

DORGAI Ilona

A RÉSZVÉNYESI ÉRTÉKMAXIMALIZÁLÁS ELMÉLETI HÁTTERE

A tanulmány célja a részvényesi értékmaximalizálás vállalatelméleti hátterének rövid áttekintése, a részvényesi érték definiálása és a koncepció alkotóelemeinek a bemutatása. Az első fejezet a részvényesi értékmaximalizálás vállalatelméleti hátterét ismerteti felhasználva a neoklasszikus elméletből, összefoglalva a megbízó-ügynök elméletet, utalva a felelős vállalat koncepció kialakulására és a modern vállalati pénzügyek fejlődésére. A második fejezet a fogyasztói értékből kiindulva a vállalati érték meghatározásán keresztül definiálja a részvényesi értéket, és bemutatja miért az érték – cash-flow – a legjobb teljesítménymérce; levezetve a szabad cash-flow egy lehetséges felépítését. A harmadik fejezet meghatározza az értékteremtő folyamatok és értékteremtő tényezők fogalmát.

Napjainkban a tőkepiacok globalizálódása, a nemzetközi verseny erősödése mellett egyre hangsúlyosabbá válik a részvényesi értékmaximalizálás elve. Hosszú távon azok a vállalatok tudnak életben maradni, amelyek a fogyasztói igények maximális kielégítése közben a befektetett tőke után a tőkeköltségnél magasabb hozam elérésére törekednek, a részvényesi értéket maximalizálják. A részvényesi értékmaximalizálás csak akkor lehetséges, ha beépül a stratégiaalkotásba, átfogja az egész üzleti ciklust, a működési tevékenység legszűkebb szintjén is érvényesül. Az értékteremtő tényezők azonosítása és optimális kombinációjuk kialakítása kulcskérdés a vállalati értékmaximalizálás szempontjából.

A részvényesi értékmaximalizálás koncepció hatékony tőkepiac létét feltételezi, amely méri és visszaigazolja az értékmaximalizáló stratégia eredményeit. Paradox módon a hatékony tőkepiacnak feltétele az értékmaximalizáló vállalatok működése, mivel csak így tud maximális többletértéket biztosító tőkeallokációt létrehozni. A magyar tőkepiac fejlődése folyamatos, bár nem fejezi ki sem hozamával sem méretével a gazdaság fejlettségét. Az Európai Unióhoz való csatlakozás felkészülési sikere nagy mértékben függ a magyar gazdaság versenyképességétől, a tőkepiac fejlettségétől.

A nemzetközi versenyképesség alapvető feltétele az értékmaximalizáló stratégia megvalósítása. Empirikus kutatások (McKinsey-csoport, 1996, 1997; Copeland – Koller – Murrin, 1994) bizonyították, hogy az országok makrogazdasági teljesítménye és a tulajdonosi értékmaximalizálás elvére épülő vállalatvezetés között szoros kapcsolat van. Azok az országok, ahol a gazdasági rendszer nem a tulajdonosi érték maximalizálására épül a világgazdasági versenyben mind jobban lemaradnak.

A részvényesi értékmaximalizálás vállalatelméleti háttere

A részvényesi értékmaximalizálás vállalatelméleti előzménye a klasszikus közgazdaságtanig vezethető vissza. A neoklasszikus elmélet szerint a vállalatok fő célja a profitmaximalizálás. A Smith-féle „láthatatlan kéz” az a gazdasági mechanizmus, amely a legnagyobb jólétet képes előállítani nemcsak a gazdasági szereplők, de a társadalom számára is. A piaci önszabályozás akkor működik a leghatékonyabban, ha minden gazdasági szereplő csak saját önérdékét követi, nincs tekintettel más szempontokra. A vállalat egysége egész, a tulajdonos és a menedzser személye nem különül el.

A vállalat profitmaximalizálási célja a tulajdonos vagyónának a maximalizálását is jelenti.

A neoklasszikus elmélet sokáig egyeduralgoló volt a közgazdaságtanban. A részvénytulajdonosi forma elterjedésével azonban a tulajdonos és a menedzser személye különvált. A vállalatok vezetése, irányítása a professzionális vezetők feladata, ezért elválik a tulajdontól. Ross (1973), Stiglitz (1974), Jensen és Meckling (1976) tanulmányainak eredményeképpen megszületett a megbízó-ügynök elmélet.¹ Az elmélet középpontjában a szerződés és annak a megbízó és a megbízott kapcsolatában betöltött szerepe áll. A megbízó (tulajdonos) érdekei megvalósítása végett szerződött egy ügynököt (vállalatvezetőt), akire bizonyos feladatokat és döntési kompetenciákat ruház át, s a szolgáltatásért cserébe ellenszolgáltatást ad neki. Az elmélet feltételezi a szereplők egyéni haszonmaximalizáló viselkedését, de ebben az esetben az ügynök egyéni célrendszerétől függően cselekszik, ami nem feltétlenül jelenti, hogy az ügynök a megbízó érdekében jár el. A profitmaximalizálás elve így sérül, az optimális szerződés Pareto-optimális erőforrás allokációt tesz lehetővé.) A tulajdonos és a vállalatvezetés különválásának problémája, különösen a nagy, összetett részvényesi struktúrával rendelkező cégeknél (intézményi befektetők és szétszórt kiszervezések, mint közös tulajdonosok) jelentkezhet.

Rappaport (1986: p. 7-9.) négy tényezőt sorol fel, melyek a vállalatvezetést a tulajdonosi érdekeknek megfelelő vállalatirányításra kényszerítik.

A vállalatvezetők részvénytulajdonossá tétele egyező érdekek kialakulását jelenti. Problémát az eltérő kockázatviselési képesség okozhat. A tulajdonosok csökkenthetik kockázatukat diverzifikált portfólióval, a vállalatvezetők azonban nem. A bukás kockázata így sokkal jobban fenyegeti a vezetőket, elutasíthatnak olyan projekteket, melyek hosszú távon a részvényesi értékteremtést szolgálják, de kockázatuk meghaladja a vezetők kockázatviselési képességét.

A részvényesi értékmaximalizálást elősegítheti a kompenzációs és ösztönző rendszernek a részvényesi megtérüléshez történő kötése. A problémát a részvényárfolyamok vállalati teljesítménytől független mozgása okozhatja.

Külső tényezők, mint a más vállalat által történő felvásárlás veszélye² és a menedzseri munkaerőpiac értékelése, szintén a részvényesi értékmaximalizálás felé fordítják a vezetők figyelmét.

Houlder (1995) szerint a részvényesi értékmaximalizálás elvének követése az 1990-es években nem annyira a felvásárlások fenyegetettsége, mint inkább az intézményi befektetők megnyerése céljából fontos a vállalatvezetésnek.

Jensen 1989-es tanulmányában a Kohlberg – Kravis – Roberts típusú struktúrát ismertette, mint a tulajdonosok és vezetők érdekeit közelítő szervezetet.³ A Kohlberg – Kravis – Roberts egy ügynökszervezet, amely kiválasztja a végrehajtandó felvásárlásokat, megoldja a finanszírozást, és gondoskodik egy jelentős tőkeinjekcióról, ami a szerzett tulajdonrész alapján biztosítja az ellenőrzést. Általában a befektetéseiket üzemeltető vezetőket arra kéri, hogy saját pénzüikkel is hajtsanak végre tőkeemelést, amivel kisebbségi tulajdont szereznek, és így érdekeik közel kerülnek az ügynökcég – tulajdonos érdekeihez. A hitelből történő kivásárlások és a hitel visszafizetésére koncentráló vezetők a pazarló befektetések felszámolásával hosszú távon a részvényesi értékmaximalizálást szolgálják.

A részvényesi értékmaximalizálás koncepció kialakulására hatással volt a vállalati pénzügyek területén az 1950–60-as évek hatalmas fejlődése is. Az ebben az időszakban ismertté vált elméletek – hatékony piac, portfólióelmélet, tőkepiaci árfolyamok modellje (CAPM: Capital Asset Pricing Modell) – a modern vállalati pénzügyek építőelemeit alkotják.

Az 1980-as években a vállalatok figyelme újból a részvényesi érték maximalizációjára helyeződött, ehhez hozzájárult az alulértékelt, illetve rosszul menedzselte vállalatok felé irányuló felvásárlási hullám; a számviteli mutatók és a vállalat értéke közötti kapcsolatot kereső empirikus kutatások eredményei; valamint a menedzseri kompenzációs csomagok hangsúlyosabbá válása. 1986-ban több szakfolyóirati publikációt követően jelent meg Alfred Rappaport „Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance” (Részvényesi érték teremtése: A vállalati teljesítményértékelés új standardja) című könyve⁴, amely a részvényesi érték szemléletmód elméleti alapjait tartalmazza. 1994-ben jelent meg Copeland – Koller – Murrin „Valuation, Measuring and Managing the Value of Companies” (Vállalatértékelés) című könyve⁵, mely empirikus kutatások eredményét tartalmazza, igazolva a részvényesi érték és a vállalatok gazdasági teljesítménye közötti kapcsolatot. A szerzők bemutatják, a vállalatok miként képesek alkalmazni a részvényesi értékmaximalizálás elveit, és rámutatnak, hogy ezen elvek követése nemcsak a részvénytulajdonosoknak, hanem a többi érintettnek is kedvező. 1997-ben látott napvilágot a PriceWaterhouseCoopers kiadásában Black – Wright – Bachman – Davies „In Search of Shareholder Value” (Részvényesi érték: Az érték-központurnál vállalatirányítás) című könyve⁶, amely gyakorlati oldalról, a tanácsadó cég nemzetközi tapasztalataira építve vázolja a részvényesi érték koncepciót.

A nemzetközi empirikus kutatások eredményeinek ellenére a kontinentális Európa vállalatvezetői körében

részben negatív érzelmeket kelt a részvényesi értékmaximalizálás elve, hiába hangsúlyozza a hosszú távú szemléletet és az összes érdekelt javára történő értékteremtést. Az ellenvetések között szerepel, hogy az európai tőkepiac hatékonysága az Egyesült Államokéhoz mérten közepes, a vállalatok tulajdonosi, finanszírozási, döntési struktúrája különbözik az amerikai vállalatoktól, a vállalatoknak a társadalomban elfoglalt szerepe a felelős vállalat koncepciójának felel meg. Az európai vállalatok is elfogadják az értékteremtés koncepcióját, de az értékteremtő folyamatok értékelésénél nem mindig érvényesül a részvényesi érték szemlélet. Ennek lehetnek módszertani okai is. A számviteli információkon alapuló mutatóknak nagy hagyománya van, a gazdasági folyóiratokban publikált mutatók minden vezető által érthető és könnyen kalkulálhatóak. Az empirikus kutatások viszont megmutatták, hogy a tradicionális mutatók és a részvényárfolyamok változása között nincs, illetve nagyon gyenge a korrelációs kapcsolat. A teljesítmény új mérőszámainak rendszere viszont még kiforratlan, hiányzik a biztos módszer az értéknövekedés elemzésére, az alkalmazott eredménymutatók, vagy mutatók, cash flow előrejelzések különböző mutatókkal operálnak.

Értékdimenziók

Napjaink közgazdasági szakirodalmában az értéknek különböző definíciói⁷ jelennek meg.

A marketing szakirodalomban az érték a fogyasztói értékkel⁸ azonos. *Fogyasztói érték* a vevő szubjektív véleménye arról, hogy egy termék vagy szolgáltatás milyen mértékben felel meg a várakozásainak.⁹ A fogyasztó annak arányában hajlandó fizetni egy termékért, amilyen mértékben igényeit kielégíti. A fogyasztói értékítéletet a termék jellemzői mellett a megszerzéséhez kapcsolódó ráfordítások mértéke, vagyis az adott jószág által nyújtott többletérték is befolyásolja.

A vállalati pénzügyek képviselői az értéket a vállalat oldaláról értelmezik. A vállalat értékének meghatározására különböző definíciók¹⁰ találhatóak a szakirodalomban. A mai értékfelfogás az elmúlt 60–70 éven folyamatosan alakult ki.

A klasszikus vállalatértékelés a vállalat belső értékét („intrinsic value”) kereste, melyet objektív értéknek¹¹ nevezett, és ezt tekintette piaci értéknek. Ez az egydimenziós értékfelfogás a vállalatok számviteli információira alapozva határozta meg a vagyonerőérték¹², nem törődve a vállalat jövőbeni jövedelemtermelő képességével.

A második világháborút követően többdimenziós értékértelmezés alakult ki, az objektív értéket felvál-

totta a szubjektív érték¹³, amely a vállalat számviteli információin kívül tükrözte a jövőre vonatkozó elvárásokat is. A vállalat belső értéke a hozamértékkel¹⁴ egyenlő, de a tényleges piaci értéke csak ritkán egyezik meg a kalkulált hozamértékkel.

A következő értékfelfogás már nem a belső értéket közvetlenül meghatározó tényezőkre koncentrált, hanem a belső érték és a piaci érték közötti kapcsolatot vizsgálja. Felmerül az eladó és a vevő eltérő preferenciarendszerének kérdése és a vállalatértékelő személyének szerepe.

Napjainkban a vállalat értékének megállapítása a piaci érték meghatározására összpontosít, alapvetően a piaci értéket befolyásoló tényezők megragadására és számszerűsítésére helyezi a hangsúlyt. A piaci érték koncepció a vállalat értékét a részvényárfolyamokban tükröződő értékkel azonosítja, mivel hatékony tőkepiacon a részvényárfolyamok nemcsak a vállalat jelenlegi teljesítményét mutatják, hanem kifejezik a befektetők jövőbeni elvárásait is. Nem nyilvános társaságoknál a piaci érték az az érték, amelyet a megfelelő információkkal rendelkező eladó és vevő a saját önértékét követve a tárgyalások során a részvények vagy vagyontárgyak értékére kialakít.¹⁵

A részvényesi értékmaximalizálás elmélete alapján a *vállalat értéke* azon jövőbeli pénzjövödelmek tőkeköltséggel diszkontált jelenértéke, amelyet a vállalkozás üzleti tevékenységével hosszú távon, teljes élettartama alatt realizál, s amely a befektetőknek – forrásbiztosítóknak szabadon rendelkezésére áll.

A *részvényesi érték* (Rappaport, 1986; PriceWaterhouseCoopers, 1997) a vállalat saját tőkeértékével egyenlő, amely a vállalat értéke és az adósságállománya piaci értékének a különbsége. A részvényesi érték maximalizálása a hosszú távú részvényesi érdekek maximalizálását jelenti,¹⁶ amit a részvényesi megtérülés fejez ki. A részvényesi megtérülés a részvényárfolyam változásának és az egy részvényre jutó fizetett osztaléknak az összege. A vállalat akkor teremt értéket, ha a tőkeköltségénél nagyobb megtérülést ér el. Hatékony tőkepiacon a részvényárfolyamok változása tükrözi a vállalatok értékteremtő teljesítményét. A fogyasztói érték a vállalat szempontjából csak akkor képvisel értéket, ha a vállalat a befektetett tőke költségét meghaladó hozamot ér el. Azok a vállalatok, melyek a fogyasztói igények kielégítésére összpontosítanak, de nem törődnek a befektetett tőke költségét meghaladó hozam elérésével, hosszú távon vagy tönkremennek, a befektetők kivonják tőkéjüket és jobban jövedelmező helyre fektetik be, vagy felvásárlás célpontjává válnak.

Copeland – Koller – Murrin (1994) és a McKinsey-csoport (1996) empirikus kutatása, amely az USA, Japán és Németország gazdaságának elemzésére ter-

jedt ki egyértelműen bizonyítja az egy főre jutó GDP, a termelékenység és az értékteremtés, a tulajdonosi értékmaximalizálás közötti kapcsolatot. Az Amerikai Egyesült Államokban, ahol a vállalatok nagy részének célja a részvényesi értékmaximalizálás mind az egy főre jutó GDP, mind a tőke és a munka termelékenysége szignifikánsan magasabb volt, mint Németországban és Japánban. Az Egyesült Államokban a tőke magasabb termelékenysége emeli a befektetések hozamát, ami kompenzálja az alacsonyabb megtakarítási és befektetési szintet, és a végeredmény nagyobb pénzügyi jólét és életszínvonal.¹⁷ A tőkepiacok globalizálódásával azoknak az országoknak, ahol a gazdasági rendszer nem a részvényesi értékmaximalizálásra épül és a befektetett tőke után alacsonyabb hozamot biztosítanak, lassanként tőkehiánnyal kell szembesülniük, és így a világszínt versenyeiben mind jobban lemaradnak.

Bughin – Copeland 1997-ben publikált McKinsey Group által végzett felmérésben empirikus bizonyítékokkal szolgálnak arra, hogy hosszú távon a részvényesi érték maximalizálása minden érintett érdekét szolgálja.¹⁸ A kutatás eredményeképpen felrajzolt részvénytulajdonosi értékkörforgás¹⁹ (virtuous cycle of shareholder value creation) is bizonyítja a részvényesi értékteremtés minden érintett érdekét szolgáló voltát. Makrogazdasági szinten a részvényesi értékre történő koncentráció javítja a foglalkoztatottsági lehetőségeket, mivel a létrehozott érték elosztása több elkölthető jövedelmet pumpál a gazdaságba, ami növelheti a fogyasztást, és így újabb növekedési lehetőségeket, ezzel együtt még több részvényesi értéket teremt a vállalatoknak. A körforgás újra indul, és a hatás halmazódik. Ez a spirálhatás (multiplier effect) a növekedést a részvényesi értékteremtésben idővel megduplázza. (1. ábra)²⁰

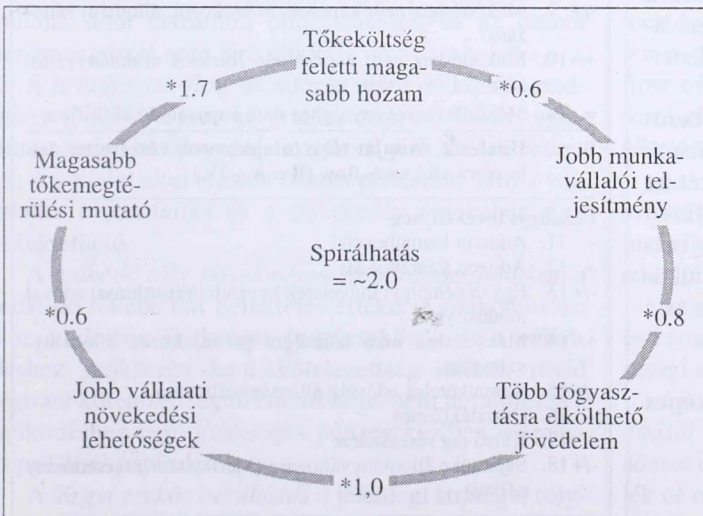
Összefoglalóan elmondható, hogy az értékkel kapcsolatban a különböző irányból közelítő felfogások nem alkotnak egységes egészet. Egyetértés van az érték fontosságának hangsúlyozásában és annak elismerésében, hogy a tulajdonosi érték növelése mint cél a fogyasztói érték egyidejű növelésén keresztül érhető el. A fogyasztói érték fontosságát hangsúlyozó marketing-, logisztikai, termelési szakértők a fogyasztói érték mellett általában a nyereségesség kritériumát tűzik ki célul. Ami nem elegendő feltétele a tulajdonosi érték növelésének, mivel a nyereségesség nem feltétlenül jelenti a hosszú távú részvényesi érték maximalizálását. A részvényesi érték maximalizálása viszont növeli a fogyasztó szerinti értéket.

Az érintett elmélet képviselői (Freeman, 1984; Evan – Freeman, 1988; Radácsi, 1996) szerint a vállalat az érintettek széles körének tartozik felelősséggel, ezért nem maximalizálhatja egyetlen érintett, a tulajdonosok jólétét, hanem valódi célja az érintettek érdekeinek a koordinációja kell, hogy legyen.

A gazdaságetikai megközelítés (Enderle – Tavis, 1998; Pruzan, 1998; Pataki – Radácsi, 2000) az érték fogalmát szintén az érintettek mindegyikére kiterjeszti, mivel a vállalat gazdasági felelősségén kívül, politikai, társadalmi és környezeti felelősséggel is tartozik.

A részvényesi értékmaximalizálás elmélet követői (Rappaport, 1986; Copeland – Koller – Murrin, 1994; Stern – Stewart, 1998) sem tagadják az érintettek értéknövelésének, sem az etikus viselkedésnek²¹ a fontosságát, hanem azt állítják, hogy a piacgazdaságban hosszú távon minden érintett akkor jár a legjobban, ha a vállalatvezetés első helyre a tulajdonosok érdekeit sorolja, mivel a tulajdonosok az egyetlen érintett csoport, amelyeknek tökéletes informáltsággal kell rendelkezniük a saját érdekeiknek megfelelő előnyös döntés szempontjairól. A tulajdonosok vállalják a legnagyobb kockázatot. A részvényesek motivációja a legerősebb a vállalati munkaerő és tőkeforrások hosszú távú sikeres működtetésére. Döntéseiket korlátozzák a munkavállalókkal, szállítókkal, hitelezőkkel kötött szerződések, de ezen korlátokon belül megszervezik a szükséges erőforrások hatékony elosztását. „Maradék” érintettként – az összes többi érintett igényének a kielégítése után – jutnak hozzá a saját jövedelmükhöz (szabad cash-flow-jukhoz), miközben

Részvénytulajdonosi értékkörforgás



Forrás: Bughin – Copeland, 1997: p. 167

* A csillagok szorzásjelet helyettesítenek, a számok a fentiekben ismertetett spirálhatást mutatják. Az ívelt vonalakra az óramutató járásával egyezően nyilakat kell elképzelni

1. ábra

saját követelésük értékének maximalizálására törekednek, más érintettek vállalattal szembeni követelésének az értékét is maximalizálják.²²

Az érték – cash-flow – mint a legjobb teljesítménymérce

A pénznek általános egyenértékként való használatának alapja a pénzáramnak, a cash-flow-nak érték-mérőként való alkalmazása. Leegyszerűsítve a cash-flow a pénzbevételek és pénzkidadások különbsége, az az összeg, amely a bankszámlán, a házipénztárban rendelkezésre áll, ténylegesen elkölthető, befektethető. A vállalat eredmény-kimutatásában feltüntetett eredmény nem azonos a rendelkezésre álló, osztalékfizetésre, beruházásra, hiteltörlesztésre ténylegesen felhasználható pénzeszközzel. A jövőbeni növekedés forrása a vállalat rendelkezésre álló szabad pénzeszköze, és nem a számviteli profitja. A tulajdonosok érdeke saját befektetésük értékének maximalizálása, amely nyilvános társaságoknál a részvényárfolyamok és az osztalék együttes összegének maximalizálását jelenti. A tulajdonosi/részvényesi érték meghatározása a szabad cash-flow-n alapul, annak a rendelkezésre álló szabad pénzáramnak az értékelésén, amely a vállalat működését szolgálja.

A pénz felhasználásának, a befektetések megítélésének legjobb módszere a nettó jelenérték szabály alkalmazása. E szerint csak a pozitív nettó jelenértékű projekteket fogadják el. Bármely eszköz nettó jelenértéke egyenlő a jövőbeli pénzáramlásoknak a tőke alternatív-költségével diszkontált értéke és a jelenbeli pénzbefektetés értéke különbségével. A jelenérték szabály Fisher 1930-ban megjelent tanulmányáig vezethető vissza. Fisher szerint a beruházási kritériumok függetlenek a befektetők személyes időbeli fogyasztási preferenciájától, ezért a vállalatvezetők fő feladata a nettó jelenérték, a részvényesek vagyonának maximalizálása.²³

A nettó jelenérték szabály azonban nemcsak beruházások megítélésére alkalmas, hanem a vállalatok értékének megállapítására is. Egy vállalat értékét az előrejelzett jövőbeni szabad pénzáramlás (cash-flow) vállalati tőkeköltséggel diszkontált értékének, a maradványérték diszkontált értékének, az adózott működéshez nem kapcsolódó cash-flow jelenértékének és a piacképes értékpapírok értékének az összege adja.

Vállalat értéke = DFCF + TV + DNOCF + Piacképes értékpapírok

ahol:

DFCF: szabad cash-flow nettó jelenértéke

TV: maradványérték jelenértéke

DNOCF: működési tevékenységhez nem kapcsolódó cash-flow jelenértéke

Diszkontráta: vállalati tőkeköltség

Szabad cash-flow a vállalat tényleges működési tevékenységének pénzárama, az a pénzállomány, ami a befektetők/forrást biztosítók – részvényesek és hitelezők – rendelkezésére áll. A szabad cash-flow és a vállalat adózott működéséhez nem kapcsolódó cash-flow összege egyenlő a finanszírozási cash-flow-val, tehát a pénzügyi források nyújtói felé irányuló, illetve tőlük kapott pénzeszközök összegével. A vállalat szabad cash-flow-ját olyan diszkontrátával kell diszkontálni, amely tükrözi a befektetők – részvényesek és hitelezők – mind-egyikének az alternatív költségét, az összes pénzügyi forráshoz való relatív hozzájárulásuk arányában. Ez a ráta hatékony tőkepiacon a súlyozott átlagos tőkeköltség rátája (WACC). A szabad cash-flow lehetséges felépítését az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat

Szabad cash-flow levezetése

+	1. Üzemi/üzleti tevékenység eredménye
-	2. Számított adófizetés (Üzemi/üzleti tevékenység eredménye \cdot (1 – fizetett társasági adóráta))
=	1. Adózás utáni működési eredmény (NOPLAT) (1 – 2)
+	3. Értékcsökkenési leírás és egyéb nem pénzmozgással járó tételek
=	II. Bruttó cash-flow (1 + 3)
+/-	4. Működő tőke növekménye
+/-	5. Tárgyi eszköz beruházás
+/-	6. Működési tevékenységhez szükséges egyéb eszközök és források állományváltozása
=	III. Bruttó befektetés (4 + 5 + 6)
-/+	7. Cégérték állományváltozása
A.	Hitelezők és saját tőke tulajdonosok részére rendelkezésre álló szabad cash-flow – FCFE (Free Cash Flow to the Firm) (A = II. – III. -/+ 7)
+	8. Rendkívüli tevékenység adóval korrigált eredménye
-/+	9. Működéshez nem kapcsolódó eszközök állományváltozása
+/-	10. Működéshez nem kapcsolódó források állományváltozása
=	IV. Működési tevékenységhez nem kapcsolódó cash-flow
B.	Hitelezők és saját tőke tulajdonosok részére rendelkezésre álló cash-flow (B = A + IV.)
Pénzügyi tevékenység	
-	11. Adózott kamatbevétel
+	12. Adózott kamatkidadás
-/+	13. Egyéb pénzügyi műveletek bevételei/ráfordításai adóval módosítva
+/-	14. Működéshez nem szükséges pénzeszközök állományváltozása
+/-	15. Kamatköteles adósság állományváltozása
+	16. Osztalékfizetés
+	17. Külső tag részesedése
-/+	18. Saját tőke állományváltozása (Mérleg szerinti eredmény nélkül)
=	C. Finanszírozási cash-flow = B. Hitelezők és saját tőke tulajdonosok részére rendelkezésre álló cash-flow
* A csillag szorzás jelet jelent.	

A szabad cash-flow (FCFF – Free Cash Flows to the Firm) összeállításánál a vállalat kamat és adófizetés előtti működési eredményéből (EBIT) érdemes kiindulni. A magyar eredménykimutatás eredménykategóriái közül az üzemi/üzleti tevékenység eredménye felel meg leginkább az EBIT kategóriájának.

