a megkérdezettek háromnegyede már végzett két, illetve több vizsgálatot a témában. A megkérdezettek közel fele vélte úgy, hogy a mérési folyamat már önmagában is olyan fontos információkat hordoz, mint a mérés eredménye. Hasonló kutatási eredményekre jutott Waterhouse és Svendsen is, akik ugyanezen évben publikálták tanulmányukat. Ők 65 CEO-t és 49 jelentős kanadai vállalkozás vezetőjét kérdeztek meg a témában.

De mit is értünk tulajdonképpen az intellektuális tőke fogalma alatt? Magát a kifejezést John Kenneth Galbraith használta először 1969-ben. Galbraith úgy gondolta, hogy az intellektuális tőke többet jelent, mint tisztán intellektus, magában foglal egyfajta szellemi cselekvést is. A fogalom megszületését követően hosszú csend következett, s csupán az 1980-as évek folyamán került újra elő, amikor is Hall, Itami és Teece foglalkozott a megfoghatatlan tényezők vizsgálatával. Ekkor készítette el Sveiby is „láthatatlan mérleg" elméletét, amely ma is az intellektuálistőke-meghatározás egyik alapjának tekinthető. Magát a meghatározást Peter Drucker (1993) terjesztette ki, s ma már ott tartunk, hogy számos megközelítés verseng egymással. Az elnevezésbeli különbségek ellenére az összetevők alapvetően három csoportba sorolhatók: humán (emberi), strukturális (szervezeti) és vevői (külső, vagy kapcsolati) tőke. A humántőke a vállalatnál dolgozó egyének tudását fogja össze, tartalmazza a vállalkozás munkavállalóinak képességeit, ismereteit, innovációs képességeit, tehetségét, tudását, információit, innovációs képességét. A strukturális tőke a vállalat tulajdonát képező struktúrák, rendszerek, folyamatok összessége, amely támogatja a termelő, szolgáltató tevékenységét, s kiegészülnek olyan elemekkel is, mint a márka, az imázs, vagy éppen a vállalati kultúra. Idetartozik például a vállalkozás információs rendszere, adatbázisai, a szervezeti kutatás-fejlesztés és a piac ismerete. A kapcsolati tőke elsősorban a külső kapcsolatokat, az érintettekkel való együttműködést tartalmazza, de ide soroljuk a fogyasztók, a szállítók, az állami szervek tudását is.

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 43

Mérhetőség vs. hasznosság...

Ahogy az említett példákból is látszik, az intellektuális tőke nem a legkönnyebben mérhető vagyonelemek közé tartozik. Mégis elengedhetetlen a fontosságának felismerése, hiszen segítségével versenyelőny érhető el. Az a vállalkozás, amely teljes mértékben tisztában van vagyonával, munkavállalóinak tudásával, kapcsolati tőkéjével, jobban kiaknázhatja azokat, hatékonyabb fejlesztéseket, gyorsabb beavatkozásokat, hathatósabb üzleti eredményeket érhet el az imázsjavítás mellett. Azon vállalat ugyanis, amely az ügyfelek, hitelezők és részvényesek előtt is a lehető legpontosabban tudja magát jellemezni, erősítheti a vele szembeni bizalmat. A vagyonelem mérésére és menedzselésére pedig ma már számos módszer kínálkozik, csupán a vállalatvezetésnek kell(ene) kiválasztania a számára szimpatikusat.

Példák intellektuálistőke-beszámolókra

A beszámolók összeállításában Svédország és Dánia áll az élen. Ma már a svéd vállalatok beszámolói elképzelhetetlenek 1–2 oldalas intellektuális tőkét bemutató összefoglaló nélkül. A WM-Data és a Skandia 1989-ben, illetve 1990-ben publikálta első ilyen témájú beszámolóját. A Leif Edvinsson által kifejlesztett Skandia Navigátor a vállalat értékteremtő folyamatait mutatja be, mégpedig úgy, hogy egymással kapcsolatba hozza az általa definiált területeket, s a tényezők idősíkját is meghatározza ilyetén: a vállalkozás múltbeli pénzügyi helyzete határozza meg a jelenbeli vevői, munkavállalói, illetve folyamat területek kialakítását, fenntartását, ezen jelenbeli tényezők pedig a jövőbeli újítás, folyamatos fejlesztés alapját, bázisát adják.

A dán PLS-Consult alapvetően a hozzáadottérték-kimutatással dolgozik (ld. 2. ábra), amely a nettó értékesítések és a vállalati kiadások különbségeként az egy alkalmazottra eső hozzáadott értéket is meghatározza.