A vállalat kamat- és adófizetés előtti működési eredménye tartalmazza a folyó működéshez kapcsolt kamatokat; pénzügyi eszközökhöz kapcsolódó árfolyamnyereséget, vagy -veszteséget; pénzügyi befektetések leírását; pénzügyi műveletek egyéb bevételeit és ráfordításait); valamint a vállalkozási tevékenységtől független, a szokásos üzletmeneten kívüli tevékenységek bevételeit és kiadásait.

A számított adófizetés a vállalat kamat és adófizetés előtti működési eredménye után fizetendő társasági adót jelenti – ennyi adót fizetne a vállalat, ha nem lenne hitelállománya, ha nem lennének a működéséhez szükséges értékpapírai, illetve a működési tevékenységéhez nem kapcsolódó bevételei és ráfordításai. Az üzemi/üzleti tevékenység után fizetendő társasági adó egyenlő az összes adófizetési kötelezettség plusz a kamatfizetésből származó adópajzs, mínusz a kapott kamatok adója, módosítva az egyéb pénzügyi tevékenység és a nem a működési tevékenységhez kapcsolódó eredmény adóvonzatával.²⁴

Az adózás utáni működési eredmény (NOPLAT – Net Operating Profit Less Adjusted Taxes) a vállalat normál működési tevékenységéből származó adózott²⁵ eredménye.

Az értékcsökkenési leírás és az egyéb nem pénzmozgással járó tételek tartalmazzák a tárgyi eszközöknek és az immateriális javaknak (kivéve cégérték²⁶) a vállalat által elszámolt amortizációját és az összes pénzmozgással nem járó tételt²⁷.

A bruttó cash-flow az adózás utáni működési eredmény (NOPLAT) és az értékcsökkenési leírás, valamint az egyéb, nem pénzmozgással járó tételek összege. A vállalat által termelt összes pénzáram, ami a vállalatba a fenntartás és a növekedés érdekében újra befektethető.

A működő tőke növekménye az adott periódusban a működő tőkébe tett befektetés értéke. A működő tőke a működéshez szükséges forgóeszközök és a működéshez szükséges kamatkötelezettség nélküli rövid lejáratú kötelezettségek különbsége, nem tartalmazza a működéshez nem szükséges pénzeszközöket és piac-képes értékpapírokat.

A tárgyi eszköz beruházás a jelenlegi stratégia folytatásához szükséges bővítő és pótló beruházás teljes összege.

A működési tevékenységhez szükséges egyéb eszközök és források állományváltozása a működési

tevékenységhez szükséges egyéb eszközök (pl. immateriális javak, részesedések) a működési tevékenységhez szükséges egyéb, kamatkötelezettség nélküli forrásokkal csökkentett értékének állományváltozása.

A bruttó befektetés a vállalat által a működő tőkébe, a tárgyi eszközökbe és az egyéb eszközökbe történt befektetések összegét jelenti.

A cégértékbe történő befektetés más vállalat nettó eszközállományának könyvszerinti értékénél magasabb áron végrehajtott felvásárlása során keletkező érték. Egy adott évben a cégértékbe történő befektetés értékét a cégérték mérleg szerinti állományváltozásának és elszámolt értékcsökkenési leírásának az összegeként célszerű kiszámítani, mivel így a cégérték amortizációja sem a bruttó cash-flow-t, sem a bruttó befektetést nem befolyásolja.

A vállalati szabad cash-flow a bruttó cash-flow és a bruttó befektetés (a cégértékbe történő befektetést is figyelembe véve) különbsége. Az így meghatározott szabad cash-flow (FCFF) tőkeletes piacon érzéketlen a tőkeáttétel változására.²⁸

A működési tevékenységhez nem kapcsolódó cash-flow a vállalat tényleges működési tevékenységéhez nem kapcsolódó, adózott tételeket, mint a rendkívüli eredmény, más területeken tevékenykedő leányvállalatoktól származó pénzáramlások, tárgyi eszköz értékesítésének az eredménye, tartalmazza.

A hitelezők és a saját tőketulajdonosok rendelkezésére álló cash-flow-ja a vállalati szabad cash-flow és a működési tevékenységhez nem kapcsolódó cash-flow összege, ami egyenlő a finanszírozási cash-flow-val. A vállalat működési és nem működési tevékenysége által termelt pénzáramnak szükségszerűen meg kell egyeznie a tulajdonosok és a hitelezők felé tett nettó kifizetésekkel, illetve negatív szabad cash-flow esetén a tulajdonosok és hitelezők által nyújtott források nettó összegével. A finanszírozási cash-flow alkotórészei a következők:

Az adózott kamatbevételek a működéshez nem szükséges pénzeszközök után kapott kamatok és kamatjellegű bevételek ténylegesen fizetendő társasági adórátával módosított értékét jelent.

Az adózott kamatkiadás egyenlő a fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések ténylegesen fizetendő társasági adórátával módosított értékével.

Az egyéb pénzügyi műveletek bevételei és ráfordításai adóval módosítva a kamatbevételeken és kiadásokon felüli pénzügyi eredmény (pl: kapott osztalék és részesedés, pénzügyi befektetések leírása) ténylegesen fizetendő társasági adórátával módosított értékét takarja.

A működéshez nem szükséges pénzeszközök közé tartozik minden olyan pénzeszköz és értékpapír, me-

lyet a vállalat a normál működési tevékenységhez szükséges pénzeszközállományán felül tart. A működéshez nem szükséges pénzeszközök általában a vállalat pénzáramlásainak átmeneti egyensúlytalanságát tükrözik. A vállalat fölös pénzeszközöket halmozhat fel, miközben a későbbi felhasználás lehetőségeit mérlegeli.²⁹

A kamatköteles adósság állományváltozása a vállalat összes kamatfizetési kötelezettséggel járó adósságának (rövid és hosszú lejáratú adósság,) nettó növekedését vagy csökkenését jelenti.

Az osztalékfizetés a törzsrésztvényekre és az elsőbbségi résztvényekre készpénzben³⁰ kifizetett osztalékot takarja.

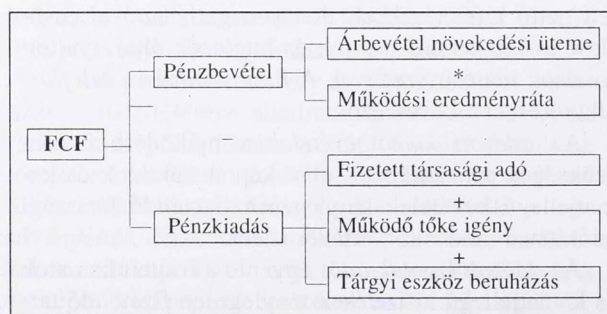
A külső tag részesedése a kisebbségi részesedésre jutó nyereség és a kisebbségi részesedés saját tőken belüli állományváltozásának az összege.

A saját tőke állományváltozása a saját tőke könyv szerinti értékének a mérleg szerinti eredménye és a kisebbségi részesedés állományváltozása nélküli állományváltozást jelenti.

A szabad cash-flow működési eredményből kiinduló levezetése kapcsolható az értékteremtő tényezők által meghatározható részvényesi értékhez. A gyakorlatban is ez a legelterjedtebb szabad cash-flow meghatározás,³¹ mivel rávilágít az összes befektető (hitelezők, részvényesek) rendelkezésére álló pénzáram nagyságára, az értékteremtő tényezőkön keresztül összekapcsolja a vállalat működési, befektetési és finanszírozási tevékenységét. A 2. táblázat a szabad cash-flow és a makro értékteremtő tényezők kapcsolatát szemlélte.

2. táblázat

Szabad cash-flow (FCF) fa



* A csillag szorzás jelet jelent.

A szabad cash-flow a működési tevékenységgel kapcsolatos pénzbevétel és pénzkiadás különbsége. A pénzbevételt az értékesítés nettó árbevétel növekedési üteme és a működési eredményrátának az aránya határozza meg. A pénzkiadás a fizetett társasági adó, a működő tőke igény, és a tárgyi eszköz beruházás függvénye. A makro értéktényezőket a vállalat legelső opera-

tív szintjéig lebontva meghatározható az összes, a részvényesi értékre hatást gyakorló tényező.

A részvényesi érték kiszámításakor a szabad cash-flow csak a működési tevékenységhez kapcsolódó pénzáramlásokat tartalmazhatja, mivel a nem a működési tevékenységhez kapcsolódó tételek hosszú távon nem járulnak hozzá a vállalat működési tevékenységének potenciáljához. A szabad cash-flow a cég számára lehetőséget teremt a szokásos működés és a jövőbeni fejlődés érdekében megvalósuló beruházások finanszírozására, valamint meghatározott osztalék kifizetésére.

Tőkeáttétel nélküli cégek, bankok, pénzügyi tevékenységet folytató társaságok értékelésekor a saját tőke tulajdonosok rendelkezésére álló szabad cash-flow (FCFE – Free Cash Flow to Equity) meghatározása a helyes megközelítésmód. A saját tőke tulajdonosok rendelkezésére álló szabad cash-flow (FCFE) a törzsrésztvényesek felé irányuló közvetlen pénzáramlásokat jelenti, amely az adózás utáni működési eredmény (NOPLAT) és a pénzmozgással nem járó tételek összegének (bruttó cash-flow), és a működő tőke növekmény, beruházások, hiteltörlesztések, adózott kamatkötelezettségek, elsőbbségi osztalék kifizetésének a különbségével egyenlő. (3. táblázat)

3. táblázat

Saját tőke tulajdonosok rendelkezésére álló szabad cash-flow (FCFE) levezetése

+	Működési eredmény (Üzemi/üzleti tevékenység eredménye)
-	Számított adófizetés (Működési eredmény * (1 - fizetett társasági adóráta))
=	Adózás utáni működési eredmény (NOPLAT)
+	Értéksökkenési leírás és egyéb nem pénzmozgással járó tételek
=	Bruttó cash-flow
-/+	Működő tőke állományváltozása
=	(A) Működésből származó cash-flow
-/+	Befektetett eszközök bruttó állományváltozása
=	(B) Befektetési tevékenység cash-flow-ja
+/-	Adósság állományváltozása
-	Adózott nettó kamatfizetés
=	(C) Finanszírozási cash flow
A saját tőke tulajdonosok rendelkezésére álló szabad cash-flow FCFE = (A + B + C)	
-/+	Rendkívüli tételek
A saját tőke tulajdonosok rendelkezésre álló cash-flow	
* A csillag szorzás jelet jelent.	

Elméletileg a saját tőke tulajdonosok rendelkezésére álló cash-flow megegyezik a tulajdonosoknak maximálisan kifizethető osztalékkal, de egy adott évben a ténylegesen kifizetett osztalék általában nem azonos a maximálisan kifizethető osztalékkal, mivel a vállalatvezetés az osztalékfizetés időbeni kiegyenlítésére törekszik.

A saját tőke tulajdonosok rendelkezésére álló szabad cash-flow diszkontrátájának megállapítására többféle módszer létezik. A fejlett tőkepiacon leggyakrabban használt módszer a tőkepiaci árfolyamok modellje (CAPM) és az arbitrált árfolyamok (APM) modellje alapján történő meghatározás. A fejletlen tőkepiacon osztalékhozam-modell, nyereség/árfolyam rátán (P/E rátán) alapuló modell és az úgynevezett felépítéses (build-up) módszer alapján határozható meg a saját tőke költsége.

A saját tőke tulajdonosok rendelkezésére álló szabad cash-flow modell elméletileg használható bármely vállalat részvényesi értékének meghatározására, mivel a tulajdonosok számára megmaradt pénzáramot mutatja, de a tőkeáttétel kezelésének problémája miatt a diszkontálásával nyert eredmény kevesebb információval szolgál az értékteremtő tényezőkről, és kevésbé használható az értékteremtés forrásainak feltárására.³²

A vállalat szabad cash-flow-ja nem keverendő össze a számviteli cash-flow-val. A számviteli cash-flow a vállalat pénzeszközeiben az egyik évről a másik évre bekövetkező pénzállomány változását mutatja. Legyszerűsítve a számviteli cash-flow egyenlő a tárgyév pénzeszközeinek és az előző év pénzeszközeinek a különbségével. Elemzés szempontjából a számviteli cash-flow összetétele a fontos. A 4. táblázat szemlélteti a számviteli cash-flow egy lehetséges felépítését.

A működésből származó cash-flow a mérleg szerinti eredményből kiindulva az értékcsökkenési leírás és a tartalékképzés hozzáadásával (illetve tartalék feloldás levonásával) a forgóeszközök és a rövid lejáratú kötelezettségek állományváltozásainak a számbavételével

számolható. Jól működő vállalatnál a működési cash-flow-nak pozitívnak kell lennie. A befektetési tevékenység cash-flow-ja a tárgyi eszköz beruházás és az értékesítés nettó értékével, valamint a befektetett pénzügyi eszközök állományváltozásának az összegével egyenlő. Egy jól működő, növekvő vállalatnál a befektetési cash-flow arányában és abszolút értékben is jellemzően jelentős negatív összeget tesz ki. A pénzügyi tevékenység cash-flow-ja a vállalat finanszírozási forrásaiban – hitelfelvétel, kötvénykibocsátás, részvénykibocsátás, illetve hiteltörlesztés, kötvény beváltás, részvény-visszavásárlás – bekövetkező változást mutatja. A vállalat stratégiájától és pénzügyi politikájától függően a pénzügyi tevékenység cash-flow-jának pozitív és negatív értéke egyaránt megfelelő.

Összefoglalóan a diszkontált pénzáramlás (cash-flow) – az érték – a legjobb mércéje a vállalati teljesítménynek, mert:

- egyrészt a vállalat értékét a jövőbeli várható szabad pénzáramok jelenértékeként határozza meg, ahol a diszkontrata tükrözi a pénzáramok kockázatát,
- másrészt a részvényesi érdekek kiszolgálásának tőkepiaci elvét operacionalizálhatóvá teszi, mivel azt a gyakorlatban a diszkontált cash-flow alapján értelmezett vállalatérték mindenkor maximalizálására való törekvéssel azonosítja,
- harmadrészt az érték alapján történő döntések jobb erőforrás-kombinációkat hoznak létre, és az érintettek bármilyen követelése értékelhető.

Értékteremtő folyamat és értékteremtő tényezők

4. táblázat

A részvényesi érték és a fogyasztói érték képviselői egyaránt egyetértenek abban, hogy az érték forrása a vállalati működésben van.

A részvényesi érték koncepció az értékteremtést igen széles, a vállalat minden területére kiterjedő feladatként határozza meg: az operatív működés legalsó szintjétől – a munkapadtól, a felső vezetésig – a stratégia megalkotásáig, az értékesítési, termelési, fejlesztési, finanszírozási és befektetési döntésekig minden szintet és tevékenységet átfog.

Rappaport (1986) az értéklánc és a szabad cash-flow kapcsolatát bemutató ábrázolása (5. táblázat) rávilágít az értékteremtés komplexitására. A pénznek mint mérőeszköznek a szerepe a közös nevezőre hozásban van. A szabad cash-

A számviteli cash-flow lehetséges felépítése

MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY
+ Értékcsökkenési leírás
+ Céltartalékképzés
- Céltartalékképzés felhasználás
+ Forgóeszközök állománycsökkenése
- Forgóeszközök állománynövekedése
+ Kamatkötelezettség nélküli rövid lejáratú kötelezettségek állománynövekedése
- Kamatkötelezettség nélküli rövid lejáratú kötelezettségek állománycsökkenése
MŰKÖDÉSBLŐ SZÁRMAZÓ CASH FLOW
+ Befektetett eszközök értékesítése
- Beruházások, befektetések
BEFEKTETÉSI TEVÉKENYSÉG CASH FLOW-JA
+ Hosszú lejáratú kötelezettségek állománynövekedése
- Hosszú lejáratú kötelezettségek állománycsökkenése
+ Rövid lejáratú hitelek, kölcsönök állománynövekedése
- Rövid lejáratú hitelek, kölcsönök állománycsökkenése
+ Részvénykibocsátás
- Saját részvény visszavásárlás
PÉNZÜGYI TEVÉKENYSÉG CASH FLOW-JA
ÖSSZES CASH FLOW = PÉNZESZKÖZÖK ÁLLOMÁNYVÁLTOZÁSA

Az értéklánc és a szabad cash-flow kapcsolata

Vállalati infrastruktúra					
Emberi erőforrás menedzsment					
Technológiai fejlesztése					
Beszerzés					
Bemenő logisztika	Termelés	Kimenő logisztika	Marketing és értékesítés	Szolgáltatások	Értékesítés
Anyagkezelés Raktározás Szállítói adminisztráció	Feldolgozás Összeszerelés Tesztelés Csomagolás	Készletkezelés Raktározás Kiszállítás Adminisztráció	Értékesítési személyzet Reklám Promóció Adminisztráció	Üzembe helyezés Betanítás Karbantartás Visszaküldés kezelése	- Működési költségek
					Működési tevékenység eredménye
					- Társasági adó
					Működésből származó adózott eredmény
					+ Értékcsökkenés és egyéb pénzmozgással nem járó ráfordítások
Alapanyag készlet Szállítók	Befejezetlen, félkésztermék készlet, Szállítók	Késztermék készlet	Vevők	Alkatrész készlet, Szolgáltatási díj követelések	- Működő tőke növekmény
Raktárak, Szállító eszközök, Egyéb berendezések, felszerelések	Termelő berendezések, felszerelések	Raktárak, Szállító eszközök, Egyéb berendezések, felszerelések	Elosztói hálózat infrastruktúrája, Járművek, Számítógépek és egyéb irodai berendezések	Szolgáltatásokhoz használt berendezések infrastruktúrája, Járművek	- Tárgyi eszköz beruházások
					Szabad cash-flow

Rappaport (1986: p. 87.) alapján

flow megállapításához az értékesítésből kell kiindulni, levonva a működéssel kapcsolatos kiadásokat, melyeket az öt elsődleges tevékenység határoz meg. A társasági adó levonása utáni eredmény a működésből származó adózott eredmény, melyhez, a készpénzes alap eléréséhez, hozzá kell adni az értékcsökkenési leírást és egyéb pénzmozgással nem járó ráfordításokat. Az elsődleges tevékenységek által meghatározott működő tőke növekmény és tárgyi eszköz beruházás levonása után kapjuk meg a vállalat szabad cash-flow-ját. A vállalat tőkeköltségével történő diszkontálás után ezen cash-flow szolgál alapul a vállalat értékének és a stratégia által teremtett értéknek a meghatározására.

Az értéklánc elemzést követve látható, hogy a vállalati működés összes funkciója hozzá tud járulni az értékteremtéshez. Az értékteremtő tényezők hatásának mindegyike végső soron tükröződik a szabad cash-flow-ban.

A vállalat termelési és logisztikai stratégiája, a termeléshez szükséges berendezések, felszerelések meghatározása, a termelést kiszolgáló létesítmények elhelyezése révén befolyásolja a tárgyi eszköz beruházást. A gyártani vagy vásárolni döntés, a folyamatválasztás és technológiaválasztás a szállítói, készletgazdálkodási politikan keresztül egyik meghatározója a működő tőkének. A költséggazdálkodás a működési költségeket befolyásolja.

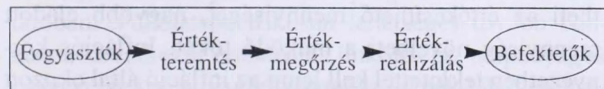
A marketing- és értékesítési stratégia, a célpiacok kiválasztása, a vevői szegmensek tulajdonságainak minél részletesebb feltérképezése, az elosztási politika révén meghatározza az értékesítés árbevételét; a marketing és elosztás költségei a működési költségek között jelennek meg; a vevőpolitika főleg a működő tőkét befolyásolja; az elosztási hálózat kialakítása, infrastruktúrája a tárgyi eszköz beruházás részeként jelenik meg.

Az értékesítés utáni szolgáltatások szerepe egyre fontosabb minden vállalat életében. A termék eladásával nem ér véget a fogyasztóval való kapcsolat. Az üzembehelyezés, betanítás, garanciavállalás, a karbantartás, a termékek visszavétele növeli a működési költségeket, de pótlólagos árbevételt is generál, a szolgáltatási díjak (képzés, átalánydíjas karbantartás, alkatrészellátás) és az elégedett fogyasztók megtartása és további vásárlásai révén. Az értékesítés utáni szolgáltatások az alkatrész készlet, a szolgáltatási vevőpolitika, az alvállalkozók révén befolyásolják a működő tőkét, a szolgáltatásokhoz használt berendezések infrastruktúrája lévén a tárgyi eszköz beruházást. A támogató tevékenységek – főként a működési költségeken keresztül – szintén hatással vannak a cash-flow-ra.

PriceWaterhouseCoopers (1999) szerint az értékteremtés az a folyamat, amelynek során a vállalat képes a tőkeköltségénél magasabb hozamot fenntartani. Ez a pozitív „különbség” (spread) – amely vagy viszatartható a vállalatnál, vagy kifizethető osztalékként – képviseli azt az értéket, amelyet a részvényesek elvárnak a vállalatba fektetett pénzüik után. Az értékteremtés azt a képességet jelenti, hogy olyan áron tud a vállalat terméket és/vagy szolgáltatást ajánlani a fogyasztóknak, hogy annak révén pozitív hozamot ér el. Az értékteremtéssel szorosan összefügg az értékmegőrzés és az értékrealizálás. Az értékmegőrzés annak igénye, hogy a teremtett érték ne menjen veszendőbe hatékonysági problémák vagy rossz vállalatvezetés miatt. Az értékrealizálás biztosítja a befektetőknek a teremtett értéknek a tőkepiacon keresztül történő értékesítését, amely a részvényárfolyam emelkedése, a visszavásárolt részvények és osztalék-kifizetés révén valósul meg. A befektetők akkor tudják realizálni befektetéseik nyereségét, ha a piac megérti azokat a stratégiákat, melyek az értékteremtést és fenntartást szolgálják.³³ Az értékteremtés, -megőrzés és -realizálás folyamatán keresztül tehát interaktív kapcsolat valósul meg a fogyasztók és a befektetők/részvényesek között. (2. ábra)

2. ábra

A részvényesi érték összekapcsolja a fogyasztókat a befektetőkkel



Forrás: Black – Wright – Bachman – Davies (1996)

Az értékteremtés folyamatának megragadására a Boston Consulting Group az értékfa felrajzolását javasolja. Az értékfa a vállalat pénzügyi teljesítményéből kiindulva jut el a működési tevékenység elemzéséig.

Az értékesítés árbevételéből és a közvetlen költségekből kiindulva a vállalat gazdasági tevékenységét egyre kisebb, kontrollálható tevékenységekre bontva jut el a vállalat értékfájának felrajzolásához, amely tartalmazza azokat az értékeket, melyek alapvetően meghatározzák az árbevételt és a közvetlen költségeket. Ezt követően a piac elemzése révén (méret, növekedési ütem, versenytársak árai, árprémiumok stb.) gyűjtött adatokkal az értékfa minden egyes kockáját kitöltik. Majd tesztelik az egyes tényezőket az értékre gyakorolt hatásuk alapján. Végül meghatározzák, hogy az egyes értékteremtő tényezők a vezetők által milyen mértékben kontrollálhatók.³⁵ Az így létrejött fa a DuPont mutatószám-rendszerhez hasonlít, azzal a különbséggel, hogy a vállalat működésének a legalsó szintjéig lebontott, az értékre hatást gyakorló valamennyi tényezőt tartalmazza és legvégű mutatóként a részvényesi érték megtérülése szerepel benne.

A nemzetközi szakirodalom feldolgozása alapján *értékteremtő folyamatnak* tekintünk minden olyan működési, befektetési, finanszírozási tevékenységet, amely hozzájárul a részvényesi érték növeléséhez.

Értékteremtő tényezők

A vállalatok legfontosabb célja, az értékteremtés, ami az értékteremtő tényezőkön (value drivers) keresztül valósul meg.

A PriceWaterhouseCoopers definíciója szerint értékteremtő tényező minden olyan stratégiai, vezetői döntés, gazdasági, iparági és versenytársi hatás, amelyek jelentősen befolyásolják az értéket.³⁶ Copeland – Koller – Murrin (1999: p. 139.) szerint értékteremtő tényező lehet bármely olyan változó, amely befolyásolja a vállalat értékét. A Boston Consulting Group alapján az értékteremtő tényezők azok a kritikus komponensek, melyek lényeges hatást gyakorolnak a vállalat értékére és a vállalat által menedzselhetőek.³⁷

A definíciók alapján értékteremtő tényezőnek tekintünk minden olyan változót, tényezőkombinációt, elemi munkafolyamatot (stratégiai, vezetői döntés, működési, finanszírozási, befektetési tényező, gazdasági, iparági, versenytársi hatás), amely befolyásolja a vállalat értékét. Az értékteremtő tényezők egyértelműen meghatározzák a vállalat működésének azon területeit, melyek hatással vannak az értékteremtés folyamatára, közös keretet adnak a vállalaton belüli folyamatok áttekintésére.

Az értékteremtőket hatékony felhasználásuk érdekében rendszerezni kell, meghatározva a kulcstényezőket, az értékre legnagyobb hatást gyakorló változókat. A részvényesi értékmaximalizálás szempontjából

kulcskérdés a konkrét, az adott vállalatra leginkább jellemző értékteremtők megtalálása, optimális kombinációjuk kialakítása.

Az értékteremtő tényezők azonosítása a vállalati értékláncból kiindulva történhet. Leggyakrabban használt elemzési módszer a porteri értéklánc.³⁸ Az első lépés minden vállalat számára saját értékteremtő tényezőinek azonosítása. Az értékteremtőket olyan mélységig kell részletezni, hogy az operatív szint vezetőinek közvetlen ellenőrzése alatt álló döntési változókkal összekapcsolhatóak legyenek. Az értékteremtők listája természetesen időről időre változik, ezért felülvizsgálatra szorul. A vállalati rendszeres tervezési ciklus jó alkalom erre. A vállalat értékteremtő listájának stabilitása függ az iparágtól és az életciklustól is. Nem lehet általánosan meghatározni egy minden vállalatra érvényes értékteremtő tényező rendszert, de van *hét makro-tényező*³⁹, mely a piac alapvető hozam/növekedés/kockázat követelményeihez igazodva végsősoron meghatározza bármely vállalat értékét. Ezen értékteremtő tényezők:

1. értékesítés nettó árbevételének növekedési üteme,
2. működési eredményráta (üzemi[üzleti] tevékenység eredménye az értékesítés nettó árbevételhez viszonyítva),
3. fizetett társasági adó (a működési eredményráta kiszámolt fizetendő társasági adó, nem veszi figyelembe a kapott kamatokra jutó adótöbbletet és a fizetendő kamatok utáni adópajzsot),
4. működő tőke igény,
5. tárgyi eszköz beruházás,
6. tőke költség (WACC),
7. versenyelőnyök fennállásának időszaka.

A fenti értéktényezőket kell a vállalatoknak – minden rendkívüli tévtől megtisztítva – meghatározott stratégia mellett mikrotényezőkre bontani, amelyek jól tükrözik a vállalat működési tevékenységét.

A részvényesi értékteremtést a hét makrotényező felhasználásával Rappaport (1986) részvényesi értékhálóban (Shareholder Value Network) összegezte. Az értékháló az értékteremtő tényezők segítségével egyértelműen megmutatja a kapcsolatot a részvényesi értékteremtés, a szabad cash-flow, a működési, finanszírozási és befektetési döntések között. (3. ábra)

A működési döntéseket mint árazás, értékesített mennyiség, termékmix, promóció, marketing, elosztás és vevői szolgáltatások, az értékesítés növekedési üteme, a működési eredményráta és a fizetett társasági adó makro értékteremtők foglalják magukban. A befektetési döntések mint készletpolitika, kapacitásbővítés a két befektetési makro értéktényezőben – mű-

ködő tőke igény, tárgyi eszköz beruházás – tükröződnek. A pénzügyi döntések, melyek az optimális tőkestruktúra kialakítására irányulnak a tőkeköltségen keresztül befolyásolják az értéket. A fenntartható versenyelőnyök időszaka a vezetőség legjobb becslése annak az időszaknak a hosszáról, amikor a befektetett tőke által elért hozam meghaladja a tőkeköltséget. A szabad cash-flow-t a működési és befektetési értékteremtők határozzák meg, a fenntartható versenyelőny időszakának értékteremtő tényezőjével együtt. A diszkontráta a tőkeköltség meghatározásán alapul. A diszkontált cash-flow és az adósság értékének különbsége adja a részvényesi értéket, melyet a részvényesek hatékony piacon, nyilvános részvénytársaságok esetén a részvényárfolyam változás és a fizetett osztalék révén érzékelnek.

A részvényesi értékteremtést a szabad cash-flow elemzés oldaláról megközelítő irányzat követői (Copeland – Koller – Murrin, 1994; Mills, 1998; Price-WaterhouseCoopers; McKinsey Group) a Rappaport (1986) által azonosított hét makro értéktényezőt elfogadták, és rájuk építve dolgozták ki elemzési technikáikat⁴⁰, amelyek során a kulcs értéktényezőket tovább bontják elemi részekre. Az előbbieken ismertetett részvényesi értékteremtés hálójá, a porteri értéklánc és a szabad cash-flow kapcsolata rámutatnak a hét makrotényező értékteremtésben meghatározó szerepére. A következőkben részletesen ismertetem az egyes tényezők jellemzőit és a szabad cash-flowra gyakorolt hatásukat.⁴¹

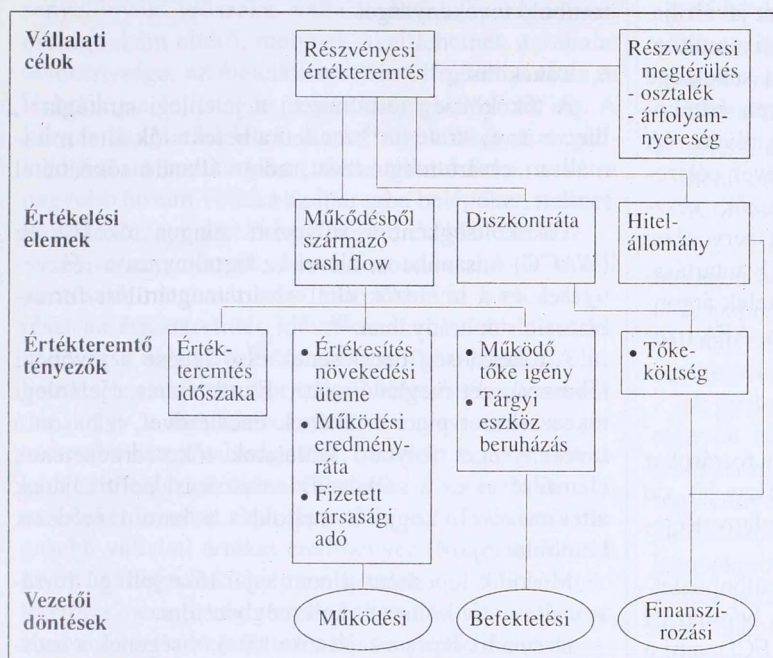
1. Az értékesítés nettó árbevételének növekedési üteme

Az első értékteremtő tényező, mivel ez határozza meg a vállalat piaci részesedését, közvetlen kapcsolatot teremt a fogyasztókkal, hatással van a többi értékteremtő tényezőre is. Értékének reálisnak kell lennie, mivel az egész értékláncot befolyásolja. Meghatározását széles körű piaci és iparági elemzésnek kell megelőznie. Kiindulópontként az előző év értékesítési adatainak elemzése szolgálhat. A mennyiség-ár meghatározásakor figyelemmel kell lenni a lehetséges ellentétes irányú mozgásokra, az áremelés csökkentheti az értékesíthető mennyiséget, nagyobb eladott mennyiség növelheti a működő tőkét. Inflációs környezetben tekintettel kell lenni az infláció által okozott árbevétel-növekedésre és a reálnövekedésre is.

Vállalatspecifikusan az alábbi mikrotényezőkre bontható: üzleti egységek árbevétele, értékesítés volumene, árak, termékmix, fogyasztók összetétele, értékesítési feltételek, új termékek fejlesztése, új piacokra való belépés mérlegelése, fogyasztói hűség

3. ábra

Részvényesi értéktéremtés hálója



Forrás: Rappaport (1986: p. 76.)

előmozdító programok, termékdifferenciálásra koncentrálnó reklámstratégia kialakítása, értékesítési osztály hatékonysága stb.

2. Működési eredményráta

Az értékesítés előrejelzését követően határozhatók meg az értékesítés közvetlen (anyag, munkabér) és közvetett (értékesítési, igazgatási, általános) költségei vagy más megközelítésben az értékesítés változó és fix költségei. A ráta becslésénél szintén figyelembe kell venni a múltbeli tapasztalatokat és a rendelkezésre álló termelési potenciált. Az értékesítési árbevétel növekedése változatlan feltételek mellett a működési eredményráta javulását okozza, a fix költségek állandósága miatt. A működési eredményráta mikro értéktényezőkre bontása képet ad a vállalat működési tevékenységének hatékonyságáról. A vállalat termelési hatékonysága, kapacitáskihasználtsága, költséggazdálkodása, a kiszolgáló személyzet tevékenysége tükröződik e mutatóban. Vállalatspecifikusan lehetséges tovább bontása a következő: értékesítés önköltsége, alapanyagok beszerzési ára, anyagfelhasználás, gépek kihasználtsága, termelésben részt vevő dolgozók száma, órabére, teljesítménye, technológiai modernizálás, közvetett költségek megoszlása, kiszolgáló személyzet száma, munkabére, bérleti díjak, egyéb nem anyagjellegű szolgáltatások összetétele stb.

3. Fizetett társasági adó

A működési eredmény meghatározása után a fizetendő társasági adó kiszámolható, a kapott kamatokra jutó adó többlet és a fizetendő kamatok utáni adópajzs figyelmen kívül hagyásával. Általában ezt az értéktényezőt a legnehezebb pontosan meghatározni. A társasági adótörvény szerint kalkulált adóalap a legritkább esetben egyezik meg a számviteli törvény elvei alapján kiszámolt adózás előtti eredménnyel. Vállalatunként és országoként különböző adóalap növelő és csökkentő tételek léteznek. A korrekt értéket a készpénzes adó meghatározása jelenti, de kiszámításának túlzott információigénye miatt egyszerűbb megoldást használnak, amely általában az éves beszámolóban szereplő adófizetési kötelezettség és az adózás előtti eredmény arányának alkalmazása a működési eredményre. Az angolszász országokban tovább bonyolítja a ténylegesen fizetendő adó meghatározását a később esedékessé váló adókötelezettség (deferred tax). A fizetett társasági adó az alábbi mikrotényezőkre bontható: adókedvezmények kihasználása, leányvállalatok és egyéb érdekeltségek közötti transzferárak tervezése, külföldön fizetett adók minimalizálása, osztalékadó minimalizálása, nemzetközi holding struktúra megfontolása stb.

Az első három makro értéktényező határozza meg a vállalat adóval korrigált működési eredményét (NOPLAT), a szabad cash-flow legfőbb összetevőjét. A makrotényezőket mikro értéktényezőkre történő bontása, ezáltal az értékre gyakorolt hatás operatív szintű azonosítása rendkívül fontos része az értékmaximalizálásnak. A következő makrotényezőket (működő tőke igény, tárgyi eszköz beruházás) adott stratégia mellett az első három értéktényező függvényei.

4. Működő tőke igény

Működő tőke (Working Capital) alatt a vállalat működési/üzleti tevékenységéhez szükséges forgóeszköz-igényt és rövid lejáratú kötelezettség állomány különbségét értjük.⁴² Az értékesítés volumenének növekedése általában a működő tőke igény bővülésével jár együtt. Ezt okozhatja a magasabb vevőállomány, a nagyobb készletállomány. A működő tőke igényt növelheti az alacsonyabb szállítóállomány, az infláció és az adófizetési kötelezettség időbeli ütemezésének változása⁴³ is.

Meghatározására több módszer létezik. Az egyik megközelítési mód az értékesítés nettó árbevételének százalékában a múltbeli arányok használatát javasolja. De a jövőbeni növekedés nem mindig követi a múltbeli trendeket – lehet, hogy a vevők forgási sebessége megnő, a készletállomány viszont csökken hatékonyabb termelési módszerek alkalmazása révén. (A mikro értékteremtő tényezők azonosítása révén célszerű meghatározni.) Lehetséges mikrotényezők: készletezési politika, beszerzési tevékenység átszervezése, termelés ütemezése, vevőkövetelések nyilvántartása, kintlevőség behajtás javítása, fizetési feltételek átgondolása, beszerzési csatornák felülvizsgálata, ÁFA fizetés ütemezése stb.

5. Tárgyi eszköz beruházás

A tárgyi eszköz beruházás rövid távon forrásokat köt le, csökkenti a vállalat szabad cash-flow-ját, de hosszú távon a növekedés szempontjából alapvető jelentősége van.

A tárgyi eszköz beruházásnál meg kell különböztetni a létező tárgyi eszközök pótlása miatti beruházást (Replacement Fixed Capital Investment, RFCI), ami a létező fogyasztói igények kielégítéséhez szükséges, és az értékesítés növeléséhez kapcsolódó új beruházási igényt (Incremental Fixed Capital Investment, IFCI).

A gyakorlatban több módszer létezik a meghatározásra. A létező tárgyi eszközök pótlása miatti beruházás meghatározható pótlási értéken, a tárgyi eszközök gazdasági értéke, a múltbani karbantartási költségek vagy az értékcsökkenési leírás alapján. A leggyakrabban használt és legegyszerűbb módszer az értékcsökkenési leírás összegének használata. Magas inflációjú országokban⁴⁵ az eszközök gazdasági értéke az értékcsökkenési leírásnak a várható inflációval történő felszorozásával határozható meg.

Az értékesítés növeléséhez kapcsolódó új beruházási igény meghatározásának összhangban kell lennie a vállalati stratégiával.⁴⁶ Megállapítása történhet a múltbeli trendek alapján, az elmúlt 5–10 évben az értékesítés növekedése milyen mértékű új beruházásokkal járt együtt, de mindenképpen a vállalat stratégiájához illeszkedve – figyelembe véve a technikai fejlődést és a versenytársak által használt technológiákat – célszerű meghatározni.

A tárgyi eszköz beruházáshoz kapcsolható mikrotényezők: vásárlási és lízingelési alternatívák átgondolása, beruházás-értékelési technikák kidolgozása, tárgyi eszköz kihasználtság felülvizsgálata, technológiai elavultság vizsgálata.

Az első öt makro értéktényezővel felírható bármely vállalat éves szintű szabad cash-flow-ja. A mikrotényezőkre történő bontással meghatározható a vállalat

értékteremtő hálója, az operatív szint értékre gyakorolt hatása, azonosíthatók az értékteremtő, illetve értékromboló tevékenységek.

6. Tőkeköltség

A tőkeköltség tartalmazza a jelenlegi stratégia⁴⁷, illetve az új stratégia⁴⁸ mellett a befektetők által minimálisan elvárt megtérülést, adott állandó tőkeáttétel mellett.

Tőkeköltségként a súlyozott átlagos tőkeköltség (WACC) használatos, mivel ez tartalmazza a részvényesek és a hitelezők által elvárt megtérülést forrásbiztosításuk arányában.⁴⁹

A tőkeköltség becslésének első lépése a jövőbeni tőkeszerkezet meghatározása. Ez történhet a jelenlegi tőkeszerkezet piaci értékének becslésével, a hasonló tevékenységet folytató vállalatok tőkeszerkezetének elemzésével és a vállalat finanszírozási politikájának áttekintésével. Legjobb megoldás a három módszer kombinációja.

Második lépésként a nem saját tőke jellegű források alternatív költségét kell megbecsülni.

Harmadik lépés a saját tőke tőkeköltségének a becslése, ami történhet a tőkepiaci árfolyamok modellje (CAPM), az arbitrált árfolyamok modellje (APT) vagy egyéb módszerek alapján.

A vállalatvezetés feladata az optimális tőkeszerkezet meghatározása. A tőkeáttétel változtatása ugyanis gyakorlatban Modigliani – Miller I. tételének⁵⁰ ellenére hatással van a vállalat értékére. A hitelfelvétel ugyanis adó-megtakarító hatású, mivel a hitelkamatok a költségek között számolhatók el, így csökkentik az adót. Az adó-megtakarítás azonban csak akkor jelenik meg értéknövelő tényezőként, ha azt a vállalat érvényesíteni tudja, azaz az összes tevékenységéből származó adókötelezettséget az adó-megtakarítás összegével csökkenti. Az adók értéknövelő hatásából eredően a vállalatok érdeke lehet a minél nagyobb hitelfelvétel. A tőkeáttétel azonban nem növelhető a végtelenségig, mivel, ha az idegen források aránya meghaladja az iparági átlagot, nő a vállalat kockázata, így a saját tőkével szemben elvárt hozama és a tőkeköltség is.

A tőkeköltséget meghatározó mikrotényezők lehetnek: optimális tőkeáttételi arány meghatározása, üzleti egységek specifikus tőkeköltségének a kiszámítása, részvény visszavásárlási lehetőségek megfontolása, marginális üzletágak leválasztása.

7. Versenyelőnyök fennállásának időszaka

A versenyelőnyök⁵¹ fennállásának időszaka az értékteremtés periódusa, amikor a vállalat képes a tőkeköltségénél magasabb hozamot, értéket teremteni. Az ezt követő időszak standard pénzáramlásnak

tekinthető, így a vállalatértékhez való hozzájárulását a maradványérték⁵² reprezentálja. A fenntartható versenyelőnyök időszaka vállalatonként, iparáganként, országonként eltérő, melynek okai lehetnek a vállalat tevékenysége, az életciklusgörbén elfoglalt pozíció, a technológia fejlettsége, a gazdasági környezet stb. A közgazdasági elméletek szerint tőkeköltiséget meghaladó hozam hosszú távon nem tartható fenn, mivel a nagyobb hozam vonzza az iparágba belépőket, s ennek következménye az elérhető hozam csökkenése lesz.

A versenyelőnyök fennállása időszakának minél pontosabb meghatározása több okból is fontos. Egyrészt az értékteremtés időszakánál rövidebb periódus választása olyan évek szabad cash-flow-jának az alulbecslését jelenti, amikor még többlet értéket teremtettek, s így a meghatározott részvényesi érték is alacsonyabb lesz a valóságosnál; az értékteremtés időszakánál hosszabb periódus választása viszont túlbecsüli az értéket (szabad cash-flow-t) és a valóságosnál magasabb vállalati értéket eredményez. Másrészt hosszú távon a hozamok kiegyenlítődnek, a többletértékteremtés nem a végtelenségig fenntartható folyamat. Harmadrészt az értékteremtő tényezők folytonosan változnak, akkor is teremtnek értéket, ha a hozam a tőkeköltéssel egyenlő.

A versenyelőnyök fenntartásának időszaka meghatározására több elmélet létezik. A Porter-féle (1980) iparág-elemzés alapján az öt⁵³ versenytényező és az iparágban elfoglalt pozíció határozza meg a versenyelőnyök⁵⁴ fenntartásának hosszát. A külső iparági tényezők elemzését követően a vállalat specifikus tényezők, az értéklánc elemzése – az értékteremtő tényezők meghatározása – után azonosíthatók a versenyelőnyök és határozható meg az értékteremtő stratégia.

Williams (1985)⁵⁵ a Porter-féle elemzést kiegészítette az időtényezőnek az értékláncba történő bekapcsolásával. A vállalat versenyelőnye és a versenyelőny fenntartásának időszaka attól függ, hogy a vállalat melyik iparági csoportba⁵⁶ tartozik, mivel mindhárom csoportban eltérő üzleti kockázattal kell számolni, és így más-más stratégiát kell kialakítani.

Prahalad – Gary (1990), Scott (1998) a vállalatok lényegi képességeire (core competences) helyezik a hangsúlyt a versenyelőny fenntartásának a megállapítása során.

Slywotzky (1996)⁵⁷ az értékáramlás fogalmának bevezetésével magyarázza a versenyelőny-időszak fenntartásának fontosságát. Az érték nem teremődik a végtelenségig, egyrészt a hozamok hosszú távon való kiegyenlítődése, másrészt a környezet változékonysága miatt. Az értékáramlásnak három szakasza különíthető el aszerint, hogy a vállalat hozama miként viszonyul a vállalat tőkeköltéséhez:

- értékáramlás szakasza: korlátozott verseny, magas növekedési ütem, magas a tőkeköltiséget meghaladó hozam,
- értékstabilitás szakasza: stabil verseny, állandó piaci részesedés, a vállalat hozama megegyezik a tőkeköltéssel,
- értékkiáramlás szakasza: intenzív verseny, csökkenő értékesítés, a tőkeköltésnél alacsonyabb hozam jellemzi.

Az értékáramlás végbemehet vállalaton belül, iparágon belül és iparágak között is. Minden vállalatnak, iparágának megvan a saját értékáramlási ciklusa. A vállalatvezetőknek az értékáramlási ciklus figyelembevételével kell meghozniuk stratégiai döntéseiket.

A gyakorlatban több módszer⁵⁸ létezik a versenyelőnyök időszakának meghatározására. Elemzésekor rendszerint a tervezési periódus és a fenntartható versenyelőnyök időszak hosszának az azonossága, illetve különbözősége a kérdés. Az elemzők/vállalatvezetők leggyakrabban szenárióelemzéssel vizsgálják a tervezési periódus és az értékteremtés időszaka közötti kapcsolatot, s így a tervezési periódust azonosítani tudják a versenyelőnyök fenntartásának időszakával. Ha a tervezési időszak megegyezik a fenntartható versenyelőnyök időszakával, az értékteremtés a tervezési időszak alatt zajlik le, ezt követően a hozam megegyezik a tőkeköltéssel és a maradványérték az örökjáradék képlettel számolható. Ha a tervezési időszak rövidebb a fenntartható versenyelőnyök időszakánál, a tervezési időt követő értékteremtést is ki kell mutatni, melyre egyik lehetséges módszer az opcióárazás.

Összefoglalóan elmondható, hogy a hét makro értékteremtő tényező átfogja a vállalat egész tevékenységét, az operatív, a befektetési és finanszírozási döntéseket. A hét makrotényező segítségével meghatározható bármely vállalat jövőbeni szabad cash-flow-jának nettó jelenértéke – a vállalat értéke. Fejlett tőkepiacon nyilvános részvénytársaságok esetén ezen vállalatérték szoros kapcsolatot mutat a piac értékítéletével.⁵⁹ Fejletlen tőkepiacon a makro értéktényezők nyomonkövetése jelzésül szolgálhat az értékmaximalizáló stratégia létezésének. A makrotényezőknek mikrotényezők-ké bontása során feltérképezhető a vállalat teljes működési tevékenysége, meghatározhatók az értékromboló és értékteremtő tevékenységek.

Felhasznált irodalom

- Abrams, J. B. (1994): Cash Flow: A Mathematical Derivation, Valuation, Vol. 39. March, p. 64-71.
 Agrawal, R. – Findley, S. – Greene, S. – Huang, K. – Jeddy, A. – Lewis, W. W. – Petry, M. (1996): Why the US leads and why it matters, The McKinsey Quarterly, Number 3.

- Archibald, G. C. (1987): Vállalatelmélet, in: A vállalat és működése, p. 27-36.
- Bankról, Pénzről, Tőzsdéről – Válogatott előadások a Bankárképzőben, 1998.
- Bélyácz Iván (1992): A vállalat értékelése, Prodinform
- Bélyácz Iván (1995): A vállalati tőke piaci és benső értékének kapcsolata, Bankszemle, 8-9. sz. p. 10-18.
- Black, A. – Wright, P. J. – Bachman, E. – Davies, J. (1997): Shareholder Value – Részvényesi érték, KJK, PriceWaterhouseCoopers
- Boda Zsolt – Radácsi László (1996): Vállalati etika. BKE, Vezetőképző Intézet
- Boda Zsolt (1996): A vállalat társadalmi felelőssége. in: Vállalati etika, p. 10-25.
- The Boston Consulting Group: Understanding Cash Flow Return On Investment, Managing for Value, Melbourne Sydney, Auckland
- The Boston Consulting Group: Cash Is All That Counts, Managing for Value, Melbourne Sydney, Auckland
- The Boston Consulting Group: Measuring Value, Managing for Value, Melbourne Sydney, Auckland
- The Boston Consulting Group: Managing the Business Portfolio, Managing for Value, Melbourne Sydney, Auckland
- The Boston Consulting Group: Estimating the Cost of Capital, Managing for Value, Melbourne Sydney, Auckland
- The Boston Consulting Group: Drivers of Value, Managing for Value, Melbourne Sydney, Auckland
- The Boston Consulting Group: Financial Benchmarking, Managing for Value, Melbourne Sydney, Auckland
- The Boston Consulting Group (1995): Meeting the Value Challenge, Shareholder Value Management, The Boston Consulting Group Inc.
- The Boston Consulting Group (1996): Shareholder Value Metrics, Shareholder Value Management, The Boston Consulting Group Inc.
- Brealey, R. – Myers, S. C. (1992): Modern vállalati pénzügyek 1-2, Panem Kft
- Brennan, M. J. (szerk.) (1996): The Theory of Corporate Finance, An Elgar Reference Collection Cheltenham, UK. Brookfield, US
- Bughin, J. – Copeland, T. E. (1997): The virtuous cycle of shareholder value creation, The McKinsey Quarterly, Number 2.
- Chikán Attila (1994): Vállalatgazdaságtan, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó – Aula Kiadó
- Chikán Attila, Demeter Krisztina (szerk) (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, termelés, szolgáltatás, logisztika, Aula
- Coase, R. H. (1937): A vállalat természete (1937), in: A vállalat és működése, p. 37-48.
- Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J. (1994): Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies. 2. ed., McKinsey Company, Inc. Published by John Wiley Sons, Inc.
- Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J. (1999): Vállalatértékelés, Panem-John Wiley Sons
- Czakó Erzsébet – Kocsis Károly (szerk) (1993): A vállalat és működése, Kiegészítő irodalom a vállalatgazdaságtan tanulmányozásához. BKE, Aula Kiadó
- Ehrbar, A. – Stewart, S. (1998): EVA. The Real Key to Creating Wealth, John Wiley Sons, Inc. Magyarul megjelent John Wiley Sons, Inc. – Panem Könyvkiadó Kft. Budapest, 2000.
- Enderle G. – Tavis L. A. (1999): A balanced Concept of the Firm and Measurement of its Long-term Planning and Performance, Journal of Business Ethics 17, p. 1129 – 1145.
- Evan, W. M. – Freeman, R. E. (1988): A modern vállalat stakeholder elmélete: kantiánus kapitalizmus, in: Vállalati etika, p. 93-109.
- Fazakas Gergely (1998): A vállalatértékelés alapvetései, in: Bankról, pénzről, tőzsdéről, pp. 417-429.
- Freeman, E. R. (1984): Stakeholder-menedzsment, in: A vállalat és működése, p. 81-94.
- Gale, B. T. – Branch, B. (1981): Cash flow analysis: more important than ever, Harvard Business Review, July-August, p. 131-136.
- Goodpaster, K. E. – Matthews, J. B. (1982): Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete, in: Vállalati etika, p. 26-42.
- Houder, V. (1995): A value system for shareholders, Financial Times, March 22, p. 9.
- Jensen, M. C. – Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Brennan, pp. 35-90.
- Jensen, M. C. – Smith Jr., C. W. (1994): A vállalati pénzügyek elmélete: történeti áttekintés, in: A vállalat és működése, p. 145-160.
- Kaplan, R. S. – Atkinson, A. (1989): Advanced Management Accounting, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Katits Etelka (1998): A vállalati értéknövekedés kulcstényezői: az értékgenerátorok, Bankszemle, 9-10. sz. p. 71 – 80.
- Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek, BKE, Aula
- Kotler, P. (1998): Marketingmenedzsment: elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Mills, R. W. – Weinstein, B. (1996): Calculating Shareholder Value in a Turbulent Environment, Long Range Planning, Vol. 29. February, p. 76-83.
- Mills, R. W. (1998): The Dynamics of Shareholder Value, The Principles and Practice of Strategic Value Analysis
- Nándorfy Géza (1995): Mit ér a vállalat, ha német?, Tőkepiac és vállalatértékelés a német nyelvű országokban, Kézirat
- Pataki György – Radácsi László (szerk) (2000): Alternatív kapitalisták, Új Paradigma, Szentendre
- Porter M. E. (1985): Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press
- Porter M. E. (1993): Versenysztratégia, Akadémiai Kiadó
- PriceWaterhouseCoopers: Az EVA mutató használata/bevezetése, Részvényesi Érték alapú vállalatvezetés, Belső anyag
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June, p. 79 – 91.
- Pruzan, P. (1998): From Control to Value-Based Management and Accountability, Journal of Business Ethics 17, p. 1379 -1394.
- Radácsi László (1996): A vállalatok stakeholder-elmélete, in: Vállalati etika, p. 79 – 92.
- Ragás Imre (1995): Oktatási segédlet a vállalkozás és vagyonértékelés című tantárgyhoz, Budapest, PSZF
- Rappaport, A. (1981): Selecting strategies that create shareholder value, Harvard Business Review, May-June, p. 139 – 149.
- Rappaport, A. (1983): Corporate performance standards and shareholder value, The Journal of Business Strategy, Spring, p. 28-38.
- Rappaport, A. (1986): Creating Shareholder Value, The New Standard for Business Performance, Free Press
- Rappaport, A. (1992): CFOs and Strategists: Forging a Common Framework, Harvard Business Review, May-June, p. 84-91.
- Reszegi László (1991): Vállalatértékelés alapproblémáiról, Kézirat
- Reszegi László (1998): Értékmaximalizáló vállalati stratégia, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, in: Temesi (szerk.), p. 918 – 932.
- Scott, M. C. (1998): Value Drivers, John Wiley Sons, Inc
- Shleifer, A. – Teece, R. W. – Vishny (1986): Large Shareholder and Corporate Control, in: Brennan, p. 145-172.
- Smith, A. (1959): A nemzetek gazdagsága, e gazdaság természetének és okainak vizsgálata, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Sulyok-Pap Márta (1998): A vállalati tőkeszerkezet kérdései, in: Új utak a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi képzésben, p. 309 – 321.
- Sulyok-Pap Márta (1996): Lehetséges-e a vállalatelemzés nemzetközi összehasonlításban?, in: Bankról, pénzről, tőzsdéről, p. 411- 416.

Temesi József (szerk.) (1998): 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülésszak, október 1-3
 Ulbert József (1994): A vállalat értéke, Janus Pannonius Tudományegyetem Pécs
 Új módszer a PriceWaterhouse-tól, Bank Tőzsde, 1996. november 1. p. 9.
 Wimmer Ágnes (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, A működési és pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata, Doktori (PhD) értekezés BKÁE, Gazdálkodástudományi Kar
 Wenner, D. L. – LeBer, R. (1989): Managing for Shareholder Value – From Top to Bottom, Harvard Business Review, November-December, p. 52 – 66.