Megnevezés	Összeg (1991/1992, ezer dán korona)
Nettó értékesítések	27 144
Rendkívüli kiadások	6486
Más külső kiadások	3514
Értékcsökkenés és leírás	798
Összes kiadás	10 798
Hozzáadott érték	16 346
A teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma	42
Egy alkalmazottra jutó hozzáadott érték	389

2. ábra. Hozzáadottérték-kimutatás, PLS-Consult

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 44

A Celemi immateriális vagyonfigyelője – ahogyan az a 3. ábrán látható –, az Erik Svieby által definiált növekedés/megújulás, hatékonyság, stabilitás dimenziókat figyelembe véve, konkrét mutatószámokat rendel az egyes intellektuálistőke-elemekhez. Így például kimutatásra kerül az IT-beruházások, vagy éppen a K+F a hozzáadott érték százalékában, az igazgatási személyzet cserélődése, az öt legnagyobb ügyfél aránya az összes ügyfélhez viszonyítva, ahogyan a szakértők vállalatnál eltöltött éveinek száma is.

Ügyfeleink	Szervezetünk	Embereink
Növekedés/megújulás		
Bevételnövekedés	IT-beruházások a hozzáadott érték százalékában	Szakmai gyakorlat éveinek átlagos száma
Arculatjavító ügyfelek	Szervezetfejlesztő ügyfelek	Kompetenciafejlesztő ügyfelek
Hatékonyság		
Egy ügyfélre jutó értékesítések változása	Az igazgatási személyzetre eső eladások növekedése	Egy alkalmazottra eső hozzáadott érték
Stabilitás		
Öt legnagyobb ügyfél aránya	Újoncok aránya	Az összes alkalmazott átlagkora, évek

3. ábra. Példa a Celemi immateriálisvagyon-figyelő tényezőire

A 17 vállalat közreműködésével, a dán kormány javaslatára kidolgozott *Danish Guideline*, az intellektuális tőke fontosságát hangsúlyozandóan, egy jelentési rendszer. A rendszer első eleme a tudásbeszámoló (knowledge narrative), amely kifejezi a vállalkozások ambícióját arra vonatkozólag, hogy a vállalkozás javait, szolgáltatásait fejlesszék. Megmutatja, hogy mely tudástőkeelemet kell támogatni. Második eleme a menedzsment-kihívások, amely azt világítja meg, hogy a tudástőkeelemeket fejleszteni kell. A harmadik elem az akciók, kezdeményezések, amely megmutatja, hogyan lehet és kell fejleszteni a tudáselemeket és hogyan figyeljük hatékonyságukat, illetve hatásukat. Negyedik elemként pedig indikátorokat tartalmaz a rendszer, amelyek mérhetővé teszik a folyamatokat.

Annak ellenére, hogy az intellektuálistőke-beszámolóval számos kézzelfogható és forintosítható előny érhető el, ma még nem sok vállalat foglalkozik ezzel. A beszámolók hiányát az újtól való félelem, az ismeretlennel járó túlzott idő- és energiaráfordítás okozza elsősorban, s számos vezető attól is fél, hogy túl sok információt árulnának el vállalatáról a mutatók. Ám ezen félelmek alaptalanok, hiszen a vállalkozás konkrét megismerése alapot adhat a lehetőségek kiaknázásához, a vállalati tudásbázis erőteljes

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 45

aktivizálásához, s ezáltal kiugrási lehetőséget jelent minden egyes, infrastrukturálisan esetlegesen hátrányban lévő vállalkozás számára.

Balanced Scorecard (kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer)

A Balanced Scorecard újdonsága az, hogy a vállalkozásoknak először van meg a lehetőségük stratégiájukat a nem anyagi javak figyelembevételével leírni és a pénzügyi eredményekkel kapcsolatba hozni, amit így már menedzselni is tudnak.

A BSC a szervezet jövőképét és stratégiáját egy mutatószámrendszerré fordítja le, amely egyben egy teljesítményértékelési és vezetési keretet is kijelöl. Lényege a komplex értékelés. Az egész vállalati tevékenységet átfogja, a pénzügyi teljesítményt, a vevőket, a működési folyamatokat és a tanulás-fejlődést egymással összefüggésben vizsgálja. Tartalmazza azokat a teljesítménymutatókat is, amelyek a pénzügyi célok eléréséhez vezetnek: a jövőbeni növekedéshez szükséges új képességek, nem anyagi jellegű erőforrások kialakításának és megszerzésének folyamatát. A mutatószámrendszer kialakítása és a teljesítések figyelemmel kísérése által ellenőrizhető a stratégia megvalósításának folyamata. A vállalati célokat kifejező mutatók tervezett értékeinek elérése a vállalati célok megvalósításának irányába mutat. Fontos az összefüggések felismerése: a mutatók összekapcsolása a pénzügyi teljesítménnyel. A pénzügyi teljesítmény a vállalat eredményességének alapvető jelzőszáma, hosszú távú biztosítása ok-okozati összefüggések láncolatán keresztül valósítható meg. Pl.: a tanulás és fejlődés nézőpontban szereplő alkalmazotti képességek befolyásolják a működési nézőpontban szereplő folyamatok minőségét, átfutási idejét, amelyek nagy hatással vannak a fogyasztók vásárlásaira, valamint a fogyasztói hűség kialakulására. A pénzügyi nézőpont céljainak elérése a fogyasztói vásárlások eredménye.