Lábjegyzetek

1 Archibald (1987: p. 27-36); Jensen – Meckling (1976: p.35-89.)
 2 Az Egyesült Államokban 1979-1985 között 77 db, egymilliárd dollárnál nagyobb felvásárlás történt. Az ellenséges felvásárlások kezdeményezői az esetek többségében a felvásárolt vállalatok vezetését elbocsájtották (Rappaport, 1986: p. 8). A felvásárlási hullám 1989-ban érte el csúcspontját az Egyesült Államokban 2366 db felvásárlás-fúziós bejelentéssel (Copeland, 1999: p.432). 1993-tól ismét megjelent a felvásárlási-fúziós láz, ami még napjainkban is tart.
 3 Jensen, M.: A részvénytársaságok hanyatlása (The Eclipse of the Public Corporation), in: Ehrbar – Stewart (2000: p.14-15.)
 4 Magyarul az 1997. évi második, átdolgozott kiadás jelent meg 2002-ben, A tulajdonosi érték címen az Alinea Kiadó gondozásában.
 5 Magyarul az 1994. évi második kiadás jelent meg 1999-ben Vállalatértékelés: Értékmérés és értékmaximalizáló vállalatvezetés címen a Panem Kft. gondozásában.
 6 Magyarul Shareholder Value, Az értékközpontú vállalatirányítás, Részvényesi érték címen 1999-ben jelent meg a PriceWaterhouseCoopers kiadásában.
 7 Az érték dimenzióinak részletes bemutatását tartalmazza Wimmer (2000) doktori disszertációja.
 8 Lásd Porter (1985), Kotler (1998)
 9 Chikán – Demeter (szerk, 1999.) alapján.
 10 Lásd Nándorffy (1995), Reszegi (1991), Bélyácz(1992), Ragáts – Miavecz (1995), Fazakas (1998)
 11 „Objektív az az érték, amely semmilyen zavaró, vállalaton kívüli vagy/és az értékelő személyétől függő tényezőt nem tartalmaz” (Ulbert, 1994: p. 4.)
 12 Egy vállalat vagyoneértéke egyenlő a vállalat materiális formában megjelenő vagyontárgyainak az értékével.
 13 A szubjektív értékelémet az adott jószágot a döntéshozók preferenciáinak a függvényében értékeli. (Ulbert, 1994: p. 6.)
 14 A hozamérték koncepció a vállalat értékét a várható jövőbeli nettó hozamaiból eredezteti. (Ulbert, 1994: p. 2.; p. 31-32.)
 15 Reszegi (1991)
 16 Rappaport (1986) könyvben szereplő éves beszámolókból a vállalatvezetők által meghatározott részvényesi érték definíciók: Hillebrand Industries 1984. évi éves beszámolója: „részvényesi érték keletkezik akkor, amikor a vállalat a részvényesek befektetését meghaladó szabad cash-flow-t generál”; Libbey-Owens-Ford 1983. évi éves beszámolója: „a részvényesi értéket a piac méri a részvényár értékelése és az osztalék révén, Coca-Cola 1984. évi éves beszámolója: a részvényesi érték növelése a vállalat elsődleges célja..., az egy részvényre jutó éves nyereség növelése és saját tőke megtérülés emelése a játék neve”. A Coca-Cola cég, amely a számviteli mérőszámokra helyezte a hangsúlyt 1985-ig tartó 10 éves periódus alatt, mindössze 10%-os saját tőke megtérülést ért el, Hillebrand cég saját tőke megtérülése ezzel szemben 21.5% volt.

17 1990 – 1993 közötti időszakra az egy főre jutó GDP, ha USA=100%, Németország – 74%, Japán – 77%; Tőke termelékenysége ha USA=100%, Németország – 65 %, Japán – 63%; Munka termelékenysége ha USA=100%, Németország – 90%, Japán – 55%; miközben az egy főre jutó befektetett tőke ha USA=100%, Németország – 113%, Japán – 122%; az alkalmazott munkaerő ha USA=100%, Németország – 82%, Japán – 140%.McKinsey (1996) p.40.
 18 McKinsey Global Institute 1985 – 1994 közötti időszakban 20 ország 2760 vállalatának teljesítményét vizsgálta meg elsősorban DRI, IMF és OECD által közreadott makroökonómiai mutatókat felhasználva. A vizsgálat kimutatta, hogy az uralkodó európai nézettel ellentétben a részvényesi érték alapuló vállalatvezetés növeli a vállalati hatékonyságot és elősegíti a hatékonyabb tőkeelosztást, ami hosszú távon minden érintett érdekét szolgálja (Bughin – Copeland, 1997: p. 157-158.)
 19 Az értékkörforgás elméleti háttere Adam Smith munkásságig vezethető vissza, aki azt állította, hogy a leghatékonyabb és leginnovatívabb vállalatok teremtik majd részvényeseiknek a legtöbb értéket és jobb munkásokat vonzanak, akik produktívabban fognak dolgozni és így tovább növelik a részvényesek hozamát – virtuous cycle. Másik oldalról azok a vállalatok, melyek értéket rombolnak bekerülve az ördögi körbe legvégül megszűnnek – vicious cycle (Bughin – Copeland, 1997: p. 162.)
 20 Bughin – Copeland (1997: p. 163-164.)
 21 USA-ban lezajlott 296 nagyvállalatra kiterjedő kutatás eredménye: az etika iránt elkötelezett vállalatok átlagos MVA mutatója 16.8 milliárd dollár volt a részben elkötelezettek 11.1 milliárd dolláros és az etikáról említést sem tevők 5.7 milliárd dolláros átlagos MVA-jával szemben (Ehrbar – Stewart, 1997: p. 37.)
 22 Copeland – Koller – Murrin (1999); A részvényeseknek, mielőtt saját követelésüket maximalizálják, a többi érintett követelését kell kielégíteniük. A fogyasztókat elégedetetté kell tenniük, a munkavállalókat ki kell fizetniük, a hiteleket vissza kell fizetniük, az adókat be kell fizetniük (Bughin – Copeland, 1997: p.162.)
 23 Brealey – Myers (1992), 2. fejezet
 24
 + 1. Adófizetési kötelezettség
 + 2. Kamatfizetésből származó adópajzs
 - 3. Kapott kamatok adója
 -/+ 4. Egyéb pénzügyi tevékenység adóvonzata
 -/+ 5. Rendkívüli eredmény adója
 = Üzemi(üzleti) tevékenység eredménye után fizetendő társasági adó= Számított adófizetés
 25 Adórátá megállapítását lásd előző bekezdés.
 26 Gazdasági elemzés szempontjából a cégértéknél azért nem szabad értéksökkenési leírást elszámolni, mivel a cégérték nem használódik el és nem kell pótolni.
 27 A MSZSZ alapján összeállított eredménykimutatásban nem pénzmozgással járó tétel a céltartalék képzés, illetve feloldás, az értékesítések elszámolása.
 28 Jelentős összegű elhatárolt veszteség esetén a finanszírozási struktúra befolyásolhatja, hogy a vállalat milyen mértékben tudja kihasználni az elhatárolt veszteségből származó adómegettartást.
 29 A normál működéshez nem szükséges pénzeszközök külön kezelése konzisztens az adózás utáni működési eredmény (NOPLAT) és a vállalat értékének a számításával is. Az adózás utáni működési eredmény (NOPLAT) nem tartalmazza a kamatbevételeket. A működéshez nem szükséges pénzeszközbe történő befektetés nettó jelenértéke nulla, mivel ezen befektetések hozama ellensúlyozza a kockázatot, ezért a hozzájuk kapcsolódó pénzáram jelenértékének az értékelés pillanatában egyenlőnek kell lennie a pénzeszközök piaci értékével.
 30 A részvényben fizetett osztaléknak készpénzvonzata nincs, ezért azzal nem számolunk.

- 31 Lásd: Rappaport (1986), Copeland – Koller – Murrin (1990), Abrams (1993), Brealey – Myers (1992), Mills (1998).
- 32 Copeland – Koller – Murrin (1999): p.181-182.)
- 33 Black – Wright – Bachman – Davies (1999: p.102 – 103); Mills (1998: p.5.)
- 34 Boston Consulting Group: Measuring Value
- 35 The Boston Consulting Group: Drivers of Value, Managing for Value
- 36 PriceWaterhouseCoopers belső anyag p.15.
- 37 Boston Consulting Group: Drivers of Value, Managing for Value
- 38 Rappaport (1986), Copeland – Koller (1994), Black – Wright – Bachman – Davies (1999), Mills (1998) elemzési módszere is a porteri értékláncon alapul.
- 39 Rappaport (1986), Mills (1998), Black – Wright – Bachman – Davies (1999), PriceWaterhouseCoopers belső anyag, Katits (1998)
- 40 Copeland – Koller – Murrin (McKinsey Company) (1994), értékteremtő tényezők azonosítása, piaci többletérték (MVA) számolása, Mills (1998) értékteremtő tényezőkön alapuló szabad cash-flow alapján piaci érték meghatározása, Price WaterhouseCoopers értékteremtő tényezők révén az üzletágak évenkénti hozzáadott gazdasági értékének (EVA) a meghatározása, majd az üzletági szabad cash-flow-k és végül a vállalat diszkontált szabad cash-flow alapú értékének a meghatározása.
- 41 A többüzletágas vállalat esetén a vállalatértékének meghatározása, az értékteremtő tényezők azonosítása üzletágak szintjén történik. Az értékteremtők jellemzőinek ismertetése üzletági és vállalati szinten egyaránt értelmezhető. A vállalatok publikus adataira épülő elemzés nem teszi lehetővé az üzletág szintű megközelítést.
- 42 Nem azonos a forgatókönyv, mivel nem tartoznak bele a működéshez nem szükséges pénzeszközök és piacképes értékpapírok, a rövid lejáratú hitel/kölcsön állománya és a vállalat megítélésétől függően egyéb, nem a működési tevékenységhez tartozó eszközök, illetve források.
- 43 Magyarországon pl. az ÁFA befizetés és visszaigénylés közötti időbeli eltérés nagymértékben növeli a forgóeszköz szükségletet.
- 44 Vevők, készletek, szállítók forgási sebességének az értékre gyakorolt hatását, az adófizetési kötelezettség időbeli ütemezését kell vizsgálni.
- 45 Az infláció miatt a beszerzési érték alapján meghatározott értékcsökkenési leírás elégtelen lesz az állóeszközök pótlására, az értékcsökkenési periódus után az új gép beszerzési ára jóval magasabb lesz, mint az értékcsökkenési leírásaként elhatárolt érték. Az infláció következtében a vállalat reál adóterhe is megnő, mivel az elszámolt értékcsökkenés elmarad a valóságos értékcsökkenéstől, kevesebb költséget számol el a vállalat, így a keletkezett látszat nyereséget az állam megadóztatja.
- 46 Az új beruházás nem növelheti a vállalat kockázatát, így tőkeköltségét. Az új beruházás hozamának meghatározását a stratégia kialakítása során projekt értékelés keretében kell elvégezni.
- 47 Változatlan kockázati szintet feltételezünk.
- 48 Új stratégia általában új kockázati szinttel párosul.
- 49 $WACC = re \cdot E/V + rd \cdot (1-tc) \cdot D/V$
 ahol: re: a saját tőke költsége
 rd: a hitel tőke költsége
 E: saját tőke piaci értéke

D: hitel tőke piaci értéke
 V: a vállalat piaci értéke
 tc : társasági adórata

- A fenti képlet csak két tőketípust tartalmaz. A valóságban a képlet sokkal összetettebb lehet, mivel minden pénzkiadással járó tőkeforráshoz külön a saját piaci értékén alapuló súlyt kell hozzárendelni.
- 50 MM. I. tétel alapján tőkéletes piacon a vállalat értéke nem függ a finanszírozás módjától, mivel ha a tőkeáttétel változik, a vállalat által termelt pénzáram nagysága nem, csak felosztása változik meg. Lásd bővebben Brealey – Myers (1992), 14. fejezet
- 51 A versenyelőny olyan képesség, amelyet a versenytársak nehezen utánozhatnak, valamint jelentős értéket képvisel a fogyasztók számára, s így számottevően hozzájárul a részvényesi érték képzéséhez.
- 52 A maradványérték minél pontosabb meghatározása fontos része a vállalatértéknek. Vannak olyan vállalatok, pl induló vállalkozások, internetes cégek, ahol a maradványérték adja a vállalat értékének legnagyobb részét. A szakirodalom több módszert is felsorol a maradványérték becslésére. Lásd Rappaport (1986), Brealey – Myers (1992), Mills (1998), Copeland – Koller – Murrin (1999), Black – Wright – Bachman – Davies (1999). A vállalat, az iparág jellegétől függ a megfelelő módszer kiválasztása. Legegyszerűbb módszer az örökjáradék képlet használata.
- 53 1. Iparági versenytársak, 2. Vevők alkupozíciója, 3. Új belépők fenyegetése, 4. Szállítók alkupozíciója, 5. Helyettesítő termékek/szolgáltatások fenyegetése, Porter (1993)
- 54 Porter (1985) szerint a versenyelőny a termékek előállításának alacsony költségéből (költségvetető), a termékek különbözőségén (megkülönböztető) és csak meghatározott iparági szegmensre való koncentrálásból ered.
- 55 Rappaport (1986: p. 94-96.) Mills (1998: p.46.)
- 56 I. iparági csoport: stabil, relatíve változatlan értéklánc, pl. szakértői tanácsadás, befektető bankok stb.
 II. iparági csoport: lassan fejlődő értéklánc, melyet a méretgazdaságosság erősít, a termelékenység terén versenyeznek, pl: acélipar, autógyártás, vegyipar stb.
 III. iparági csoport: instabil, gyorsan változó értéklánc, pl: számítástechnika, telekommunikációs eszközök gyártása stb.
 Rappaport (1986: p. 94-96.)
- 57 Mills (1998: p. 46-48.)
- 58 Piaci megközelítés, szenárióelemzés, opcióértékelés; Rappaport (1986) Mills (1998), Mills – Weinstein(1996), Black – Wright – Bachman – Davies (1999). Piaci megközelítés: az első hat makrotényező jövőre vonatkozó értékének becslésével egy értékelési modell felállítása, a maradványértékre vonatkozó becsléssel együtt. Majd az értékteremtés időszakának a modellhez történő igazítása, hogy az eredmény a vállalat jelenlegi piaci értéke legyen. A megközelítés gyengeségei a hatékony tőkepiac feltételezése, nem törődik egy esetleges stratégia váltás hatásával, csak nyilvános társaságok esetén használható. Szenárió elemzés: több egymástól eltérő értékelési modell felállítása, melyek mindegyike a „mi történik, ha?” kérdésre válaszol, figyelembevéve a külső bizonytalansági tényezőket is. Opció értékelés: induló vállalatoknál, nagy tárgyi eszköz beruházást megvalósító társaságoknál, bizonytalan gazdasági környezetben működő vállalatoknál használatos.
- 59 BCG-HOLT empirikus kutatás a Standard Poor 400 vállalataira 1991-ben a diszkontált cash-flow és a vállalat piaci értéke közötti korrelációs együtharó – R²=0.8. The Boston Consulting Group: Cash Is All That Counts, Managing for Value.

IMRE Tamás

BALANCED SCORECARD: HOGYAN LEHET VALÓBAN KIEGYENSÚLYOZOTTÁ TENNI?

A szerző dolgozatában a Balanced Scorecard, a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer eddigi alkalmazásait vizsgálja. Arra a következtetésre jutott a hazai és külföldi szakirodalom tanulmányozása során, hogy a kiegyensúlyozott jelzőre kevés figyelmet fordítottak a rendszer alkalmazói. A szerző javaslatokat ad ennek előtérbe helyezésére.

A korszerű vállalatirányítás, a stratégiai menedzsment számára az utóbbi évtized egyik legsikeresebb új menedzsmenteszközüvé vált a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer, a Balanced Scorecard. Megjelenése szinte forradalmi jelentőségű volt, egyesek a Balanced Scorecard jelentőségét a híres Porter-féle versenystratégiához, az ún. 5-tényezős iparágelemzéshez hasonlították. Tény, hogy a világ élenjáró vállalatainak túlnyomó többsége az alkalmazott menedzsmenti eszköztárába fölvette a Balanced Scorecardot is, és számtalan vállalat kiemelkedő teljesítményjavulást ért el ezen eszköz alkalmazásának segítségével. Ugyanakkor minél többször találkoztam a Balanced Scorecarddal, egyre inkább feltűnt, hogy – úgy az elméleti jellegű munkákban, mind a gyakorlati alkalmazásokat bemutató esettanulmányoknál – mennyire azon van a hangsúly, amit a rendszer Scorecard-része hordoz, vagyis a mutatókon, a rendszer kialakításán és alkalmazásán. Azzal, hogy az egész mutatószámrendszernek már az elnevezésében is van egy jelzője, a „kiegyensúlyozott” (balanced) szó, és azzal, hogy ennek mi a tényleges tartalma, már kevésbé foglalkoztak. E tanulmány célja kettős:

- egyrészt fellelni és bemutatni mindazt, amit eddig a nemzetközi szakirodalomban megfogalmaztak arról, mit is jelent/jelenehet a Balanced Scorecardban a Balanced,
- másrészt pedig – részben a szakirodalomra, részben pedig a szerző saját tapasztalataira alapozva – megfogalmazni és bemutatni azt, hogy hogyan és mitől

lehet egy Balanced Scorecard valóban kiegyenlített, kiegyensúlyozott, és rámutatni, hogy miért is lenne fontos a szervezetek számára, hogy a Scorecardjuk valóban kiegyensúlyozott legyen.

Mindezek előtt pedig szeretném három ábra segítségével röviden felidézni, összefoglalni a Balanced Scorecard legfontosabb elemeit, jellegzetességeit. (Az ábrákat lásd a 27. oldalon) Az 1. ábrán látható a Balanced Scorecard alapvető megközelítése, az integrált menedzsmentmodell. Ez kifejezi, hogy 4 nézőpont szerint lehet értékelni egy vízió, egy stratégia által megfogalmazott teljesítmény-követelményeket (top-down elem), egyúttal pedig a belső teljesítményekből kiindulva lehet magát a stratégiát megvalósítani (bottom-up elem). A 2. ábra mindennek a kölcsönösségét, a kölcsönös egymásra hatásokat hivatott kifejezni. A 3. ábra (az ún. „ok-okozati” ábra) pedig az egymásra épülést mutatja be, ahogy a 4 nézőpont által jellemzett, stratégiai-lag fontos teljesítmények – egymással való, a stratégiában feltételezett ok-okozati kapcsolatok, hatásmechanizmusok érvényesülése révén – elvezethetnek a stratégiában célként megjelölt pénzügyi eredmények eléréséhez.

Mi történt eddig?

A Balanced Scorecarddal foglalkozó szakirodalmi források túlnyomó többsége megalégszik annyival, hogy a vállalat teljesítményeit négy fő nézőpontból kell nézni és értékelni – pénzügyi, vevői/piaci, folya-

matoldali és tanulási/fejlődési nézőpontból –, és ha mindez megvan, akkor lényegében ez jelenti a teljesítménymérő rendszer kiegyensúlyozottságát. Annyiban természetesen igazuk van, hogy a korábbi, igencsak egyoldalú, tisztán, vagy túlnyomórészt pénzügyi mutatókkal történő teljesítménymenedzselésnél az említett négy nézőpont szerinti értékelés sokkal kiegyensúlyozottabb, de igazán kielégítő, elméletileg is tisztázott és a gyakorlati tapasztalatok „tisztítótűzen” is keresztülment megoldást ezzel még nem javasoltak. Több száz (!), Balanced Scorecard témájú publikációt áttekintettem, és elenyésző számban vannak közte olyanok, amelyek bármilyen – kisebb vagy nagyobb – mértékben foglalkoztak volna a kérdéssel, hogy vajon mitől is lesz igazán „balanced” az, amit így hívunk.

Nézzük tehát először, mit gondoltak/gondolnak mások a kiegyensúlyozottság kérdéséről. Legelőször is tekintsük át, mit írtak e témáról az „alapító atyák”, a Balanced Scorecard kitalálói, Norton és Kaplan. Az egész Balanced Scorecard témakörben alapműnek számító könyvükben több helyütt is foglalkoznak a kiegyensúlyozottsággal (Norton – Kaplan, 1996, magyar fordítása 1998). A 15-17. oldalon azt írják: „A BSC melletti egyik fő indok: a vállalatokat körülvevő új működési környezet:

- *funkciókat keresztező folyamatok,*
- *kapcsolatok a vevőkkel és szállítókkal,*
- *a vevők szegmentálása,*
- *globalizálódás,*
- *innováció,*
- *a szellemi erőforrások.”*

Vagyis, a jó Scorecardnak a mutatószámrendszer szintjén is foglalkoznia kell azzal, hogy az új működési környezet adta kihívásokra hogyan reagál a vállalat. Ugyanakkor itt még nincs szó semmilyen kiegyensúlyozásról, inkább csak érzékeltetik, hogy a kívánatos teljesítménymérő rendszernek kellően sokirányúnak és összetettnek kell lennie.

A 31-32. oldalon az alábbiakat írják, a pénzügyi mutatók túlsúlyát ostorozva: „Ha a menedzserekre nyomást gyakorolnak a folyamatosan kiemelkedő rövid távú pénzügyi eredmények felmutatása érdekében, akkor elkerülhetetlen, hogy kevesebb energiát fordítsanak a növekedési lehetőségekbe való befektetések felkutatására. A pénzügyi mutatók nem alkalmasak arra, hogy irányítsák a szervezeteket napjaink intenzív versenykörnyezetének feltételei között és értékeljék helyzetüket. Ezek ugyanis visszatekintő, utólagos jelzőszámok (lagging indicators). A pénzügyi mutatószámok nem képesek iránymutatást adni ahhoz, hogy mit kell tennie a vállalatnak ma és holnap a jövő-

beli pénzügyi érték megteremtése érdekében.” Ez a gondolatsor már közelebbit is mond a kiegyensúlyozottságról: sugalmazza, hogy *többféle nézőpont kell egy szervezet/vállalat teljesítményének jó megítéléséhez, nem elegendő egyetlen szempont.*

A 37-39. oldalon azt írják. „A legjobb BSC-k többet jelentenek a sikertényezőik és – mutatók egyszerű gyűjteményénél. A helyesen kialakított BSC mutatói a célok és a mutatók olyan rendszerét alkotják, amelyben az egyes mutatók összeegyeztethetők és kölcsönösen erősítik egymást. ... Az ok-okozati összefüggéseket, az eredménymutatók és a teljesítményokozók közötti kapcsolatokat egyaránt meg kell határozni.... Egy jó BSC eredménymutatók és teljesítményokozók keverékéből áll. Az eredménymutatók önmagukban – a teljesítményokozók nélkül – nem jelölik ki, hogyan lehet elérni a kívánt eredményt. Azt sem jelzik időben, hogy a stratégia végrehajtása sikeres-e. Ezzel szemben az olyan teljesítményokozók, mint az átfutási idő és az egymillió egységre jutó hibaarány, az eredménymutatók nélkül is képessé teszi ugyan a vállalatot arra, hogy a rövid távú javulást érejen el a teljesítményében, de arról már nem nyújtanak információt, hogy a működés területén elért javulás eredményez-e új üzleteket a régi és az új fogyasztókkal, s ez végső soron megmutatkozik-e a pénzügyi eredmény növekedésében. A jó BSC-nek megfelelő arányban kell tartalmazni eredménymutatókat (utólagos jelzőszámokat) és teljesítményokozókat (előremutató jelzőszámokat) az üzleti egység stratégiájával kapcsolatban.” Itt már több konkrétum is szerepel a kiegyensúlyozottságról. Vagyis a jól kiegyensúlyozott Scorecardhoz egyrészt a teljesítményokozók és az eredménymutatók kellő aránya és összhangja, valamint a rövid és nem rövid távú mutatók összhangja egyaránt szükséges. Ez az a részterület egyébként, amivel – általában érintőlegesen – többen is foglalkoztak, amikor a kiegyensúlyozottság témáját elemezték (pl. Graham, 2001).

A 156-157. oldalon írtak szerint: „... a Balanced Scorecard négy nézőpontjának mindegyikében 4–7 mutatóra lehet szükség ... egy-egy Scorecardon gyakran akár 25 mutató is szerepelhet.” Itt a szerzők a mutatók általuk kívánatosnak/lelgségesnek tartott számáról nyilatkoztak, valamint az egyes nézőpontok szerinti eloszlásukra adtak becslést.

Mindebből láthatjuk, hogy az „alapító atyák” – azon túlmenően, hogy a négy nézőpont mindegyike szükséges a szervezet számára egy jó mutatószámrendszer kialakításához – viszonylag kevés figyelmet fordítottak arra a témakörre, hogy mitől is lehet valóban kiegyensúlyozott egy Scorecard.

Mark Graham Brown egyik cikkében (Brown, 1994) röviden kitért arra is, hogy szerinte milyen lehet

a mérőszámok jól kiegyensúlyozott csoportja. Javaslata szerint a vevőelégedettség, az alkalmazotti elégedettség, a pénzügyi teljesítmény, a működési (operational) teljesítmény, a termék/szolgáltatás minősége, a beszállítói teljesítmény és a munkabiztonsági, környezeti és társadalmi szintű (public) felelősség mutatói egyaránt szükségesek a jó kiegyensúlyozottsághoz. Véleményem szerint az első öt mutató (vagy mutatócsoport) úgymond „egy az egyben” benne van a Norton – Kaplan által megfogalmazott négy nézőpontban. Ami új Brown javaslatában, az az, hogy az eredeti négy nézőpont által megjelenített stakeholdereken (tulajdonosok, befektetők, bankok, pénzpiacok, vevők és a belső szervezet és alkalmazotti gárda) kívüli *további külső stakeholderek* megjelenítését javasolja: a beszállítók által a szervezet felé nyújtott, illetve a szervezet által a közvélemény, a társadalom felé nyújtott teljesítményeknek a mérésére vonatkozó igény fogalmazódik meg.

Rod Newing egyik tanulmányában – csak úgy mellesken – a különböző profit-drivereket közötte egyensúly szükségességét veti fel, a hosszú távú versenyképesség érdekében (Newing, 1995). Ez csak tovább erősíti, hogy az ok-okozati kapcsolatok alapos feltérképezése és a teljesítményokozók és az eredménymutatók egyensúlyának keresése és megtalálása milyen fontos, illetve egy újabb szempontot vet föl ahhoz, hogy ezt jobban sikerüljön megtenni.

Barkley szintén vizsgálta a kiegyensúlyozatlanságot (Barkley, 2000), és tett is néhány javaslatot a Scorecardok – eddiginél jobb – egyensúlya eléréséhez. Így pl. hangsúlyozta, hogy a szívesen alkalmazott pénzügyi mutatók jó része olyan komplex hatások eredményeit mutatják, hogy e mutatók értékének alakulásáért valójában senki sem tud teljes körű felelősséget vállalni. Ezért azt javasolja, hogy ha nem tudunk teljesen felelősek lenni e mértékekért, akkor a mutató értékét befolyásoló azon részletekre kell koncentrálni, amelyekre befolyással vagyunk, például a költségek, a capex, avagy a saját és idegen tőke aránya. Hasonlóan ítélt meg bizonyos, a vevői szegmensbe tartozó mutatókat, például a piaci részesedést, ahol az árak versenyképessége, a szállítási idők, az innováció stb. felelőssége sokkal inkább tetten érhető, és azonosítható a szervezetben. Amit tehát Barkley felvet, az a mutatórendszer és az azok *teljesítéséhez köthető felelőségek* szervezeten belüli eloszlásának/elosztásának kérdése.

Norton és Kaplan a Balanced Scorecard témakörében írott másik híres sikerkönyvében, a Stratégiai fókuszú szervezet c. művében is foglalkozik valamilyest a kiegyensúlyozottság kérdésével (Norton –

Kaplan, 2000). A könyv 317. oldalán három, a kiegyensúlyozottságra vonatkozó kérdés vetnek föl:

- objektív versus szubjektív mutatók száma (utóbbira jól példa a vevőelégedettségi mutató, különösen a mért érték értékelésének esetében),
- a mutatók száma,
- egyéni versus csoport szintű mutatók.

Egy másik, két részes tanulmányukban (Norton – Kaplan, 2001) a szerzők ismét érintették a kiegyensúlyozottság kérdését. Véleményük szerint sok szervezet állítja, hogy rendelkezik Balanced Scorecarddal, mert pénzügyi és nem-pénzügyi mutatók együttesét használja. Az ilyen mérőszámrendszerek bizonyosan jobban „kiegyenlítették”, mintha csak pénzügyi mutatókat használnának egyedül, de ettől még nem tekinthetők Balanced Scorecardnak. Ugyanis a szerzők által bevezetett és javasolt Balanced Scorecard legfontosabb ismérve, hogy stratégiai Scorecard: egy igazi Balanced Scorecard a stratégiából származik, annak leképeződését jelenti, s az általa reprezentált mutatószámrendszer egyben a stratégia végrehajtását menedzselő eszközként szolgál.

Norton és Kaplan két másik Scorecard-típust is megfigyeltek, amelyeket a különböző szervezetek/vállalatok a gyakorlatban használnak: az egyiket „stakeholder-Scorecard”-nak, a másikat „KPI-Scorecard”-nak nevezték el (KPI: key performance indicator, kulcs-teljesítmény-jelző).

A „stakeholder-Scorecard” a fő stakeholderekkel kapcsolatos teljesítményeket veszi számba és méri ezek teljesítését. Ezek a Scorecardok három fő/domináns stakeholder-csoportra fókuszálnak: vevők, részvényesek és alkalmazottak.

Ezen Scorecardok elemzéséből könnyen észrevehetjük, mi is hiányzik belük igazán: nincs arra vonatkozóan cél vagy mérték, hogy hogyan lehet a kitűzött célt elérni. A „stakeholder-Scorecard” nem írja le adekvát módon a társaság stratégiáját, így nem építhető rá hatékony vállalatirányítási rendszer. Ami a „stakeholder-Scorecard”-ból hiányzik, az a kitűzött célértékek elérését hivatott hajtóerők („driver”-ek), és azok teljesítményére vonatkozó célértékek megfogalmazása, megjelenítése.

Az ún. „KPI-Scorecard”-ok esetében az a helyzet, hogy sok cég egyszerűen „szétosztja” a meglévő KPI-mutatóit a klasszikus négy nézőpont szerint, és az így kialakított mutatószámrendszert kikiáltja Balanced Scorecardnak. Habár egy ilyen mutató és értékelő számrendszer, amely minden nézőponthoz tartalmaz mérőszámokat, jobban kiegyenlített, mint egy pénzügyi fókuszú értékelő rendszer, de ettől ez még nem Balanced Scorecard, mert nem írja le a stratégiát.

A Balanced Scorecardok másik tipikus problémája a túl sok mérőszám. Ha túl sok, akkor szinte bizonyosan kiegyensúlyozatlan. Graham felvetése szerint, ha túl sok a mutatónk, akkor néhányat ki kell venni a felsővezetői Scorecardból, és át kell tenni a középvezetői kör Scorecardjaiba (Graham, 2001). Az elkülönítést segítheti, ha olyan kérdésekre próbálunk választ adni, mint: ez a mutató valóban olyan fontos, kritikus, nehéz a jövőbeli sikerhez, hogy a csúcsvezetésnek kell állandóan szem előtt látnia az értékét? Graham gondolatmenete – Barkley-éhez hasonlóan – a mutatórendszer *szervezeti egységek közötti egyensúlyának* kérdését veti fel.

Egy további publikáció szerint (Cameron, 2002) az eredmények és a folyamatok mérése fontos, oly módon, hogy a szervezetek mérni és értékelni tudják a különböző teljesítményeiket, naponta, hetente, havonta, és ezen túlmenően, képesek legyenek ezek által megbízhatóan előre jelezni a jövőbeli teljesítményalakulásait is. Cameron felvetése a különböző mutatók teljesülésének időbeliségére utal.

A következő két tanulmány viszont kifejezetten azzal foglalkozott, hogy hogyan lehet az addigiaknál kiegyensúlyozottabb Balanced Scorecardokat készíteni (MacStravic, 1999; Lawton, 2002).

MacStravic tanulmánya szerint a kiegyensúlyozottság iránti igény azon előnyökön alapul, melyek szerint a vevők, az alkalmazottak, az információs képességek és a belső folyamatok minősége befolyásolják a szervezet hosszú távú sikerét és túlélését.

Egy jól kiegyensúlyozott Balanced Scorecard célja, hogy meghatározza a siker és a túlélés kritériumait, mérje ezek helyzetét/értékét, lehetővé téve a szervezet számára, hogy nyomon kövesse: piaci pozíciója, vevői elfogadottsága, alkalmazottainak attitűdjei, folyamatainak minősége és az innovációi hogyan hatnak a teljesítményére. Ez segíti a szervezetet abban, hogy egyaránt nyomon kövesse és menedzselje a rövid és a hosszú távú sikert és túlélését.

Habár a Balanced Scorecard nagy utat tett meg a szűklátókörű, rövid távú, tisztán pénzügyi szemléletű, MacStravic szerint még mindig kiegyenlítetlennek tűnik abban, hogy megmaradt olyan rendszernek, amely kizárólag a szervezetre magára (annak a teljesítményére) fókuszál. Ha például a vevői nézőpontot vesszük, akkor láthatjuk, hogy a Balanced Scorecard méri, hogy a szervezet milyen teljesítményt nyújt a vevők megszerzése, kielégítése, lojalitása, elégedettsége megtartása végett stb., és segít megmutatni, mit gondol a vevő a szervezetről. Ami viszont hiányzik, az a fordított irányú figyelem, azaz, hogy milyen különbséget/ megkülönböztetést jelent a szervezet a vevői

számára. A mai Balanced Scorecard arra fókuszál, hogy a vevők milyen különbségeket jelentenek a szervezet számára.

MacStravic szerint ahhoz, hogy egy igazán kiegyensúlyozott Scorecardot kapjunk, amely a jelenlegi teljesítményről minél teljesebb képet ad, különösen a vevőkkel való kapcsolatok helyzetéről és az azokat meghatározó tényezőkről, pótlólagos mérések és mutatók kellenek. Ahhoz, hogy a Balanced Scorecardból a legnagyobb nyeresége/előnye származzon a szervezeteknek, meg kell tudni mérni, hogy milyen hatással van a szervezet a vevőire. Ezen túlmenően, ahhoz, hogy nyomon tudja követni, mennyi értéket kap a szervezet a vevőitől, azt is meg kell kérdezni, mennyi értéket nyújt a szervezet nekik. Például fontos mutató lehet egy vállalat számára – a belső folyamatok nézőpontjából – az időben történő kiszállítás. De legalább ilyen fontos lehet, hogy mindez (mármint a pontos, időben történő kiszállítás) hogyan érinti a vevőt? Annak ez az ügy hol van/lehet a saját Scorecardjában?

Mitől lehet igazán kiegyensúlyozott a Scorecard? Például lehetővé teszi-e a szervezet, hogy – az általa nyújtott termékek/szolgáltatások megvásárlása/igénybevétele révén – a vevői csökkenti tudják a saját költségeiket, javítják az alkalmazottaik termelékenységét stb.?

MacStravic álláspontja szerint egy igazán kiegyensúlyozott Scorecard azonosíthatja, hogy milyen hatást gyakorol a szervezet minden egyes, a teljesítményt, annak minőségét mérő/bemutató dimenzióra, amit a vevő különösen nagy becsben tart.

A szerző hat pontba szedve arra is javaslatot tett, hogyan lehetne a vevők iránti kiegyenlítetlenségeket megszüntetni, és hogyan lehetne jobban a Balanced Scorecard, s azon keresztül a szervezet fókuszába állítani a vevőket:

- bepillantás a vevő Scorecardjába (mi az, amit ő fontosnak tart?),
- a belső működés újrafókuszálása,
- a belső stakeholderok energizálása,
- a vevőmegszerzési erőfeszítések,
- a vevői kapcsolatok,
- a lojalitás és a kölcsönösen előnyös értékcsere.

Mindezeket végigtekintve MacStravic kritikája és javaslata egyértelműen abba az irányba mutat, hogy a jelenleg alkalmazott Balanced Scorecardok egyik gyengesége a vevői szegmens nem eléggé „erős” volta; szerinte *jobban a fókuszba kell helyezni a vevői mutatókat*, és új, a vevő oldalán történő értékteremtést mérő mutatókat kell „hadba állítani”.

Lawton egy nagyívű tanulmányban kifejezetten a Balanced Scorecardok kiegyensúlyozásával foglalkozik (Lawton, 2002).

Lawton szerint a Balanced Scorecard nevében a Balanced azt sugallja, hogy a különböző dimenziókhoz tartozó célok és a mérőszámok/mutatók, egyetlen lapra vagy képernyőre gyűjtve, a szervezeti sikerességnek egy multidimenzionális és minőségileg jobb bemutatását teszik lehetővé. Egy jól megtervezett Scorecard nem tartalmaz húsznál több mutatót, ezek mindegyike közvetlenül stratégiai célokhoz kapcsolódik. A Scorecard segít a topmenedzsmentnek (és esetleg a vonalbeli vezetésnek is) abban, hogy jó, gyors döntéseket hozzanak, azon dolgokra vonatkozóan, ahol javulást kell elérni.

Mindez úgy hangzik, mint az egyszerű. De akkor mi a baj ezzel a összképpel? - kérdezi Lawton; s rögtön válaszol is: elméletileg semmi. Álláspontja szerint a gyakorlatban azonban már nem ilyen szép a helyzet, és különösen nem az a helyzet a vevők menedzselésével kapcsolatban (például pozicionálás, imázsképzés, kríziskezelés és hasonló esetében). Hiszen a vevők menedzselése nem azonos azzal, hogy kielégítjük a vevők igényeit, elégedetté tesszük őket. Lawton megállapítása szerint a Scorecardok manapság gyakran teljesen a belső érdekek tárgykörére fókuszálnak. A vevők érdektérségeinek a nagy összképbe való elhelyezése/integrálása változatlanul hiányzik. Ezzel a felvetéssel Lawton hasonló véleményt formált, mint MacStravic.

Lawton tanulmánya szerint a Balanced Scorecardok kialakításakor elsősorban arra (a technikainak is minősíthető) kérdésre szoktak összpontosítani, hogy hogyan fogjuk tudni mérni a teljesítményeket, ahelyett, hogy először arra a két fontosabb kérdésre adnánk meg a választ: mit akarunk mérni és miért pont azt akarjuk mérni?

Javaslatára szerint lehetséges olyan teljesen kiegyenlített Scorecardot készíteni, amely mind a szervezeti, mind a vevői prioritásokra jól reflektál.

Egy jó Scorecardnak – Lawton szerint – a folyamatokra (processes), a termékekre (products) és a végeredményekre (outcomes) vonatkozó mutatókat kell tartalmaznia. A vevői és a szervezeti értékek egyaránt e három témakör körül központosulnak. A végeredmények (outcomes) arra vonatkoznak, amit a szervezet el akar érni kimenő teljesítményként. A vevőnek is vannak várározásai/elvárásai a szervezet által nyújtott kívánatos kimenő teljesítményre. A termékekkel és a folyamatokkal kapcsolatban ugyanez a helyzet (a termékek esetén például a minőség, a használat egyszerűsége, a termék megbízhatósága). Tanulmányában egyébként Lawton részletes módszertani leírását adja

javaslatának, ami lényegét tekintve egy 2x3 nézőpontos Balanced Scorecardot ír le (a fent említett három nézőpont, a szervezet és a szervezet vevője szempontjából egyaránt).

Véleményem szerint Lawton jó érvanyaggal rendelkező, jogos kritikát fogalmaz meg a gyakorlatban alkalmazott Balanced Scorecardok kiegyensúlyozatlanságára, különösen a vevőkkel kapcsolatos mutatókkal, és általában a vevők kezelésével összefüggésben. Ugyanakkor az általa javasolt új modell számomra két szempontból sem tűnik olyanoknak, ami maradéktalanul megoldja a kiegyensúlyozatlanság problémáját. Az egyik ellenvetésem, hogy modellje úgy oldaná meg a vevőkkel kapcsolatosan fölvetett problémákat, hogy közben újabb kiegyensúlyozatlanságot teremt: nevezetesen a belső tanulási, fejlődési kérdéseket indokolatlanul háttérbe szorítja. Másik ellenvetésem vele szemben, hogy a javasolt modelljét még empirikusan sem köti össze a stratégiával, miközben a Norton – Kaplan-féle BSC-modell lényegében algoritmikus módon teremt meg a kapcsolatot a stratégia és a vállalati teljesítményirányítás, teljesítménymenedzselés között, a BSC komplex és komplett mutatószám-rendszere által.

A Balanced Scorecard-témakör magyar publikációi közül Boda György és Lukács István előadása foglalkozott a kiegyensúlyozatlanság kérdésével (Boda – Lukács, 2002). Előadásuk szerint: „...A vállalatok BSC nélkül is felismerték, hogy egy vagy néhány pénzügyi mutató alapján nehéz hatékonyan irányítani, ezért gyakorlati tapasztalataik alapján kiválasztanak néhány nem pénzügyi mutatót, amit hasznosnak vélnék, és a vállalatot ezek alapján vezetik. Ilyen spontán Scorecardja van a legtöbb vállalatnak. Ezek a spontán Scorecardok általában kiegyensúlyozatlanok. Általában túlsúlyban vannak bennük a pénzügyi és a vevői nézőpont mutatói. Kiegyensúlyozatlanságuk egyik további lényegi tünete, hogy a mutatókat nem választják szét következetesen diagnosztikai és Scorecard-mutatókra (diagnosztikai mutató: a rendszer egyik fontos állapotjellemzője, Scorecard-mutató: a rendszer működését meghatározó stratégia megvalósulásának egyik fontos jellemzője)... További kiegyensúlyozatlansági probléma az eredményváltozók, illetve a teljesítményszabályozó változók (ún. lag, illetve lead típusú változók). A spontán Scorecardokban következetesen háttérben maradnak a működési, illetve a tanulás-fejlesztési mutatók... Egyéni (vezetői szintű) kiegyensúlyozási törekvések mutatkoznak – vállalati szinten megmarad a kiegyensúlyozatlanság.” A két szerző álláspontja kritikai, a kiegyensúlyozatlanság több esetben is fennállhat:

- spontán, nem alaposan kidolgozott (nem a stratégián alapuló) rendszer esetén,
- az eredménymutatók és a teljesítményjelzők közötti egyensúlyhiányból (mint ahogy azt már Norton és Kaplan is fölvetették),
- a különböző szervezeti szintek közötti kiegyensúlyozatlanság (hasonlóan Graham és Barkley felvetéséhez).

Összegzésképpen úgy ítélem meg, hogy a kritikai felvetéseken túl, a szerzők túlnyomó többsége (talán az egyetlen Lawtont kivéve) semmiféle javaslatot nem adott arra, hogy a feltárt/kritizált kiegyensúlyozatlanságot hogyan is lehetne megoldani.

Egy valóban kiegyensúlyozott Scorecard kialakításának szempontjai

Amint az az előző fejezetből érzékelhető, eddig nem fordult túl nagy figyelem arra, hogy a Balanced Scorecard ne csak nevében, hanem tényleges tartalmában is valóban kiegyensúlyozott legyen. Részben az előzőkre alapozva, részben pedig saját menedzsmenttapasztalatom alapján úgy gondolom, hogy egy Balanced Scorecard akkor valóban kiegyensúlyozott, ha megfelel az alább felsorolt és értékelt 9 szempont szerinti egyensúlyi feltételeknek. A 9 egyensúlyi szempont az alábbi:

1. *A szükséges és elégséges nézőpontok számának szempontja.* A mérvadó szakirodalom, számtalan vállalat gyakorlata és az én tapasztalataim szerint is – nagyon kevés, speciális kivételtől eltekintve – az „alapító atyák” szerint javasolt 4 nézőpont szükséges és elégséges. Ha egy Scorecardból hiányzik valamelyik nézőpont, az szinte bizonyosan kiegyensúlyozatlan.
2. *A szükséges és elégséges mutatók száma szerinti egyensúlyi szempontja.* Ezzel kapcsolatban lényegében ugyanaz a véleményem, mint az 1. feltételről: a mérvadó szakirodalom, a vállalati gyakorlatok és az én tapasztalataim szerint is kb. 20–25 mutatót tekinthetünk szükséges és elégséges számúnak. Ha ennél több van, akkor nagyon gyakran előfordul, hogy egyes mutatók – részben vagy egészben – redundánsak másokkal, azaz vagy ugyanazon teljesítményt mutatják, kissé más vetületben, avagy ugyanarra a teljesítményre ösztönöznek. A túl kevés mutató pedig valószínűleg nem írja le eléggé pontosan a stratégiát, inkább csak – az éppen alkalmazott kevés mutatón keresztül – kiragad belőle elemeket. Ha egy Scorecardban kb. 12–15-nél kevesebb, avagy kb. 30-nál több mutató van, akkor az szinte bizonyosan kiegyensúlyozatlan.

3. *A mutatók minősége és mennyisége szerinti kiegyensúlyozottság szempontja.* Ezen tényező esetében arra kell törekedni, hogy az objektív alapokon álló mutatók száma domináljon. A felméréseken alapuló mutatók esetében gyakorta előfordul, hogy az ilyen mutatók értékeit, és különösen a változásaik mértékét szubjektíven értékelhetik. Egy konkrét példa: a vevőelégedettségi mutató. Egy ilyen mutató számos vállalat vevői/piaci mutatói között megtalálható. Maga a mutató azonban általában valamilyen felmérésen, vevői megkérdezésen alapul, értéke egy szubjektíven beállított mércén való mérésnek tekinthető. Ráadásul nincsen lehetőség arra (legalábbis legalán nincs), hogy a versenytársak saját vevőelégedettségi felméréseinek eredményeihez hozzájussunk. Így aztán lett légyen bármilyen ügyesen elkészített vevőelégedettségi mutatónk, a kérdés mindig ott bujkálhat: mihez képest jó vagy rossz eredmény, ha a mutató értéke mondjuk 3,7-ről két év alatt felmegy 4,1-re? Sajnos, vannak olyan tényezői/résztevékenységei egy vállalat működésének, amelyek teljesítményét csak olyan relatív mércékkel tudjuk mérni, amelyek értékelése részben vagy egészben szubjektív lehet. Egy vállalat nem tekinthet el teljes mértékben az ilyen típusú mutatók alkalmazásától, mert gyakran nincsen más esélyünk bizonyos teljesítmények objektív(ebb) mérésére, például a vevőelégedettség esetében. Ugyanakkor – és itt térek vissza a kiegyensúlyozottság kérdéséhez – törekedni kell az ilyen típusú mutatók számának minimalizálására. Ha egy szervezeti egység Scorecardjában többségben vannak az ilyen, szubjektív elemekkel terhelt mutatók, akkor nagyon valószínű, hogy az egység teljesítményét nem tudjuk jól mérni, a Scorecardjából hiányoznak még jó mutatók.
4. *A mutatók száma, eloszlása, arányai a teljes mutatószám-rendszeren belül.* E szemponttal is számosan foglalkoztak, illetve jelentős számú vállalati gyakorlati tapasztalat gyűlt össze; ezek alapján úgy ítélem meg, hogy a 2. szempont szerint optimálisnak tekinthető 20–25 mutató akkor képez kiegyensúlyozott Scorecardot, ha a 4 nézőpont szerint kb. egyenletesen oszlanak el, vagyis az egyes nézőpontokhoz tartozó mutatók száma 4–7 közötti. Ha egy nézőpontot csak 1 vagy 2 mutató jellemez, akkor valószínű, hogy fontos teljesítményelemeket nem mérünk. Ha az alkalmazott 20–25 mutató többsége 1 vagy 2 nézőponthoz tartozik, akkor a többi nézőpontot bizonyosan elhanyagoltuk kissé, és a Scorecardunk kiegyensúlyozatlan.
5. *A mutatók összetétele szerinti szempont.* E szempont esetében a mutatók fajtái szerinti összetétel

egyensúlyáról van szó: a teljesítménymutatók versus eredménymutatók (avagy az ok versus okozatmutatók) szerinti összetétel fontosságáról. Egy jól kiegyensúlyozott Scorecard megalkotásakor törekednünk kell arra, hogy a könnyen, gyorsan, kényelmesen előállítható eredmény (vagy okozat-) mutatók mellett (esetenként helyett) hangsúlyosan kerüljenek előtérbe azon mutatók, amelyek olyan tevékenységek teljesítményeit értékelik, amelyeknek a mutatói nem olyan triviálisak, mint például a számvitelileg könnyen előállítható pénzügyi mutatók garmadája. Különösen igaz ez a tanulás/fejlődés nézőpont mutatóira. Ha egy Scorecard minél inkább csak eredménymutatókat tartalmaz, annál inkább csak a következményekre fókuszál, ahelyett, hogy kellő figyelmet fordítana azon teljesítmények mérésére, amelyeknek a következményei az eredménymutatókban mérhető teljesítmények. Egy jól kiegyensúlyozott Scorecardban, véleményem szerint kisebbségben vannak az eredménymutatók, és többségben vannak a teljesítmény-mutatók.

Az eddigi szempontokkal a szakirodalom különböző szerzői valamilyen mértékben – mélyebben vagy érintőlegesen – foglalkoztak. A következő három értékelési szemponttal – megítélésem szerint – azonban nem.

6. *Az időhorizont szerinti egyensúly szempontja.* Minden Scorecard esetében jogosan feltehető kérdés, hogy az egyes mutatók célként kitűzött értékeit mikorra kell elérni. Azaz, mint minden teljesítménymenedzselési eszköz esetében, a Scorecard esetében is minden célértékhez hozzá kell rendelni egy teljesítési határidőt is. S ha a hozzárendelés megtörténik, akkor ebből a szempontból is elemezhető a Scorecard kiegyensúlyozottsága. Azért különösen fontos e szempont értékelése, mert a Balanced Scorecard nem egyszerűen egy teljesítménymenedzselési eszköz, hanem egy *stratégiai* teljesítménymenedzselési eszköz. Azaz (feltehetően) különböző időhorizontú stratégiai akciók eredményességének, teljesítményének a mérésére kívánjuk használni. Ha azt látjuk, hogy a Scorecardunkban szereplő mutatók célértékeinek elérési határidejei egy időpont körülílek, akkor élhetünk a gyanúval, hogy a Scorecard kiegyensúlyozatlan, hiszen igen kevéssé valószínű, hogy a stratégiai akciók időbeli lefutása, teljesítésük elvárt időpontja azonos lenne. Egy kiegyensúlyozott Scorecard mutatóinak elérési/teljesítési határidejei nagyjából egyenletesen kell, hogy eloszoljanak a stratégia időhorizontján belül.

7. *A szervezeti egységek szerinti egyensúly szempontja.* Egy stratégia több szervezeti egység összehangolt működése eredményeként valósulhat meg. A Balanced Scorecard ennek az összehangolásnak ad jó keretet. Ahogy a stratégia megvalósítása többek feladata, úgy a Scorecardban megjelenő mutatók teljesítése is többek feladata. Vagyis az egyes mutatókhoz hozzárendelhető, sőt, hozzárendelendő, hogy a teljesítést melyik szervezeti egységtől várjuk. Ha a mutatók teljesítéséért felelős szervezeti egységek száma nagyon kicsi, túl kevés szervezeti egységtől várjuk el a mutatók nagy részének, avagy többségének teljesítését, akkor a mutatók túlzottan e szervezeti egység(ek)től függenek, vagyis a Scorecard nem tekinthető kiegyensúlyozottnak. Véleményem szerint egy jól kiegyensúlyozott Scorecard esetén a mutatókban megfogalmazott teljesítmények teljesítésének követelménye viszonylag egyenletesen oszlik meg a szervezetet belül.

Ezen szemponton belüli további – logikus – alszempont lehet a teljesítésért konkrétan felelős személyek (vezetők) szerinti egyensúly kérdése. Ezt akkor kell önálló szempontként figyelembe venni, ha a Balanced Scorecard mint a stratégia végrehajtásának menedzselési eszköze, és a vezetői érdekeltségi rendszer direktben össze van kötve, azaz léteznek egyéni Scorecardok (legalább a vezetők szintjén).

8. *A befolyásolhatóság szerinti egyensúly szempontja.* Ezen értékelési szempont a mutatók minősítésével kapcsolatos. A Scorecardban szereplő teljesítménymutatók értékeinek tényleges alakulására különböző a szervezet tényleges ráhatása. Például az árbevétel növekedési üteme mint mutató természetesen függ magától az árbevételtől, annak értéke pedig értelemszerűen más és más lehet, ha más és más valutában mutatjuk ki (az árfolyamváltozások függvényében). Mivel azonban az árfolyamok alakulására egy-egy vállalatnak lényegében semmilyen érdemi befolyása nincs, így az „árbevétel növekedési üteme” nevű mutató alakulása csak részben befolyásolható a társaság által. Számos más (főleg pénzügyi és vevői/piaci típusú) mutató esetében mutatható ki a részben korlátozott befolyásolhatóság. A Scorecard kialakításakor, a mutatók kiválasztásakor viszont arra kell törekedni, hogy minél több olyan mutató kerüljön be a rendszerbe, amelyek értékének alakulása teljes mértékben a szervezeten belül befolyásolható, mert ekkor lehet igazán jól motiválni és érdekeltté tenni a szervezetet a teljesítésben. Ha a Scorecardban szereplő mutatók többsége olyan, hogy az értékei-

nek alakulása nem, vagy csak részben befolyásolható a szervezet által, akkor az a Scorecard nem tekinthető kiegyensúlyozottnak.

9. *A mutatók által hordozott kockázatok és valószínűségek szerinti egyensúly szempontja.* Ez az értékelési szempont arra mutat rá, hogy a Scorecardban szereplő mutatók értékeinek elérése nem azonos valószínűsű, a mutatók által megkívánt elérendő teljesítmények elérése különböző/eltérő mértékben kockázatos. Ha e szempont szerint is értékeljük a Scorecardban lévő mutatók együttesét, akkor abban az esetben ítélni lehet a Scorecardot kiegyensúlyozottnak, ha a mutatók teljesítésének kockázatai viszonylag egyenletesen oszlanak, azaz a mutatók egy része (nagyjából harmada) az alacsony kockázattal elérhető közé közé tartozik, a második harmada közepes kockázatú, és csak max. egyharmada magas kockázatú. Ha a mutatók nagy része magas kockázatú (sőt, akár maga az egész stratégia is kockázatosnak tekinthető), vagyis a mutatószámrendszer kockázati szempontból kiegyensúlyozatlan.

A felsorolt és értékelt egyensúlyi szempontok mindegyike szerint egyensúlyban lévő Scorecardról állíthatjuk azt nagy biztonsággal, hogy valóban kiegyensúlyozott, valóban Balanced Scorecard. Ahhoz, hogy a vállalat nagy bizonyossággal elérje stratégiai céljait, egy olyan kiegyensúlyozott mutatószámrendszert működtető teljesítménymenedzselési rendszer szükséges, amely megfelel a fenti feltételeknek. Egy ilyen rendszer birtokában valóban menedzselhetővé válik a stratégia. A kiegyensúlyozottságra vonatkozó teljes körű értékelést segítheti például egy olyan táblázat kitöltése, amelyet a 4. ábra mutat. (Lásd a 28. oldalon.)

Hogyan tovább?