A nem pénzügyi jellegű teljesítménymérés hiányosságai

A nem pénzügyi jellegű mutatók tükrözik azokat az értékállományokat, amelyeket a számviteli szabályok nem ismernek el eszközként. Mérésük hathatósan kiegészítheti a tradicionális könyvelést, általuk a menedzserek előre megítélhetik a vállalat fejlődését, a befektetők pontosabb összképet alkothatnak a vállalat összteljesítményéről. A nem anyagi javak mérésére és menedzselésére napjainkban már számos szabványos, nem pénzügyi mérési keretrendszer létezik[6]. Alkotóik hangsúlyozzák, hogy tág kereteikben a vállalatoknak kell megkeresniük és nyomon követniük a teljesítményüket valóban befolyásoló tényezőket. Ezzel szemben a vállalatok nagy része alig tesz kísérletet a stratégia meg-

[6] Balanced ScoreCard, Performance Prism, Intellectual Capital Navigator.

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 46

valósítását előmozdító nem pénzügyi területek meghatározására, valamint a pénzügyi mutatókkal való kapcsolat meghatározása is hiányos.

Ittner és Larcker kutatásai szerint az általuk vizsgált 157 vállalat 23%-a fejlesztett ki széles körű okozati modellt a stratégiai siker kiválasztott mozgatórugói és az eredmények között. Ezen vállalatok 2,95%-kal magasabb ROA-t és 5,14%-kal magasabb ROE-t produkáltak, mint az okozati modellt nem használó vállalatok. Kutatásaik alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalatok hajlamosak ugyanazokat a hibákat elkövetni a nem pénzügyi teljesítmény mérésénél. Ezek a következők:

„A nem pénzügyi jellegű mutatók és a stratégia összekapcsolásának elmulasztása": A keretrendszerek alkalmazása sem segít konkrétan meghatározni, hogy a teljesítmény mely területei járulnak leginkább hozzá a pénzügyi teljesítmény javulásához.

„Az összefüggések megerősítésének elmulasztása": A vizsgált vállalatok mindössze 21%-a bizonyította a nem pénzügyi teljesítménymutatók hatását a jövőbeli pénzügyi eredményekre. Meg kell állapítani az egyes mutatók relatív súlyát is.

„A helyes teljesítménycélok kijelölésének elmulasztása": Mikor és mennyire térül meg a nem pénzügyi teljesítmény javítása? „A kimagasló nem pénzügyi teljesítmény nem mindig előnyös. Valójában sokszor csökkenő, sőt negatív hozamot eredményez."[7] Pl.: a fogyasztói elégedettség bizonyos szint után megszűnik hozzájárulni az eredmény növeléséhez. Optimális szintjének meghatározása az időtényező miatt is rendkívül nehéz feladat. Javításuk csökkenti a rövid távú hozamokat, idő kell ahhoz, hogy pozitív hatást fejtsenek ki az eredményre.

„Helytelen mérés": Gyakran az adatgyűjtést követően döntik el, mit akarnak kideríteni, így az összegyűjtés és rendszerezés során alkalmazott módszerek korlátozzák a vizsgálatot. A mért jellemzők természete is problémát okoz, pl. beszállítói kapcsolatok, vezetés értékelése. A Balanced ScoreCardot használók nagy része nehezen tudja mennyiségileg meghatározni a minőségi eredményeket.

A nem anyagi javak menedzselése során a legnehezebb feladat a gazdasági teljesítményre hosszú távon legnagyobb hatást gyakorló nem pénzügyi tényezők meghatározása és az összefüggések sorozatára épített döntési mechanizmus kidolgozása. A nem pénzügyi jellegű teljesítménymutatók megfelelő felhasználása a következő lépéseken keresztül valósulhat meg:

– Okozati modell kifejlesztése a stratégiai terv hipotézisei alapján. (Ehhez világos stratégia, konkrét cselekvési tervek kellenek, nem csupán küldetés- vagy víziónyilatkozatok.)

[7] Ittner–Larcker: Coming Up Short on Nonfinancial Performance measurement. *Harvard Business Review*, 2003. november, 89–95.

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 47

– Adatok összegyűjtése, konzisztens mutatók kifejlesztése.