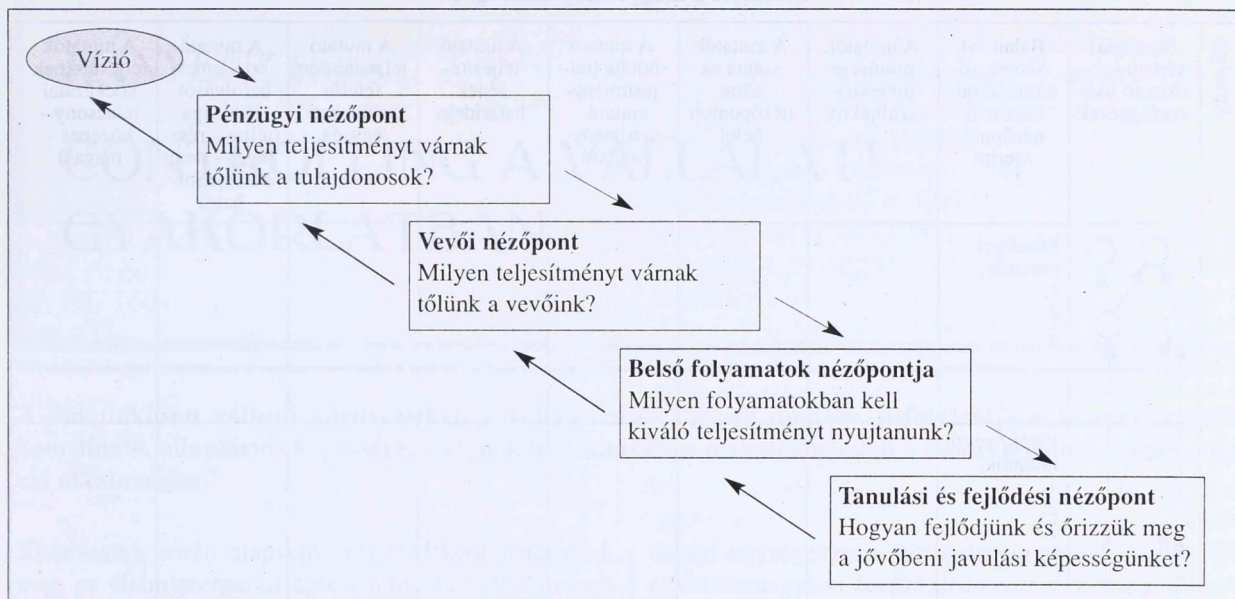
A fent említett és elemzett szempontok mindegyike – többé vagy kevésbé – kapcsolódik ahhoz a témához/feladathoz, ami már nem csak és kizárólag egy igazán jó, kiegyensúlyozott Scorecard megalkotásáról szól, hanem a stratégia végrehajtásához, a végrehajtás menedzseléséhez, azaz: a vállalat működésének menedzseléséhez. Különösen igaz ez a 6.–9. szempontokra, azaz a teljesítések időhorizontjának, a teljesítésért való felelősségek szervezeten belüli (és személyi) felelősségeinek, a szervezeti teljesítmények befolyásolhatóságának és a kockázatvállalásnak a szempontjaihoz. Ez az utóbbi 4 szempont egyértelműen átvezet bennünket az értékalapú vállalatirányítás (value based management), illetve a kockázatkezelés (risk management) témaköréhez.

Logikusan vetődik föl a kérdés: *kell-e, lehet-e egy nagy, egyesített, azonos logikán alapuló, a stratégiából kiinduló, formailag és tartalmilag is azon alapuló, és a Balanced Scorecardot (is magában foglaló) általános vállalatirányítási eszközként működtető vállalatmenedzselési rendszert alkotni és működtetni? Kell-e, lehet-e kiváltani a Balanced Scorecarddal más vállalatirányítási rendszereket? Avagy: kell-e, lehet-e egy rendszerbe egyesíteni mindazon menedzsment-eszközöket, amelyek mindegyike valamilyen módon és részben a vállalat működését, teljesítmények elérését kívánják segíteni?* E kérdések megválaszolása túlmegy e tanulmány keretein és eredeti céljain, és további elméleti és gyakorlati kutatások irányát jelezheti.

Csak néhány példát szeretnék fölillantani, hogy e téma milyen izgalmas lehet. E kérdéskör fontosságát már az „alapító atyák” is felismerték, hiszen már a Balanced Scorecardot a világgal megismertető alapművükben is külön fejezetet szenteltek e témakörnek, „Egy integrált irányítási és vezetési rendszer kiépítése” címmel (ld. Norton – Kaplan, 1998: p. 262-272.). Más szerzők – hasonló vagy eltérő indíttatásból, vagy szempontok szerint ugyan – de szintén vizsgálták e témakört. Így pl. Sorensen még egy Value Marketnek elnevezett menedzsmentrendszer szoftvert is bemutat, amely integrálja az olyan általános elfogadott vállalatirányítási rendszereket, mint a Balanced Scorecard, a tevékenység alapú költségmeghatározás (activity-based costing, ABC), valamint az üzleti tervezés éves költségvetés-tervezés-előrejelzés-riportálás klasszikus controllingrendszerei (Sorensen, 2003). Smith például a nem-pénzügyi mutatók fontosságával foglalkozó tanulmányában határozottan állást foglal amellett, hogy a vállalati teljesítmény javítása úgy érhető el, ha összekapcsoljuk pl. a Balanced Scorecardot, az ABC-t és a teljes körű minőségmenedzsment (total quality management, TQM) rendszerét (Smith, 1997). Nussle és Morgan pedig – egy általuk Integrált Költségcsökkentésnek (Integrated Cost Reduction, ICR) – nevezett vállalatirányítási eszközt mutatnak be, amelyben számos, a vállalat működésének fontos részterületein sikerrel használt menedzsmenteszköz integrálására tesznek javaslatot, így például a minőség terén a Six Sigmát, a tervezés terén az értékelemzést, a beszerzés, gyártás és logisztika terén az ellátási lánc menedzsmentet (supply chain management) és az e-beszerzést (e-procurement) említve (Nussle – Morgan, 2003)

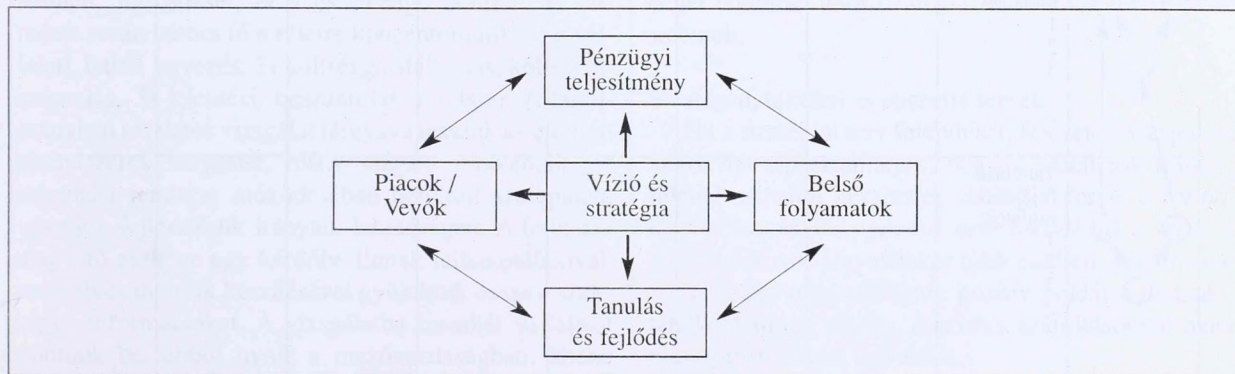
Már e néhány példából is jól érzékelhető, hogy milyen izgalmas kihívás lehet arra a kérdésre keresni (és netalántán megtalálni) a választ: vajon lehet-e, kell-e egy teljesen integrált és egy valóban kiegyensúlyozott Balanced Scorecardot is magába foglaló vállalatirányítási rendszert létrehozni?

A Balanced Scorecard megközelítés: integrált menedzsmentmodell



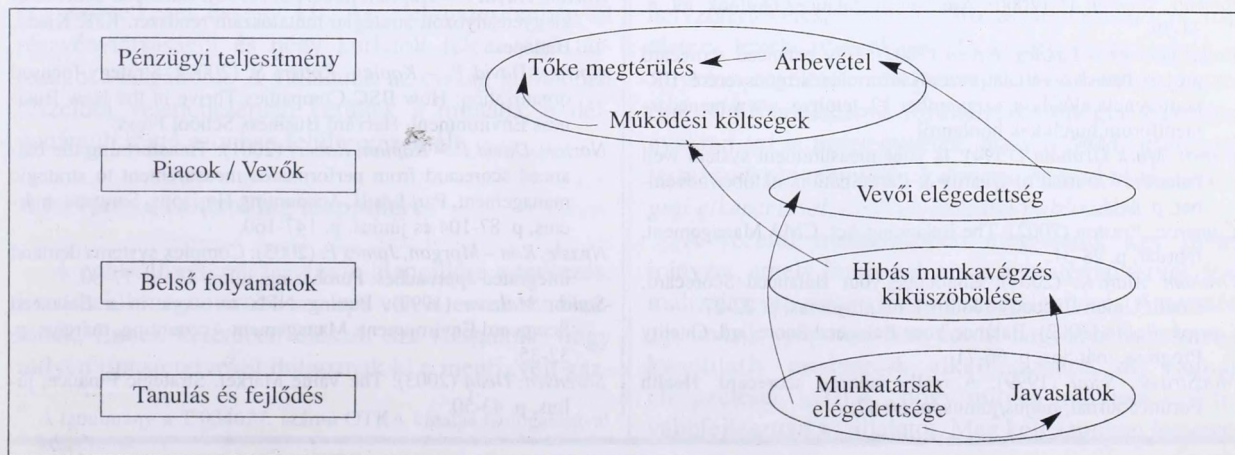
2. ábra

A szervezeti teljesítmény négy nézőpontja



3. ábra

A négy nézőpont mutatóinak összekapcsolása



Értékelés a kiegyensúlyozottságról

Stratégia	Stratégiai térkép (okozati összefüggések)	Balanced Scorecard mutatórendszer a 4. nézőpont szerint	A mutatók minősége (objektív-szubjektív)	A mutatók száma az adott nézőpontból	A mutató fajtája (teljesítmény-mutató - eredmény-mutató)	A mutató teljesítésének határideje	A mutató teljesítéséért felelős szervezeti egység	A mutató értékeinek befolyásolhatósága (teljes - részleges - nem befolyásolható)	A mutatók teljesítésének kockázata (alacsony - közepes - magas)
		Pénzügyi mutatók: 1. 2. 3. ..							
		Piaci / vevői mutatók: 1. 2. 3. ..							
		Belső folyamatok mutatói: 1. 2. 3. ..							
		Tanulási/fejlesztési mutatók: 1. 2. 3. ..							

Felhasznált irodalom

Barkley, Stephen M. (2000): Are You in Balance? Outlook, tél, p. 34-38.
 Boda, György – Lukács, István (2002): Egy balanced scorecard projekt hatása a vállalat vezetői információs rendszerére. IIR-konferencia előadása, szeptember 12. letöltve: www.menedzsmentforum.hu/cikkek honlapról
 Brown, Mark Graham (1994): Is your measurement system well balanced? Journal of Quality & Participation. október/november, p. 6-11.
 Cameron, Preston (2002): The Balancing Act. CMA Management, február, p. 28-31.
 Graham, Alan K. (2001): Challenge your Balanced Scorecard. Credit Union Executive Journal, május/június, p. 22-27.
 Lawton, Robin (2002): Balance Your Balanced Scorecard. Quality Progress, március, p. 66-71.
 MacStravic, Scott (1999): A really balanced scorecard. Health Forum Journal, május/június, p. 64-67.

Newing, Rod (1995): Wake up to the Balanced Scorecard! Management Accounting, március, p.22-23.
 Norton, David P. – Kaplan, Robert S. (1998): Balanced Scorecard: kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszer. KJK Kiadó, Budapest
 Norton, David P. – Kaplan, Robert S. (2000): Strategy-focused organization: How BSC Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press
 Norton, David P. – Kaplan, Robert (2001): Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management, Part I és II. Accounting Horizons, Sarasota, március, p. 87-104 és június, p. 147-160.
 Nussle, Ron – Morgan, James P. (2003): Complex systems demand integrated approaches. Purchasing, július 17., p. 77-80.
 Smith, Malcom (1997): Putting NFIs to work in a Balanced Scorecard Environment. Management Accounting, március, p. 32-35.
 Sorensen, Dean (2003): The Value Market. Strategic Finance, július, p. 43-50.

HANYECZ Lajos

CONTROLLING A VÁLLALATI GYAKORLATBAN

A dinamikusan változó környezetben a vállalkozások sikerét döntően befolyásolja a vezetés reagáló, koordináló, adaptációs képessége, melynek biztosításában nélkülözhetetlen a modern controllingkonceptió alkalmazása.*

Kutatásaink során alapvető célkitűzésként határoztuk meg az élelmiszergazdaságban működő vállalkozások controllingrendszerének felmérését, fejlesztési lehetőségeinek feltárását. Ennek során vizsgáltuk a rendszer elemeit, működését, erős és gyenge pontjait. A felmérés során három fő területre koncentráltunk: 1) a vállalati, üzleti tervezés, 2) költséggazdálkodás, költségelszámolás, 3) jelentési, beszámolósi rendszer. A tanulmányban részletes vizsgálat tárgyává tesszük az említett alrendszerek helyzetét, hiányosságait, problémáit, az irányítási rendszer működésében betöltött szerepüket, vizsgáljuk fejlesztésük irányait, lehetőségeit. A felmérés alapvető eszköze egy kérdőív. Ennek felhasználásával, személyes interjúk készítésével gyűjtöttük össze a szükséges információkat. A vizsgálatba tizenhét vállalatot vontunk be, ebből nyolc a mezőgazdaságban, kilenc pedig az élelmiszeriparban tevékenykedik. Ez utóbbiak közül három, nemzetközi nagyvállalat leányvállalata. A mezőgazdasági vállalatok közül hat részvénytársaság, egy szövetkezet és egy kft. Az élelmiszeriparban öt részvénytársaságot és négy korlátolt felelősségű társaságot vizsgáltunk. A vállalatok az ország különböző részeiből véletlenszerűen kerültek a mintába, a déldunántúli régió azonban felülreprezentált.

A tervezés a controlling alappillére

A controllingrendszer egyik alappillére a tervezés. Ezen belül meghatározó szerepe van a tervek rendszerének. Ennek keretében először azt vizsgáltuk, hogy milyen típusú terveket dolgoznak ki a megfigyelt gaz-

dasági egységekben. *A tizenhét vizsgált vállalat esetében tizenegyben készül stratégiai terv, nyolcnál taktikai, az éves tervet pedig valamennyi cég kidolgozza.* Ha a mezőgazdaságot külön vizsgáljuk, három olyan céget találunk, ahol stratégiai és taktikai tervet is készítenek.

Stratégiai, taktikai és operatív tervek

Ha a stratégiai terv felépítését, fejezeteit vizsgáljuk, akkor azt tapasztalhatjuk, hogy a vállalatok mintegy felénél ott, ahol készítenek stratégiai tervet *a formalizált rendszer kidolgozása nem tekinthető a tervezés erős oldalának.* Ugyanakkor több esetben – és itt a mezőgazdasági nagyvállalatok pozitív példát mutatnak – találkozhattunk alapos, részletes számításokkal alátámasztott stratégiai tervekkel.

A stratégiai tervek felépítéséről a megkérdezett vezetők többnyire általános jellemzőket adtak meg pl. rendelkezünk formalizált stratégiai tervvel, fejezetei: helyzetértékelés, célmeghatározás, fejlesztési terv, forrásterv, tevékenységek, akciók leírása, összefoglaló.

Azon cégeknél, amelyek úgy nyilatkoztak, miszerint nem rendelkeznek formalizált stratégiai tervekkel gyakran azt is megjegyezték, hogy *a felső vezetésnek természetesen megvannak a maga hosszú távú, stratégiai elképzelései, de ezek kevésbé publikusak.*

A vezetői mentalításban megjelenik egy olyan irányzat, amely fontosnak tartja a stratégiai tervek formalizált rendszerben történő megjelenítését. A vezetők egy másik csoportja nem fordít nagyobb figyelmet a kvantitatív módszerek alkalmazására, de vannak elképzelései, „víziói”, hogy milyen irányban kell továbbfejleszteni a vállalatot. Meg kell azonban jegyezni

* A tanulmány a T 034627. számú OTKA kutatás támogatásával készült.

1. táblázat

Az üzleti középtávú terv fejezetei

Megnevezés	Vállalatok száma	Az összes %-ban
1. Értékesítés	8	47
2. Beszerzés	8	47
3. Marketing	6	35
4. Termelés	8	47
5. Beruházás	8	47
6. Személyügy Munkaügy	8	47
7. K+F	2	12
8. Készletek	4	24
9. Karbantartás	6	35
10. Pénzügy	8	47
11. Költségek	8	47
12. Eredmény	8	47
13. Vagyon	8	47
Összes vállalat	17	100

2. táblázat

Az éves terv fejezetei

Megnevezés	Vállalatok száma	Az összes %-ában
1. Értékesítés	17	100
2. Beszerzés	12	70
3. Marketing	10	59
4. Termelés	17	100
5. Beruházás	14	82
6. Személyügy Munkaügy	16	94
7. K+F	4	24
8. Készletek	14	82
9. Karbantartás	12	70
10. Pénzügy	14	82
11. Költségek	16	94
12. Eredmény	16	94
13. Vagyon	12	70
Összes vállalat	17	100

ez utóbbi mentalitás sikerességét erősen megkérdőjelezhetik a nem kellő mélységű és részletezettségű számítások, az elemző, értékelő munka hiánya. Ilyen körülmények között a stratégia kialakításában az intuitív elemek túlzott dominanciája hátrányos lehet.

Az operatív controlling mellett fontos volna a stratégiai controlling megszervezése és működtetése, ennek azonban feltétele a számszerű formában is létező stratégiai terv. A vizsgált vállalatok közül három esetben nyilatkoztak úgy, hogy náluk működik stratégiai controlling, hat esetben pedig jelezték a bevezetés szándékát. A stratégiai controlling kiépítésére jó lehetőséget teremt a Balanced Scorecard (BSC) – kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer – alkalmazása, amely stratégiai irányítási rendszerként lehetővé teszi az alapvető stratégiai célok és a hozzájuk kapcsolódó mutatók meghatározását és a megvalósítás nyomán követését. *Megfelelő kvantifikálás nélkül ugyanis nincs lehetőség sem operatív, sem stratégiai szinten a célok, folyamatok sikeres menedzselésére.*

A stratégiai tervek időhorizontja több cég esetében nem haladta meg a három évet. A stratégiai tervek időhorizontját alapvetően befolyásolják a stratégiai akciók. Ezek általában beruházási, termék- és technologiafejlesztési, marketing stb. akciók.

A mezőgazdaságban alapvető fontosságú, hogy a stratégiai terv foglalkozzon azon ágazatokkal, ahol a termelési periódus viszonylag hosszú és a termelésben nagyértékű, más területeken kevésbé, vagy egyáltalán nem használható állóeszközökre van szükség, pl. állattenyésztés, szőlő- és gyümölcsstermesztés. Ennek keretében meg kell határozni az új állattenyésztési telepek méretét, helyét, a férőhelyek hasznosítását, a létszám alakulását stb. Ilyen és ehhez hasonló problémák megtervezésére a hároméves időhorizont általában nem elegendő.

Meglepőnek tűnhet, hogy az üzleti, taktikai vagy középtávú tervek készítésére a vizsgált vállalatoknak még a felében sem kerül sor (1. táblázat), az éves tervet ugyanakkor 100 %-ban kidolgozzák a megfigyelt egységeknél (2. táblázat).

Egyes vállalatoknál az élelmiszeriparban olyan vélemény alakult ki, hogy a környezetváltozás túlzott dinamikája miatt nem célszerű taktikai tervet készíteni. Több helyen utaltak arra, hogy a kidolgozott taktikai (üzleti) terv nem komplex jellegű, hanem egyes funkcionális területekre, mindenekelőtt a beruházásokra vonatkozik.

Még sajátosabb a helyzet, ha a rendelkezésre álló tervtípusok alapján hasonlítjuk össze a megfigyelt egységeket. A mezőgazdaságban négy nagyüzemnél csupán éves terveket dolgoznak ki. A tervek komplett rendszerével – stratégiai, taktikai, operatív terv – mindössze két

vállalat rendelkezik. A komplexitás jobban jellemző az élelmiszeripari vállalatoknál. Megfigyelhető egy olyan tendencia, hogy az éves tervek mellett a vállalatok egy részénél inkább stratégiai jellegű tervet dolgoznak ki, megjelenik ugyan a taktikai terv is, de nem komplex módon.

Összehasonlítva a taktikai (üzleti) tervezés és az éves tervek fejezeteit megállapíthatjuk, hogy azok lényegében megegyeznek, különbség természetesen a részletezettségben van.

A vállalat és az egységek éves és operatív tervei

Megnevezés	Vállalatok száma	Az összes %-ában
1. A vállalat egészére vonatkozó éves terv	17	100
2. A belső egységek (profitcenterek) terve éves szinten	10	59
3. Az egész vállalat negyedéves terve	8	47
4. Az egész vállalat terve havi bontásban	13	76
5. A profitcenterek terve negyedéves szinten	3	18
6. A profitcenterek terve havi bontásban	7	41
Összes vállalat	17	100

A tervejezetek között kiemelten fontos szerepet játszik az értékesítés, a termelés, az emberi erőforrások, a beruházás, a készletek, a pénzügy, a költségek és az eredmény tervezése. A K+F tevékenység fordul elő a legritkábban, nő a fontossága a marketingnek és a vagyontervezésnek.

A beszerzési terveknek igen nagy a jelentősége a nagy alapanyag-hányaddal dolgozó élelmiszeripari vállalatoknál.

A tervek irányításban betöltött szerepével kapcsolatban általánosan elfogadott követelmény: *a terv az irányítás alapja*. A korábbi gyakorlatra jellemző volt az éves tervezés dominanciája, a termeléscentrikusság, a termeléssel kapcsolatos tervrészek igen részletes kidolgozása különösen a mezőgazdaságban. Ezt alapul véve a tervek főképpen az év végi teljesítményértékelésben kaptak fontos szerepet, annak megítélésében, hogy vállalati szinten sikerült-e elérni a kitűzött célokat. Fontos volt például a kitűzött tervcélok túlteljesítése, melynek bekövetkezése kedvezően befolyásolta az adott vállalat vezetésének megítélését. Elnagyoltan jelent meg az egységekre, felelősségi területekre, termékekre történő lebontás, a terv megvalósításának szigorú számonkérése, vagyis a terv alapján történő irányítás.

Továbbiakban vizsgáljuk a vállalatok éves és egy évnél rövidebb távú terveinek rendszerét. (3. táblázat) Megállapíthatjuk, hogy megjelenik a vállalat egészére vonatkozó terv negyedéves bontásban, de még inkább jellemző a megfigyelt esetek 76%-ára a havi bontás, ami lehetővé teszi a vállalati szintű értékelést nemcsak éves, hanem egészen rövid időhorizonton is.

A terveket jelentős mértékben, csaknem 60%-ban lebontják a belső egységeknél, a mezőgazdasági vállalatoknál ez az arány 75%. Az egységek tervének negyedéves bontása szerényebb, a havi szintű bontás jelentősebb arányt képvisel.

A korábbi időszakhoz képest a vállalatok egy részénél jelentős előrelépés történt a tekintetben, hogy *a tervek nem csupán az év végi általános értékelés mércéi – amikor a folyamatok alakulását már nem lehet befolyásolni –, hanem abban is szerepet játszanak, hogy összehangolják az egyes vállalati területek működését, az operatív irányítás alapjául szolgálnak*.

Tervezési módszerek és eszközök

A munka minőségét általában – így a tervezési munkáét is – nagymértékben befolyásolja, hogy milyen eszközökkel és módszerekkel végezzük. A *stratégiai tervezés esetében a legnépszerűbb a prognózis módszerek alkalmazása, öt vállalatnál kerül sor erre, a*

portfóliómodelleket négy, a forgatókönyvírást és a hagyományos kalkulációs módszereket egyaránt három-három, a kontingenciatervezést pedig egy megfigyelt egységnél választották alkalmazott módszerként.

Az üzleti tervek készítésénél leggyakrabban a logikai kalkulációs eljárásokat használják, sor kerül azonban egy-egy vállalatnál a lineáris programozás, a termelési függvények, a hálótervezés és a szimuláció alkalmazására is.

Az éves tervek készítésénél az esetek 82%-ban a logikai kalkulációs módszerekkel élnek, emellett 76%-ban használják a fedezetszámítást. Az említettekén túl, hasonlóan az üzleti tervezéshez, néhány esetben sor kerül gazdaságmatematikai modellek alkalmazására, úgymint: lineáris programozás, termelési függvények, hálótervezés, szimuláció.

Ami a technikai eszközöket illeti a vizsgált tizenhét egység közül tizenötben alkalmaznak személyi számítógépet a tervszámítások támogatására. Ez hét esetben egészül ki egyszerű gépek, zsebalkulátorok alkalmazásával, két mezőgazdasági üzemben viszont csak ez utóbbiakat használják.

A rendelkezésre álló szoftverek közül a legnagyobb mértékben, mintegy 82%-os arányban, az Excel táblázatkezelőt használják. Előfordul még néhány esetben dBase, Access adatbázis-kezelő alkalmazása.

A táblázatkezelők, azon belül is az Excel, meghatározók a tervezési munkában és ez a tény, tekintettel a korábbi időszakra, feltétlenül pozitívan értékelendő. A tervező jelentős adatmennyiséget tud kezelni, a korábbi manuális munkák nagy része eliminálódott, az egyes tervrészek logikai összefüggések alapján összekapcsolhatók. Az értékesítési terv átalakítása például automatikusan módosítja az értékesítéshez kapcsolódó változó költségeket, ami elősegíti a tervváltozatok előállítását. Részletes tervek dolgozhatók ki, melyekre alapozva elvégezhető az eltéréselemzés,

meghatározhatók a tervtől való eltérések okai. Gondot jelenthet a kezelt adatmennyiség viszonylagos korlátozottsága, az adatbázis hiánya.

Mint említettük, szerény mértékben ugyan, de sor kerül matematikai módszerek alkalmazására, direkt matematikai szoftvereket azonban nem használnak. Ilyen irányú igényeiket feltehetően az Excel keretében oldják meg. Két esetben jelezték, hogy a tervezés során alkalmazzák az Oracle Financial Analyser (OLAP) rendszert, továbbá, hogy a rendelkezésre álló szoftver helyi fejlesztés eredményeként készült el.

Meghatározó szerepe van a logikai kalkulációs módszerek alkalmazásának, úgy az üzleti tervezésben, mint az éves tervek kidolgozása során. Ezt támasztják alá Kemény G. kutatásai is (Kemény, 2001). Ebből következtethetünk a tervezés folyamataira is. Az egyes módszerek sajátosságai ugyanis befolyásolják a folyamatok tartalmi jellemzőit. Megállapíthatjuk, hogy optimalizáló szemléletű, nagyszámú változatot kidolgozó tervezési módszerek előfordulnak ugyan – elsősorban egyes részterületeken pl. a takarmányadagok tervezésében –, de jelentős elterjedésükről nem beszélünk.

Költségelszámolás, költséggazdálkodás, költséghelymenedzsment

Kutatásaink során, kiindulva a számvitel vizsgálatából, a költségelszámolás, költséggazdálkodás rendszerét igyekeztünk feltérképezni, melyet a tervezés mellett a controlling további alappilléreinek tekintünk.