Az adatok információvá alakítása: Okozati modell tesztelése (korrelációanalízis, regresszió). A regressziószámítás segítségével meghatározható az a néhány tevékenység, amely valóban hatással van a teljesítményre. Kvalitatív elemzéssel, pl. fókuszcsoportokkal és személyes interjúkkal vizsgálható, hogy mi fontos a vásárlóknak, alkalmazottaknak, beszállítóknak, befektetőknek és a többi érintettnek.

A modell folyamatos tökéletesítése: az okozati modellt a versenykörnyezet változásával folyamatosan újra kell értékelni. A stratégia változása marginalizálhatja a teljesítmény egykor fontos területeit. Stabil környezetben is segíti a vállalatot gazdasági teljesítménye mozgatórugóinak alaposabb megismerésében.

A következtetéseken alapuló lépések megtétele: ahhoz, hogy a nem pénzügyi teljesítménymutatók javítsák a pénzügyi eredményt, a legnagyobb pénzügyi ígéretekkel kecsegtető tervek alapján kell cselekedni.

Az eredmények értékelése: az akciók és a befektetések valóban a kívánt eredményhez vezettek-e? A beruházások megtérültek-e, esetleg negatív eredményeket eredményeztek?

A nem pénzügyi teljesítménymutatók akkor képesek a számvitel által nyújtott kép kiegészítésére, ha kiválasztásuk és elemzésük folyamatát a gazdasági eredményekhez ténylegesen hozzájáruló tényezők kvantitatív és kvalitatív vizsgálatára alapozzuk.

Irodalomjegyzék

Bontis, Nick: Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *IJMR, International Journal of Management Reviews*, Volume 3, Issue 1. 2001, 41–60.

Brooking, Annie: *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise.* Thomson Business Press, London, United Kingdom, 1996.

Black, Andrew – Wright, Philip – Bachman, John E. – John Davies: *Shareholder Value, Az értékközpontú vállalatirányítás – Részvényesi érték.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999.

Daum, Jürgen: Interview mit David P. Norton: „Intangible Assets und die Balanced Scorecard". *Controlling & Finance* 6/2001.

Dorgai, Ilona: A részvényesi értékmaximalizálás és a vállalati teljesítménymérés kapcsolata. *Vezetéstudomány*, XXXIV. évfolyam, 2003. 3. szám

Dorgai, Ilona: A részvényesi értékmaximalizálás elméleti háttere. *Vezetéstudomány*, XXXV. évf. 2004. 3. szám

Ittner, Christopher D. – Larcker, David F.: Coming Up Short on Nonfinancial Performance measurement. *Harvard Business Review*, 2003. november, 89–95.

Kaplan, Robert S. – Norton, David P.: *Balanced Scorecard. Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer – Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998.

Kaplan, Robert S. – Norton, David P.: Measuring the Strategic Rediness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 2004. február, 52–63.

O'Regan Philip – O'Donnell, David – Kennedy, Tom – Bontis, Nick – Cleary, Peter: Perceptions Of Intellectual Capital: Irish Evidence. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Personnel Economics Institute, Stockholm University

Sveiby, Erik: *Szervezetek gazdagsága – A menedzselt tudás.* KJK-Kerszöv, 2001.

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 48

Turner, Anna: *A tulajdonosi érték maximalizálásának lehetőségei Magyarországon.* PhD-értekezés, Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem, Budapest, 2003.
Wimmer, Ágnes: A vállalati teljesítmény jellemzői. *Vezetéstudomány*, XXXII. évf. 2001. 2. szám, 2–10.
Wimmer, Ágnes: Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. *Vezetéstudomány*, XXXV. évf. 2004. 9. szám 2–11.
Wimmer, Ágnes: *A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában: a működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata.* PhD-értekezés, Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem, Budapest, 2000.

Internetforrások:

Bontis, Nick: *What Are Intangible Assets?*, Intangible Assets and Communication
http://www.iabc.com/info/news/pdf/intellectualcapitalsidebar.pdf, 2004. szeptember 10.
Bontis, Nick – Dragonetti, Nicola C – Jacobsen Kristine – Roos, Goran: *Evaluating Intellectual Capital In the Hotel Industry*, www.mindstep.no/getfile.php/68000.69/ Hovedoppgave+Intellektuell+Kapital+2002.doc, 2004. október 10.
Lengyel, Csaba: *Balanced Scorecard – A tudás alapú gazdaság stratégiai vezetési módszere* (1), http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=8702, 2002.
Skandia [1998]: *Human Capital in Transformation*, Intellectual Prototype Report, Skandia 1998. 8. oldal
Sveiby, Erik: *Intellectual Capital and Knowledge Management*, http://www.sveiby. com/articles/IntellectualCapital.html, 2004. szeptember 10.
Takaró Roland: *Szellemi tőke*,
http://informatika.bkae.hu/root/Oktatas/szakszeminarium.nsf/0/b06ff76c51ea16dbc1256afc005edd07?OpenDocument, 2004. szeptember 10.