A számvitel a controlling alapvető eszköze, a legfontosabb vállalati információs forrás. Eredeti funkciója a dokumentációs, bizonylati funkció, mely nélkülözhetetlen a vagyonvédelemben. A korszerű vezetés, irányítás szükségletei, azonban előtérbe állították az információk irányítási funkcióit. Ennek az a lényege, hogy az információk felhasználásával elvégezhetjük az elemzést, a döntéseket megalapozhatjuk, a terv-tény állapotokat összehasonlíthatjuk. A számvitel újabb feladata, e funkciók információs igényeinek kielégítése, melyet az ún. belső számvitel keretében kell megoldani.

A vizsgált vállalatoknak alig több mint fele ítélte meg úgy, hogy esetükben megtörtént a belső és a külső számvitel szétválasztása. Felmerülhet a kérdés, hogy mi jellemzi a belső vagy vezetői számvitel működését. Nézetünk szerint mindenekelőtt a felelősségi és elszámolási egységek kialakítása, ez a vizsgált gazdasági egységek döntő részében megtörtént. Nem kevésbé fontos, egy olyan költségelszámolási rendszer létrehozása, mely lehetőséget teremt a változó és állandó

költségek megfigyelésére, rögzítésére. Elengedhetetlen feltétel továbbá egy konzisztens mutatószámrendszer kialakítása, ez utóbbi szintén jellemzi a vizsgált gazdaságok nagy részét.

A változó és állandó költségek megfigyelésére a vállalatok 53%-ánál kerül sor, a fedezetszámítást pedig 76%-uk alkalmazza (4. táblázat). Az említett arányok a mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalatokra külön-külön is jellemzőek.

4. táblázat

A számvitelt jellemző sajátosságok

Megnevezés	Vállalatok száma	Az összes %-ában
1. Belső és külső számvitel szétválása	9	53
2. Felelősségi és elszámolási egységek kialakítása	14	82
3. Közvetlen és közvetett költségek figyelése és elszámolása	17	100
4. Változó és állandó költségek figyelése és elszámolása	9	53
5. Fedezetszámítás alkalmazása	13	76
6. Mutatószám rendszer alkalmazása az elemzésben	14	82
7. Viszonyszámok alkalmazása	13	76
Összes vállalat	17	100

Úgy tűnik, ellentmondás van az előző megállapítások között, ha abból indulunk ki, hogy a fedezetszámítás feltételezi a változó és állandó költségek felhasználását, ez azt jelenti, hogy egyes esetekben a fedezetszámítás alkalmazását speciálisan értelmezik. Ennek a kérdésnek a tárgyalására a későbbiek során visszatérünk.

Költséghelyek, költségstruktúra

Vizsgáltuk, hogy a költséghelyek kialakítása hogyan történik, figyelembe véve a controlling igényeit az esetek jelentős részében általános válaszokat kaptunk úgy, mint: hagyományos, klasszikus költséghelyeket figyelünk meg a számviteli szabványoknak megfelelően, a költségfajták kialakítása az 5-ös számlaosztály alapján történik.

Más esetekben konkrétabb meghatározásokat kaptunk pl: a korábbi rendszerekben a számvitel mintegy kétszáz költségfajtát figyelt meg, a controlling igényeinek megfelelően 350–400-ra emelték, a controlling jelentési rendszerben húsz költségfajtát különböztetnek meg. Jellemző, hogy a controlling-kimutatásokban az ún. nagy költségek szerepelnek, amelyek lényeges befolyásolói az eredményalakulásnak.

A költséghelyi struktúrákat valamennyi megfigyelt egységnél kialakították. A struktúra kialakításának

főbb rendező elvei: szervezeti, funkcionális tagoltság, a felelősségi elv érvényesítése, a tevékenységek, technológiák figyelembevétele. Vizsgáltuk a főbb és elemi költséghe-lyek számát. A megfigyelt gazdasági egységeknél a főbb költséghe-lyek száma hat-nyolc között van. Jellemző kategóriák: általános, termelési, műszaki, kereskedelmi, logisztikai, igazgatási költséghe-ly.

Elemi költséghe-lyeknek tekintjük azokat, melyek- nek felelősségi körébe nem rendelhető más költséghe-ly. Az elemi költséghe-lyek száma 30–100 között mozog. Ezek mennyiségét igyekeznek „józan határok” között alakítani. A száz- as nagyságrend feletti elemi költsé-ghely szám már kezelhetőségi problémát jelent, a felelősök irányítása nehézkes. Az élelmiszeriparban találhatunk olyan vállalatot is, ahol csak elemi költsé-ghelyek vannak.

Költség-elszámolási és tervezési módszerek

A vállalatok megkülönböztetnek olyan költségeket, amelyeket ésszerűen, egyszerűen, bonyolult felosztási kulcsok alkalmazása nélkül az egyes területekre (profitcenterekre) fel lehet osztani. Tétele- sen olyan költsé-gekről van szó mint: a fenntartás, energiaszolgáltatás, értékcsökkenés, raktározás, közműdíjak, bérleti díjak, alvállalkozói díjak. A mezőgazdasági vállalatok ebbe a kategóriába sorolják a fő-ágazati költségeket.

A költségek egy jelentős csoportja esetében a felosztás nem lehetséges és ezeket a tételeket egy költsé-geközpontban gyűjtik, ezek a központi általános költsé-gek, melyek a központi irányítás, adminisztráció költségeit tartalmazzák.

Vizsgáltuk hogyan történik e költségkate- gória tervezése. Az estek döntő többségében kiemelték, hogy a tervezés alapját az előző évi bázis képezi, néhány esetben jelezték, hogy a várható inflációval korrigálnak, illetve, hogy az infláció mértéke a maximális költsé- gnövekedést jelentheti.

A leányvállalatként működő élelmiszeripari vállalatok eltérő módon közelítik meg a kérdést. E cégeknél a tervezés *feladatorientált*, ennek során nemcsak az elmúlt évi költségeket veszik figyelembe, hanem mindenekelőtt az elvégzendő feladatokat, a szükséges erőforrásokat, azok árait, illetve bekerülési költségeit. Minden évben fontos cél, hogy csökkenjenek a költsé-gek, de lehetőleg ne növekedjenek. Ebben a kategóriában viszonylag magas a bérköltségek aránya, egyes cégeknél határozott törekvés a létszámcsökkentés.

Mint említettük a megfigyelt tizenhét vállalat közül kilenc esetben bontják fel a költségeket fix és változó elemre, részben költséghe-lyeken gyűjtött költsé-gek, részben pedig költségviselőhöz rendelt költsé-gek esetében. A vállalatok döntő többségében a teljes-költsé- számítást, néhány esetben a részköltségszámítást és ugyancsak néhány esetben mindkét módszert együttesen alkalmazzák. A teljes-költségszámítás módszerei közül meghatározó szerepe van a pótlékolásnak (pótlékoló kalkuláció értékmutatók alapján) és az átterhelésnek (általános költségek átterhelése természetes mutatók alapján).

Modernebb módszereket, mint például a rugalmas tervköltségszámítás – mely az általános költségeket fix és változó részre bontja – nem alkalmazzák. A részköltségszámítási eljárások közül kisebb részben az egyfokozatú, többségében pedig a többfokozatú fedezetszámítást használják.

A megfigyelt mezőgazdasági vállalatok felénél úgy alkalmazzák a fedezetszámítást, hogy a változó és állandó költségeket nem különítik el. Ilyen esetben a fedezetszámítási módszer sajátos felhasználásáról beszélhetünk. Az egyes ágazati, illetve termékszintű kalkulációkban szerepeltetik az összes ráfordítást, mely közvetlen költségként elszámolható, megtervezhető. Az ár, illetve az árbevétel és a közvetlen költsé-gek különbözetét fedezetként kezelik. Ez meghatározható fajlagosan, egységnyi termékre, tevékenységre és az ágazat egészére is. Az ily módon előállított fedezet tehát egy olyan jövedelemkategóriának tekinthető, amely kifejezi az általános költségek megtérülését, ezt követően pedig a nyereségképződést.

A fedezetszámítás ily módon használt módszere eltekint a költségredukciótól, attól, hogy az általános költségekből a változó részeket kiszűrje és az egyes tevékenységekre, termékekre terhelje az okozati elvnek megfelelően. A fennmaradó rész az a tétel, amely tényleges fixköltségnek tekinthető. Az említett vállalatoknál alkalmazott eljárást célszerű megkülönböztetni a hagyományostól, ezért ún. „kvázi” fedezetszámításnak nevezhetjük. Ha az általános költségek döntő mértékben állandó költségek is, akkor az alkalmazott módszer megfelelő pontosságú eredményt ad.

Milyen problémát okozhat az a körülmény, ha az általános költségek jelentős arányban tartalmaznak változó részeket, amelyek összefüggnek a termelési, értékesítési program alakulásával? Az állandó költsé-gek explicit módon nem állnak rendelkezésre. Ily módon a megtervezett – esetleg optimalizált – termelési, értékesítési program változó költségeinek csak egy részét ismerjük, a közvetlen változó költségeket. Nincs azonban információnk arról, hogy a különböző összetételű termelési, értékesítési programok milyen mértékű változó költségeket involváltnak az általános költségként kezelt kategóriába. Ily módon helytelen döntések szülehetnek a várt nyereséggel kapcsolatban, kellemetlen meglepetések érhetik a vállalat vezetését.

A megfigyelt vállalatok több mint fele (9 cég) választja szét költség-elszámolási, tervezési rendszerében a változó és állandó költségeket. A kilenc közül három, külföldi vállalatok leányvállalata. A költségek szétválasztását pozitívként értékelhetjük, ami azt jelenti, hogy számos vállalatnál kezdik felismerni a költséggazdálkodásban, a költséghatékony menedzsmentben rejlő lehetőségeket.

Ugyanakkor az is igaz, hogy a gazdálkodó egységek jelentős részénél ez még nem történt meg. A költség-számítási módszerek között dominál a teljes-költség-számítás, amit az is indokol, hogy a vállalatok számára az önköltség fontos információt hordoz, estleges torzításai ellenére is. Ily módon kielégíthető az a többnyire mind a menedzsment, mind pedig a tulajdonosok részéről megnyilvánuló információs igény, hogy az egyes termékek ára, árbevétele fedezi-e a ráfordításokat.

Mint utaltunk rá az általános költségek felosztásának leggyakrabban alkalmazott módszere a pótlékolás és az áterhelés. E technikák felhasználásával viszonylag egyszerűen, gyorsan és olcsón működtethetők a költségelszámolási rendszerek.

Az előnyök mellett azonban hátrányok is jelentkeznek, amelyek a vezetésnek adott esetben komoly gondot okozhatnak. A legjelentősebb probléma az általános költségek helytelen felosztása, proporcionálása, melyből az összes többi probléma is származtatható. A költségviselőket olyan költségekkel is megterhelik, melyek az okozati elv alapján nem rendelhetők költségviselőkhöz.

Költség-gazdálkodás és költség-irányítás

Egy vállalkozás sikeres menedzselése szempontjából alapkérdés, milyen termékeket, szolgáltatásokat állítunk elő, és milyen áron. E kérdések eldöntésében meghatározó szerepük van a költségeknek.

A költségekkel kapcsolatos pontos, valósághű információk előállítása azonban egyre nagyobb nehézségekbe ütközik. A közvetlen költségek direkt módon a költségviselőkhöz rendelhetők, ezzel teljes mértékben eleget teszünk a költségokozati elv alkalmazásának, vagyis a költségeket ahhoz az objektumhoz rendeljük, amelynek előállítása érdekében merülnek fel.

Addig nincs is különösebb probléma, amíg a közvetlen költségek az összes költség meghatározó hányadát, 75–80%-át teszik ki. Ilyen arányok jellemezték az 50-es, 60-as éveket. A sok évtizede megfigyelt tendencia azonban az általános költségek növekedését mutatja. Egyes iparvállalatokra vonatkozó felmérések szerint a 80-as, 90-es években az általános költségek aránya elérte az 50–60%-ot.

Ilyen körülmények között a hagyományos költség-elszámolási, költség-gazdálkodási rendszerek – közvetlen költségek termékekhez rendelése, általános költségek költségkulcs alapján történő felosztása – egyre kevésbé tudnak megfelelni a korszerű vállalatirányítás követelményeinek. A változó és állandó költségek megkülönböztetése lényeges lépés a fejlődés során. A jövő útja – sok vállalatnál már a jelené is – az activity based costing, *vagyis a tevékenységen alapuló költség-számítás*, mellyel a vizsgált vállalatoknál nem találkoztunk.

Az üzleti környezet dinamikája, a bonyolultság fokozódása, az általános költségek arányának már említett emelkedése, a kiszolgáló, logisztikai, szolgáltatói, irányítói tevékenységek szerepének növekedése következtében változnia kell a költségek kezelésének is.

A 70-es, 80-as évek szakirodalmában a költségekkel foglalkozó kérdéseket általában elemzés, elszámolás, gazdálkodás megközelítésében mutatták be. Napjainkban a költség-gazdálkodás mellett egyre gyakrabban jelenik meg a költség-irányítás, költségmenedzsment, mint a költség-tema új dimenziója. Erre utal Véry Zoltán munkája is (Véry, 2001), melyben a szerző a költség-gazdálkodás hagyományos – a jelenlegi gyakorlatban is fellelhető – jellemzőit hasonlítja össze a modern költség-irányítás ismérveivel.

Mivel a növekvő általános költségek a szolgáltatói, irányítói, adminisztrációs jellegű *feladatokkal kapcsolatosak a hatékony költség-gazdálkodás vagy költség-irányítás nem nélkülözheti a folyamatszempelésű megközelítést.*

A szervezeti funkciókra koncentráció irányítás mellett vagy helyett, egyre nagyobb jelentőségű lesz a folyamatszempelésű irányítás, mely a munkára összpontosít, melyet az alkalmazottak a vállalat működése érdekében végeznek.

A mezőgazdasági vállalatok irányításának gyakorlatában már régóta megtalálható a folyamatszempelés, a termelési, technológiai műveletekben, folyamatokban való gondolkodás. A tevékenység-alapú költségelemzés, költség-számítás azonban nem csupán a termelési folyamatokra vonatkozik, hanem a már említett szolgáltatói, irányítói, adminisztrációs jellegű folyamatokra is. Az alkalmazás újszerűsége, egyedisége éppen ezeken a területeken jelentkezik.

Controlling-információk, a beszámoló rendszer

Ha a controlling lényegét röviden kívánjuk meghatározni talán két szóval tudjuk legjobban jellemezni: *információ-ellátás és koordináció*. A vezetés információkkal történő ellátása a controller egyik legfontosabb

feladata. A vezetés eredményessége szempontjából nagyon fontos, hogy a *vállalkozást befolyásoló minden területről* megfelelő mennyiségű és minőségű információval rendelkezzenek. A jól működő információs rendszernek számos követelményt kell teljesítenie, amit a későbbiek során részletesebben kifejtünk, az eredményességet, hatékonyságot azonban alapvetően az határozza meg, hogy az említett *rendszer mennyire segíti a helyes döntések meghozatalát*.

Controlling az információellátási folyamatban

A megfelelő (helyes, pontos) információkkal való ellátás biztosítja a feladatok, folyamatok tényleges és hatékony irányítását. Az információellátási funkció realizálása talán a legközismertebb controllingfeladat, melynek szereplői: a felhasználók, a controlling és a szakterületek.

A felhasználók mindenekelőtt a vezetők, akiknek a tervezéshez, ellenőrzéshez szükségük van információkra, továbbá azok a szakemberek, akik az említett funkciók ellátásában, mint a vezetés apparátusának tagjai vesznek részt.

Az információ-ellátásban fontos szerepük van az ún. szakterületeknek vagy irányítási területeknek, mint például: termelés, értékesítés, beruházás, anyaggazdálkodás, emberi erőforrás gazdálkodás stb. Ezek a területeken a bázisinformációkat megfigyelik, felmérik, feljegyzik, továbbítják. Fontos – és ezen a szinten dől el – az alapadatok megbízhatósága, pontossága, melyekből a későbbiek során származtatott vagy szekunder adatokat állítunk elő, mutatókat képezzünk belőlük, melyek irányítást, vezetői döntéshozatalt befolyásoló információkká válhatnak.

Általánosan hangoztatott megállapítás, miszerint a controlling legfontosabb adatforrása a vállalatok számviteli és a pénzügyi rendszere. Ezek a rendszerek – mindenekelőtt a számvitel – tényadatokat szolgáltatnak a vállalati működés előzőekben már ismertetett területeiről az ellenőrzéshez és a tervezéshez. Meghatározó jelentőségű alapinformációk az elkönyvelt költségadatok és forgalmi adatok, amelyek a számviteli zárási munkákat követően állnak rendelkezésre.

Az egyes szakterületek azonban közvetlen adatforrásként is kapcsolatban állnak a controllinggal pl. az értékesítés napi, heti adatai, a termelőegységek teljesítményei, a kapacitáskihasználás mutatói, a minőséget kifejező mutatók, foglalkoztatottsági adatok stb.

A controllingrendszer szempontjából tehát a számvitelből, pénzügyből és a többi szakterületről közvetlenül érkező adatok inputként megjelenő vállalati belső forrásból származó adatok, de minek tekintsük a tervezést, illetve az elfogadott, jóváhagyott tervekben szereplő, a controlling által felhasznált adatokat?

A tervadatokat alapvetően nem a controlling állítja elő, hanem az üzleti egységek, szakterületek, pl. technológiai tervek, ráfordítások tervezése naturáliában, műveleti költségek stb. A controlling azonban, mint az egész tervezési mechanizmus működtetésének motorja, koordinátora, a résztervek összehangolója, komplex tervjavaslatok kidolgozója a tervinformációk előállításában nélkülözhetetlen szerepet tölt be. Célszerű tehát, ha a jóváhagyott tervekben szereplő adatokat közvetlenül a controlling-adatbázis részének tekintjük. A controlling-adatbázis meghatározásakor a számvitel fontosságának hangsúlyozása mellett, hasonló jelentőséget kell tulajdonítani a tervezésből származó adatoknak. A standardokat jelentő tervadatok hiányában ugyanis nem beszélhetünk racionális alapokon nyugvó irányításról.

A controlling-adatbázis elemeinek tekinthetjük a forrásterületekről származó tényadatokat, az ezekből előállított aggregátumokat, a tervezéshez szükséges külső információkat, az elfogadott tervadatokat, a különböző mutatószámokat, a terv-tény eltérések abszolút és relatív értékeit, a várható értékeket. Jellegük szerint az adatok lehetnek értékeliek és naturálisak. Ez az adatbázis teszi lehetővé az operatív controlling tevékenységet, a vezetés, irányítás támogatását célzó elemzői, döntés-előkészítői, tanácsadói munkát.

A beszámolókkal szemben támasztott követelmények a gyakorlatban

Vizsgáltuk, hogy milyen követelményeket teljesítenek a beszámolóok. Az esetek 82%-ában a felelős vezetők megfelelő időben kapják meg a jelentést, melyek ugyanilyen arányban pontosak is. A gyorsaság kritériumának azonban már jóval kisebb mértékben tesznek eleget. A pontosság és a gyorsaság egymással ellentmondásban lévő követelmények, úgy tűnik inkább az előbbinek adnak prioritást. (5. táblázat)

Az egyes szakterületek feltehetően fontosnak tartják, hogy megfelelő pontosságú adatokat szolgáltatassanak, ami önmagában pozitív jelenségnek is tűnhet. Azt azonban el kell dönteni, hogy mi a fontosabb, pl. 80–85%-os pontossággal, gyorsan rendelkezésre bocsátani az adatokat vagy 99%-os pontossággal tenni ugyanezt másfél hónap múlva.

A vezetők információellátásának legfőbb célja a döntéshozatal támogatása. A controlling feladata, hogy megszűrte, szintetizált információkat állítson elő, és ezeket a döntési pontoknak megfelelő struktúrában, beszámolóban prezentálja. A beszámolóknak viszonylag gyorsan kell rendelkezésre állniuk, hogy a vezetés be tudjon avatkozni.

Vannak területek, melyek a számviteli zárástól függenek és csak azt követően dolgozzák fel őket. El kell érni, hogy a felelős vezetők a beszámolási időszak lezárása után, minél előbb kézhez kapják a jelentéseket. A pontosság és gyorsaság dilemmájában az utóbbinak kell prioritást adni, ennek hiányában az adatok már nem teszik lehetővé az időben történő vezetői beavatkozást. A vizsgált vállalatok 47 százalékánál úgy értékelték, hogy a jelentések kellő gyorsasággal jutnak el a felelős vezetőkhez. (5. táblázat)

5. táblázat

A beszámolók által teljesített követelmények

Megnevezés	Vállalatok száma	Az összes %-ában
1. A felelős vezetők megfelelő időben kapják meg a jelentést	14	82
2. A jelentések gyorsak	8	47
3. A jelentések pontosak	14	82
4. Ellentmondásmentesek	10	59
5. Könnyen, gyorsan áttekinthetőek	10	59
6. Tömörök	7	41
7. Releváns információkat tartalmaznak	7	41
8. Adatfajtként meghatározzák a szórás terjedelmét	1	6
9. Meghatározzák a forecast, vagyis a várható adatokat a periódus végére	5	29
10. Az eltéréseket elemzik, ok-okozati összefüggéseket tárnak fel	9	53
11. A szükséges intézkedéseket írásban is rögzítik	5	29
12. Kialakították a beszámoló hierarchiát	9	53
Összes vállalat	17	100

Az adatfajtként meghatározott szórásterjedelem kritériuma alig érvényesül, a forecast értékek szerepeltetése is szerény mértékű. Igen fontos kritérium az ellentmondás-mentesség, a beszámolók mintegy 40%-át azonban nem jellemzi. A szükséges intézkedéseket a megfigyelt esetek 70 százalékában írásban nem rögzítik. Az írásbeliség – rövid, tömör, világos megfogalmazás – feltehetően segítené az intézkedések eredményes végrehajtását. A vállalatok jelentős részénél nem beszélhetünk kialakult beszámoló hierarchiáról.

A beszámolóknak az irányított szakterület működése szempontjából fontos információkat kell tartalmaznia.

Vizsgáltuk, hogy a controllingjelentési rendszerben milyen funkcionális területek jelennek meg (6. táblázat). Legfontosabb: a termelés, az értékesítés és az eredményalakulás. Az említett területekről történő vizsacsatolás teszi lehetővé a teljesítmény- és költség-

controlling működését. A vállalatok nagy részénél a controllingjelentési rendszerben fontos szerepet tölt be a személy és munkaügy, a készletek, a pénzügyek és a beruházások figyelése. Egyedül a K+F tevékenység nem illeszkedik a sorba, ami abból is adódik, hogy a vizsgált szektor viszonylag kevésbé K+F igényes, illetve a mezőgazdaságban az említett funkció jelentős részben nem a vizsgált vállalat típusok keretei között valósul meg.

6. táblázat

A controllingjelentési rendszerben megkülönböztetett funkcionális területek

Megnevezés	Vállalatok száma	Az összes %-ában
1. Termelés	16	94
2. Beruházás	11	65
3. K + F	4	24
4. Készletek	13	76
5. Karbantartás	1	59
6. Személyügy, munkaügy	13	76
7. Vagyon	8	47
8. Eredmény	14	82
9. Értékesítés	14	82
10. Pénzügy	12	70
Összes vállalat	17	100

A továbbiakban vizsgáltuk a controllingjelentés szerkezeti jellemzőit. Arra a kérdésre, hogy van-e egységes szerkezete az egyes oldalaknak a megkérdezettek mintegy kétharmad része igennel válaszolt. Több helyről jelezték, hogy a beszámoló csak táblázatokból áll. A beszámolók általában tartalmaznak: éves tervszámokat, időszaki tény, időszakos teljesítést, előző évi tény, vagy az előző év azonos időszakának megfelelő tény és eltéréseket.

A beszámolók kivitelezésével kapcsolatos főbb alapelvek kevésbé kristályosodtak ki. A grafika megjelenése inkább előfordul az élelmiszeripari vállalatok gyakorlatában, mezőgazdasági üzemekben alig találkozunk ilyennel, a rendszeres grafikai megjelenítés nem jellemző még a nagyobb vállalatok esetében sem.

Bár elemzéseket végeznek 9 vállalatnál (mintegy 53%), szerényebb arányban készülnek írásban rögzített intézkedések, mint erről korábban már szoltunk. Célszerű volna javítani a beszámolók áttekinthetőségét, egységes jelentési szerkezet kialakításával, pl. egy lapon csak egy terület vagy téma szerepeljen. Az egyes lapok szerkezetének egységesítésében is vannak még lehetőségek. Célszerűnek tűnik a grafika, táblázat, szöveges elemzés, szerkezeti felépítés alkal-

mazása, ahol az ok-okozati összefüggések feltárását követően lehetőség van a feladat meghatározására, ha az események alakulása ezt igényli.

A vizsgált vállalatok több mint a felénél úgy ítélték meg, hogy náluk kialakult beszámoló hierarchia működik. (A vállalatok közel felénél azonban erről még nem beszélhetünk.) Nagyobb mezőgazdasági vállalatoknál jelezték a többlépcsős beszámoló rendszer kialakítását, a hierarchia csúcsain áll a vállalati szintű havi controllingjelentés, mely tartalmazza az értékesítés árbevételét, a ráfordításokat és az eredményt (fedezetet) ágazatonként, termékenként, a költségek alakulását költségnemek szerint, a készleteket, a hitelállományt és a követeléseket.

A hierarchia második szintjén van az önálló egységekre, profitcenterekre vonatkozó beszámoló, ami ugyancsak havonta készül el. Tartalmazza a termelési költségeket, hozamokat, az árbevétel, az általános költségeket, az értékesítési eredményt. A beszámoló harmadik szintjét a napi jelentések alkotják, naturális mutatók felhasználásával, az egyes üzemek működésére vonatkozóan.

Végezetül megállapíthatjuk a vezetői visszacsatolást jelentő beszámoló rendszereknek – bár számos követelménynek eleget tesznek –, vannak még hiányosságai, fejlesztést igénylő területei.

Felhasznált irodalom

- Hanyecz Lajos* (1995): Tervezés és stratégia. Egyetemi Kiadó, Pécs
Hanyecz Lajos (1997): Controlling a vezetés eszköze és módszere. Egyetemi Kiadó
Horváth L. – Csath M. (1983): Stratégiai tervezés. (Elmélet és gyakorlat) KJK, Budapest
Horváth Péter (1990): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. KJK, Budapest
Horváth & Partner (1998): Controlling: Út egy hatékony controllingrendszerhez. KJK, Budapest
Kemény Gábor (2001): A tervezési gyakorlat elemzése a déldunántúli régió mezőgazdasági társas vállalkozásaiban. PhD értekezés, Kaposvár
Reichmann, Thomas (1993): Controlling mit Kennzahlen und Management-berichten. Verlag Franz Vahlen München
Rue, – L. W. – Byars, L. L. (1986): Management Theory and Application. Irwin Homewood, Illinois
Schröder, Ernst F. (1992): Modernes Unternehmenscontrolling. Handbuch für die Unternehmenspraxis. Kiehl Verlag
Véry Zoltán (2001): Mezőgazdasági üzemek korszerű irányítása I., II. Gazdálkodás. 1., 2. szám.

FIÁTH Attila

AZ ÉRTÉKKÖZPONTÚ VÁLLALATIRÁNYÍTÁS GYAKORLATA A MOL RT-NÉL

Egy kutatás eredményei

Jelen dolgozatában a szerző feltárja az értékközpontú vállalatirányítás evolúciójának folyamatát, bemutatja azokat a tudományos iskolákat, amelyek jelentős mértékben járultak hozzá a keretrendszer kialakulásához, továbbá a MOL Rt-nél 1997–2000 között zajlott projekt eredményeit, tanulságait ismertette, elemezve, sőt kiegészítve a gyakorlati megvalósítás folyamatát is értékeli.

Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa az 1997–2000 közötti időszakban a MOL Rt-nél folytatott kutatás legfontosabb eredményeit. A kutatás sok tekintetben megerősítette azokat a feltevéseket, amelyek a nemzetközi szakirodalomban egyre gyakrabban köszönnek vissza az értékközpontú vállalatirányítás gyakorlati problémáiban. Az értékközpontúság működésének legfőbb gátja a befektetők számára készülő jelentések számviteli irányultsága, amelynek elvei nem egyeznek a belső forrásallokációs mechanizmus kritériumrendszerével. A belső információs rendszer kialakításának fő mozgatórugói között sokkal erőteljesebb a külső, szabályozói kényszer, mint a versenypiaci kihívások felismerésén alapuló vezetői kezdeményezés. Fontos tanulság volt az „egy vállalat – egy információs rendszer” elv érvényesülése. Az elsősorban ügyvitelt támogató integrált információrendszer (SAP) vált a vezetői információk forrásává, és ez a kezdetben kényszerű gyakorlat később sem változott.

A kutatás

Jelen tanulmány többéves kutatás eredményeit összegzi, amelynek legfontosabb vizsgálati eleme az értékközpontú vállalatirányítás keretrendszere és annak gyakorlati megvalósíthatósága. A controlling számtalan definíciója többé-kevésbé egységes a vállalatvezetéshez való szoros viszonyában. Amennyiben a controllingot a vezetés, sőt elsősorban a felső vezetés információs eszközeként

értelmezzük, akkor annak szükségszerűen stratégiai információkkal kell foglalkoznia. Ez esetben szinte értelmetlen a stratégiai- és az operatív controlling megkülönböztetés, hiszen a controlling így alapvetően megegyezik a stratégiai controllingként definiált keretrendszerrel, az operatív controlling pedig már kívül esik a vezetés horizontján. Ezt az újraértelmezett controllingrendszert azonban, mint egységes, koherens keretrendszert nem a controlling szakirodalom stratégiai controllingnak szentelt fejezeteiben, hanem a kilencvenes években értékközpontú vállalatvezetés (value based management) koncepciójában véltük felfedezni. Ez volt a kutatás kiindulópontja. A controlling definiálásában, valamint a szakterület meghonosításában a Dobák Miklós vezette csoport kutatásai, illetve Horváth Péter „Controlling – a sikeres vezetés eszköze” című könyve volt irányadó. A hazai stratégiai kutatások (ideértve a stratégiai controlling témakörét is) fontos mérföldkövének tekinthető Mészáros Tamás „A jövő stratégiája – a stratégia jövője” című könyve.

Az értékközpontú vállalatirányítás a „90-es évek egyik nagy favoritja” mind a vezetésstudomány, mind a tanácsadói szféra területein. Alig találni olyan vállalati küldetésnyilatkozatot, amelyben nincs valamilyen módon feltüntetve a tulajdonosok vagyonának (shareholder value) gyarapítása. A ma már világszerte elterjedt eljárás alapjai korántsem voltak ismeretlenek a közgazdaságtanban. Az elv, hogy egy gazdasági vállalkozás fő célja tulajdonosai vagyonának gyarapítása, egyáltalán nem új keletű, sőt közgazdászok által régóta

hangoztatott elv. A gyakorlat azonban nagyon sokáig teljesen más képet mutatott.

Szinte napjainkig fennálló ellentmondás mutatkozik a küldetésnyilatkozatokban foglalt magasztos elvek és a vállalati teljesítménymérő rendszerek között. Még azok a vállalatok is, amelyek legfontosabb stratégiai célnak tartják a tulajdonosi érték növelését, olyan alapvetően számviteli mutatókat használnak (pl. ROI, EPS), amelyek távolról sem állnak rokonságban az értékteremtéssel, sőt gyakran félrevezető képet adnak. Magyarországon Virág Miklós foglalkozott behatóan a pénzügyi teljesítménymérés mutatószámaival, valamint a csőd-előrejelzéssel. (Virág Miklós: Pénzügyi teljesítménymérés, csőd-előrejelzés. Kossuth Könyvkiadó 1996.)

Másfelől sok érv hangzik el amellett, hogy a közgazdasági elmélet szempontjából kifogástalan pedig-revel rendelkező módszer gyakorlati alkalmazása rendkívül nehézkes és túlságosan is sok szubjektummal terhelt.

Az elmúlt két évtized rendkívül termékeny volt az új vállalatirányítási modellek kidolgozásában, a gyakorlat azonban azt mutatja, hogy viszonylag kevés módszertan tudott „gyökeret eresztetni” a vállalatok mindennapjaiban. Azok az elméletek, amelyek a gyakorlatban is helyállónak bizonyultak pl. a tevékenység-alapú költségirányítás (Activity Based Costing), a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer koncepció (Balanced Scorecard), a vállalati értéknövekmény különböző mutatói (Shareholder Value Added) megtalálhatók az értékközpontú vállalatirányítás eszköztárában, sőt a rendszer integráns részeként új értelmet nyertek.

Jelen kutatás elsődleges célja az volt, hogy feltárja az értékközpontú vállalatirányítás evolúciójának folyamatát, bemutassa azokat a tudományos iskolákat, amelyek jelentős mértékben járultak hozzá a keretrendszer kialakulásához, továbbá a MOL Rt.-nél 1997–2000 között zajlott projekt eredményeit, tanulságait bemutatva, elemezve, sőt kiegészítve a gyakorlati megvalósítás folyamatát is ismertesse.

A kutatás során vizsgált témakörök

Jelen tanulmány a következő négy terület kutatási eredményeit foglalja magában:

- Az értékközpontú vállalatirányítás keretrendszerét alkotó közgazdasági iskolák, elméletek és módszertanok bemutatása.
- Az értékalapú vállalatirányítás egyes elemeinek hatása a MOL Rt. stratégiai modelljére és pénzügyi irányítási rendszerére.

- A Balanced Scorecard rendszer bevezetésének tanulságai.
- A MOL Rt. költségcontrolling rendszerének stratégiai átalakítása.

Az első rész az értékközpontú vállalatirányítás angolszász vonulatának vizsgálata. Ezért tudatosan nem foglalkoztunk részletesen az európai értelmezésekkel és gyakorlattal. Ennek talán legszembetűnőbb megnyilvánulása a német controlling iskola bemutatásának mellőzése. A MOL VBM-21 projektje alapvetően az angolszász vonulat bevezetését tűzte ki célul.

A második, illetve harmadik rész két kiemelkedően fontos területen elért eredmények bemutatását és értékelését tartalmazza. Szükséges megjegyezni, hogy e koncepciók – a shareholder value módszer, illetve a Balanced Scorecard rendszer – a PriceWaterhouse tanácsadói csapata által irányított VBM-21 projektnek a MOL Rt. sajátosságait figyelembe vevő termékei. A projektbe a MOL Rt.-nél zajló költségirányítási rendszer átalakítás tanácsadójaként kapcsolódtunk be.

A negyedik rész a MOL Rt. költségirányításának stratégiai átalakítását célzó megbízáshoz kötődik. Ez a rész két koncepcionális anyagot tartalmaz. Az egyik a meglévő, alapvetően számviteli orientációjú költséginformációs rendszert vizsgálja a stratégiai-vezetői információk szempontjából; a másik pedig egy fix-változó elven nyugvó tevékenység-alapú költségszámítási rendszer megvalósíthatóságáról értekezik.

A kutatás egészére inkább a rendszerszemléletű, áttekintő jelleg jellemző és az egyes területek részleteiben csak akkor merültünk el, ha az a teljes kép megértéséhez feltétlenül szükséges volt.

A vizsgált témakörökhöz kapcsolódó kérdések

1. A stratégiai controlling keretrendszerét alkotó közgazdasági iskolák, elméletek és módszertanok bemutatása:
 - Mely közgazdasági iskolák és irányzatok relevánsak az értékközpontú vállalatirányítás keretrendszerének megalkotásában?
 - Mennyiben tekinthető az értékközpontú vállalatirányítás eredetinek, illetve már ismert módszertanok újszerű kompozíciójának?
 - Melyek az értékközpontú vállalatirányítás gyakorlati alkalmazásának legfőbb kihívásai?
2. Az értékalapú vállalatirányítás egyes elemeinek hatása a MOL Rt. stratégiai modelljére, kommunikációjára és teljesítményirányítási rendszerére:
 - Milyen elemeket alkalmaz a MOL Rt. értékalapú vállalatirányítási modellje?

- Hogyan érvényesül az értékközpontúság a teljesítményirányítási, illetve a forrásallokációs mechanizmusokban?
3. A Balanced Scorecard rendszer bevezetésének tanulságai:
- Hogyan épül fel a MOL Rt. Balanced Scorecard rendszere?
 - Milyen hatást gyakorol a stratégiaalkotásra, illetve a teljesítményirányításra a Balanced Scorecard?
4. A MOL Rt. költségcontrolling rendszerének stratégiai átalakítása:
- Milyen információs adatbázisra épülhet a MOL Rt. stratégiai költségcontrolling rendszere, és ezen információk mennyiben térnek el a hagyományos pénzügyi számviteli rendszertől?
 - Milyen lehetősége van az ABC-ABM eljárások gyakorlati alkalmazásának a stratégiai információs rendszerben?

A kutatás hipotézisei

Az értékközpontú vállalatirányítás keretrendszerére vonatkozó hipotézisek

Az értékközpontú vállalatirányítás több, vizsgálati fókuszát tekintve különböző, ám érvrendszerét és céljait tekintve egységes közgazdasági irányzat együttese. Ezen irányzatok célja alapvetően az Egyesült Államok versenyképességének növelése, gazdasági pozícióinak védelmezése.

Az értékközpontú vállalatirányítás eszköztárhoz sorolható módszertanok közgazdasági lényegüket illetően nem tekinthetők újnak, sokkal inkább korábban már ismert módszertanok logikus, egyetlen célhoz rendelt újraértelmezésének.

Czakó (2000) a versenyképesség iparági összetevőinek vizsgálatakor tesz említést azon versenyképesség kutatásokról (Scott – Lodge, 1985; Dertouzos, 1989; Porter, 1990), amelyek fő céljuknak tekintették a világgazdasági térvesztés megakadályozására különböző javaslatok megfogalmazását mind a versenyszféra, mind a kormányzati szektor számára.

Célunk e kutatások egy szegmensének, nevezetesen a vállalatok irányítási rendszerére vonatkozó elméletek összegzése és a közöttük meghúzódó kapcsolat feltárása. Nem térünk ki a mögöttes makrogazdasági összefüggések elemzésére, mert ez egy másik kutatás kiindulópontja lehet. A legfontosabb vezérelv a stratégiaalkotás módszertani, pénzügyi, számviteli aspektusainak feltárása, illetve e területeken kidolgozott javaslatok rendszerezése volt.

Az értékközpontú vállalatirányítás egyes elemeinek hatása a MOL Rt. stratégiai modelljére, kommunikációjára és teljesítményirányítási rendszerére

Az értékközpontú irányítási modell megjelenik a vállalati kommunikáció, a beruházás-értékelés, a teljesítményirányítás területein. A modell gyakorlati kiteljesedését azonban mind a belső, mind a külső információszolgáltatásban gátolja a továbbra is számviteli dominanciájú információs rendszer.

Az értékközpontúság megjelenése a teljesítményirányításban, a forrásallokációban javítja az elfogadott projektek stratégiához való illeszkedését, így átláthatóbbá és konzekvensebbé teszi a rendszert.

Az itt felsorakoztatott két összefoglaló megállapítás elsősorban azt hivatott kiemelni, hogy az értékközpontú irányítás akkor működhet hatékonyan, ha az a vállalatirányítás egészének „domináns elmélete”, és létezik olyan információs bázis, amely képes azt kiszolgálni. A szakirodalomban gyakran bemutatott probléma, hogy a vállalatok befektetők irányában megnyilvánuló kommunikációja, illetve a nekik szolgáltatott jelentések nem állnak összhangban egymással. A legismertebb elemzések (pl. Stewart, 1990; Rappaport, 1986) részletesen kitérnek ezekre az ellentmondásokra. Kutatásunk kiindulópontja tehát az a feltetelezés, hogy a MOL Rt. mint tőzsdén szereplő társaság szembesül ezzel a problémával, és ennek kezelése, az erre adott válasz nagyban segítheti annak megértését, hogy a szakirodalomban hivatkozott kérdéskör miként orvosolható.

Másfelől számos példa található arra, hogy a vállalatok saját, belső döntési kritériumrendszereikben sikeresen alkalmazzák az értékközpontú mutatószámrendszereket. Ezek segítségével a beruházási, illetve befektetési alternatívák közül az értékközpontúság elvei alapján választanak, amely döntések összessége végül vállalati szinten is konzekvens a fent említett elvekkel. Így sok esetben együtt él egy értékközpontú belső döntési kritériumrendszer és egy alapvetően számviteli irányultságú külső jelentésrendszer. Ennek a kettősségnek a vizsgálata is feladatunkat képezte.

A Balanced Scorecard rendszerre vonatkozó hipotézisek

A Balanced Scorecardot inkább a vállalatnál már meglévő mutatók új szempontok szerinti rendszerezésének tekintik. A mutatók közötti hierarchikus rendszer felépítése és korrelációk kimutatása már nem valósul meg.

A Balanced Scorecard elsősorban a mutatók egységesen elfogadott definiálásában és a hozzájuk ren-

delhető tervértékek interpretációjában van a menedzsment segítségére.

A Balanced Scorecard rendszerre vonatkozó hipotézisek megfogalmazásakor elsősorban Kaplan – Norton vállalati adaptációs leírásai szolgáltak alapul. A hipotéziseket ezen elgondolások mellett fogalmaztuk meg. Kaplan – Norton (1996) alapján a BSC-t alkalmazó vállalkozások három fejlődési szakaszokon mennek keresztül.

Kezdetben a már meglévő mutatók négy szempont szerinti újrendezése figyelhető meg. Ekkor jellemzően megvalósul a mutatók egyértelmű definiálása, tehát minden egyes mérőszámhoz egy egyértelműen megadott képlet párosul.

A következő fázisban a BSC bekapcsolódik a stratégiaalkotás folyamatába. A mutatókhoz tervértékeket rendelnek és a beszámolási folyamat része lesz a BSC terv- és tényadatainak elemzése. Ezt gyakran számítógépes eljárásokkal támogatják.

Kevés vállalkozás jut el azonban arra a szintre, hogy a BSC-t saját működésének elemzésére, megértésére használja, hogy felfedezze a különböző mutatók közötti összefüggéseket, korrelációkat. Továbbá kevesen használják igazi stratégiai kommunikációs céllal a rendszert, vagyis az elfogadott stratégiai célok szervezeten belüli közvetítésére.

A MOL Rt.-nél végzett gyakorlati kutatómunka legfontosabb eleme annak meghatározása volt, hogy a vállalat melyik kategóriába sorolható a fent említett rendszerben, és a kialakítás folyamán az egyes periódusokban milyen tapasztalatok hasznosulhatnak a későbbi kutatások számára.

A MOL Rt. költségcontrolling rendszerének stratégiai átalakítása

A vállalati információs igények nem eléghetők ki a hagyományos pénzügyi számviteli információs rendszerrel. Stratégiai döntések meghozatalához olyan információk szükségesek, amelyek nem nyerhetők ki a számviteli adatbázisokból. A feladatot azonban nem egy külön adatbázis létrehozásával, hanem a meglévő vállalati adatbázis átalakításával érdemes megvalósítani.

A tevékenység alapú költségszámítás (ABC) módszer alkalmazásának mind elméleti, mind gyakorlati érveifogadhatóak, azonban a gyakorlati alkalmazásának komplexitása jelentősen csökkenti a vállalat belüli elterjedésének esélyeit.

A fent megfogalmazott tézisek a vállalati költséginformációs rendszer legkényesebb pontját érintik. Nevezetesen a vállalkozások túlnyomó többségének információs rendszere számviteli információkra alapozott,

operatív döntések alátámasztására alkalmas és nem szolgáltat információt a környezeti változókról. Az „egy vállalat – egy információs rendszer” megállapítás azonban az információk hitelességét és így elfogadottságát tekintve megdönthetetlennek látszik, ezért elsősorban egy olyan információs rendszerre van szükség, amely mind stratégiai, mind operatív információk szolgáltatására alkalmas.

A költségmodellek egyik legismertebb „újdonsága” a tevékenység alapú költségszámítás (ABC) sok pozitív és számos negatív megjegyzést kapott már az utóbbi két évtizedben. A tézisben megpróbáltam tömören megfogalmazni az állítások esszenciáját. Erre kerestem a választ az esettanulmányban.

A kutatás ezen része megpróbálja bemutatni azt az „életszagú” helyzetet, amikor a kutató szembesül a gyakorlati megvalósulás korlátaival, és egy optimális modell kialakítására törekszik.

A kutatás módszertana

A kutatás módszertanát a vizsgálat kettős felépítése határozta meg. A munka elméleti része irodalomfeldolgozáson, az irodalom rendszerezésén és annak elemzésén alapul.

A gyakorlati részek alapjául a Magyar Olaj- és Gázipari Részvénytársaságnál 1997–1999 között zajló, a kutatás szempontjából releváns projektek szolgáltak (kitekintéssel a munkák 2000–2001-es kihatásaira is). Alapvetően két projekt érintett. Az értékközpontú vállalatirányítás és a Balanced Scorecard koncepció a VBM-21 projekt munkájának eredménye. Ehhez kapcsolódott egy olyan megbízás, amely a VBM-21 projekt keretrendszerébe illeszkedve próbált javaslatokat megfogalmazni a MOL Rt. költséginformációs rendszerének reformjára.

A VBM-21 projekt által lefedett területeken elsősorban külső megfigyelőként voltunk jelen. Így ezen területeken a kutatás a dokumentumok tanulmányozásán, értékelésén alapult, ami a későbbiekben kiegészült egy vezetői interjú sorozattal, amelynek célja a projekt utóéletének feltárása, az eredmények utólagos megítélése.

A költséginformációs rendszerre vonatkozó részek teljes mértékben önálló kutatáson alapulnak. Itt a rendszer felmérése, a javaslatok megfogalmazása és interpretálása volt a feladat. A kutatás e szakaszának munkamódszere a vezetői interjú, a kis csoportokban végzett projekt munka és a vállalati információs rendszerre vonatkozó anyagok tanulmányozása volt.

A disszertáció egyes témaköröket felölelő fejezeteiben bemutatjuk az egyes területeken elért ered-

ményeket, a hipotézisek értékelésénél pedig a vezetői interjúk eredményei alapján végezzük el az összegzést.

A kutatás eredményei

A kutatás eredményeit a négy vizsgált témakör, illetve az azokhoz kapcsolódó hipotézisek alapján ismertetjük. Az első témakör az értékközpontú vállalatirányítás keretrendszerének alapjaival foglalkozik, a második részben az értékközpontú vállalat irányítási hatását vizsgáltam a MOL Rt. irányítási rendszerére, a harmadik rész a Balanced Scorecard bevezetésének tapasztalatait mutatja be, végül a negyedik rész a MOL Rt. költségcontrolling rendszerét vizsgálja.

Az értékközpontú vállalatirányítás keretrendszerére vonatkozó hipotézisek

Az értékközpontú vállalatirányítás több, vizsgálati fókuszát tekintve különböző, ám érvrendszerét és céljait tekintve egységes közgazdasági irányzat együttese. Ezen irányzatok célja alapvetően az Egyesült Államok versenyképességének növelése, gazdasági pozícióinak védelmezése.

Az értékközpontú vállalatirányítás eszköztárához sorolható módszertanok közgazdasági lényegüket illetően nem tekinthetők újak, sokkal inkább korábban már ismert módszertanok logikus, egyetlen célhoz rendelt újraértelmezésének.

A vonatkozó szakirodalom áttanulmányozása után a következő három irányzat részletesebb vizsgálatra mutatkozott célravezetőnek:

- Michael E. Porter versenysztratégiára és versenyelőnyre vonatkozó elméletei
- Az ún. stratégiai költségszámítás irányzata, különös tekintettel Robert S. Kaplan folyamat költségszámítás (Activity Based Costing) és kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (Balanced Scorecard) elméleteire
- Az ún. tulajdonosi tőkeérték (Shareholder Value) irányzat

A három irányzat gyakorlatilag teljes körűen felöleli mindazokat a törekvéseket, amelyek a nyolcvanas évek első felétől folyamatosan támadták a hagyományos módszertanokon alapuló információs rendszereket. Céljuk elsősorban a stratégiaalkotáshoz szükséges információk előállítás és olyan módszertanok kialakítása, amelyek alkalmazása a versenyképesség javulását eredményezi, a hatékonyság, az átláthatóság, a konzekvencia növelésén keresztül.

Michael E. Porter a legbefolyásosabb szerzők egyike a stratégia területén, könyvei a Versenysztratégia

(Competitive Strategy, 1980) és a Versenyelőny (Competitive Advantage, 1985) a stratégiai menedzsment tárgykörén belül egy új irányzatnak az ún. pozicionálási iskolának az alapjait fektették le. Porter elméletei mind az ún. stratégiai költségszámítás, mind az ún. shareholder value irányzat szerzői számára kiindulási alapot jelentettek. Porter versenysztratégiáról alkotott elméletére építve dolgozta ki Rappaport a shareholder value elméletet, az ún. értékláncelmélet pedig többek között Kaplan tevékenység költségszámítási, illetve Shank és Govindarajan stratégiai költségmenedzsment elméleteinek is alapjául szolgáltak.

Az 1980-as években több kutatócsoport, külön kiemelve a Robert S. Kaplan vezette csoportot, a hagyományos költségszámítási rendszer teljes körű megreformálására tett javaslatot. Érvrendszerük központi eleme, hogy a hagyományos költségszámítási rendszerek nem felelnek meg napjaink globális gazdasági környezetéből következő vállalatirányítási kihívásoknak, nem megfelelő, sőt félrevezető információt szolgáltatnak, teljes mértékben a számvitel előírásait követik, és kizárólag a vállalat belső folyamatainak leképezésére törekednek.

A 80-as évek elején a stratégiaalkotásban megjelenő új irányzatok – elsősorban Michael E. Porter versenysztratégia elmélete – érintetlenül hagyták a költségszámítási rendszereket, így gyakorlatilag nem szolgáltattak megfelelő információt a stratégiaalkotáshoz, illetve a stratégia megvalósításának kontrolljához. Számátalan kutató, például Simmonds (1981), Otley (1985), Berliner és Brimson (1988), Bromwich és Bhimani (1989) felhívta a figyelmet a hagyományos költségszámításnak stratégiai információkkal történő kiegészítésére. Többségük egyértelműen azt a szerepet szánta a költségszámítási rendszereknek, hogy a vállalat teljes stratégiaalkotási folyamatát támogassa.

A stratégiai költségszámítási rendszerek evolúciója három szakaszban ment végbe. Egyértelműen megállapítható, hogy az egyes kutatócsoportok egymás eredményeire építve dolgoztak és a céljaikat tekintve is egységesekek voltak.

A harmadik irányzat az ún. tulajdonosi tőkeérték (shareholder value) módszertan körül rajzolódott ki. Ez az irányzat is elsődleges célnak tekinti a versenyképesség fokozását, amelyet elsősorban a vállalati célrendszer egyszerűsítésében vél felfedezni. A tulajdonosok vagyónának növelése, mint mindenek fölött álló cél, az irányzat képviselői szerint jelentősen leegyszerűsíti a döntési folyamatokat, és a teljes vállalati irányítási rendszert, ezáltal növeli a hatékonyságot, illetve a versenyképességet.

A hipotézisben megfogalmazott állítás alátámasztására a következő érveket sorakoztathatjuk fel:

Mindhárom vizsgált irányzat alapvetően az Egyesült Államok kutatóinak szellemi terméke. Mindez attól a tényről függetlenül igaz, hogy az európai kontinensen elsősorban a német és az angol, illetve a tengerentúlon a japán kutatók egyaránt mutattak fel jelentős eredményeket.

Mindhárom vizsgált terület kutatóinak alapvető célja volt a vállalati versenyképesség növelése. Porter esetében ez áll a stratégiaalkotás középpontjában, Kaplan a költséginformációk, illetve a stratégiaalkotást támogató mutatószámrendszerek jótékony hatásában bíz, míg Rappaport a tulajdonosok vagyónak maximalizálására összpontosító egyváltozós stratégia egyszerűségében látja a versenyképesség növelésének lehetőségét.

A három irányzat között tudatos átfedések vannak. Kaplan tevékenység költségszámítási módszertana Porter értéklánc-elméletének alapjaira épül, teljesen újraértelmezve a vállalati költséghierarchia rendszerét: a szervezetek helyére az üzleti folyamatokat állítva. Shank és Govindarajan szintén értékláncon alapuló költségmodellt alkotott, azonban nem elsősorban a kalkuláció, hanem a stratégiai információszerzés és továbbítás céljából. Rappaport elmélete a porteri ötényező stratégia alapján gondolja újra az értékteremtés menetét.

Mindhárom irányzat jelentős mértékben tartalmaz olyan módszereket, amelyek korábban már ismertek voltak, ám a keretrendszerben új értelmet nyertek. A legjellemzőbb példák közé sorolhatjuk a diszkontált pénzáramlás módszerét, amely már a hatvanas években ismert volt, vagy a hozzáadott gazdasági érték modellt, amelyet a húszas években definiáltak először, de lényegében ide sorolható a tevékenységköltség számítás is, amennyiben a több vetítési alapon elszámolt költségek is jóval korábban használatosak voltak.

A legfontosabb megállapítás, hogy a módszertanok egy kivételesen éles gazdasági helyzetben nyertek egységes formát, ilyen értelemben a kényszer szüleményei, hiszen az USA gazdasági fölényének megoppanása, a versenyképesség drámai romlása hozta felszínre azokat a tényezőket, amelyek révén az új, egységes vállalatiirányítási rendszer kialakulhatott. Az amerikai gazdaság és a tőzsde szárnyalása a kilencvenes években jelentős mértékben tulajdonítható a módszertan sikerének.

Az értékközpontú vállalatiirányítás rendszerére vonatkozó hipotézisek

Az értékközpontú irányítási modell megjelenik a vállalati kommunikáció, a beruházás értékelés, a teljesítményirányítás területein. A modell gyakorlati kiteljesedését azonban mind a belső, mind a külső infor-

mációszolgáltatásban gátolja a továbbra is számviteli dominanciájú információs rendszer.

Az értékközpontúság megjelenése a teljesítményirányításban, a forrásallokációban javítja az elfogadott projektek stratégiához való illeszkedését, így átláthatóbbá és konzekvensebbé teszi a rendszert.

A MOL Rt. felső vezetése különös hangsúlyt fektetett – kezdetben a kommunikáció, később a gyakorlat szintjén – az ún. shareholder value elmélet tudatosítására. Ez az elv szinte minden befektetői tájékoztatón, közgyűlésen elhangzott az MOL elnökétől. A későbbiekben sor került egy 160 vezetőt (elsősorban a műszaki területről) érintő oktatássorozatra, aminek kimondottan az értékalapú vállalatiirányítás elveinek és eszközeinek tudatosítása volt a célja.

Egyértelműen kijelenthető, hogy a stratégiai modellnek nem sikerült a stratégia alátámasztását szolgáló komplex elemzési rendszerre fejlődnie. Az okokat kutatva leszögezhető, hogy a stratégiai modell értékelései és a MOL részvény-árfolyamának alakulása nem korrelált egymással. Olyan külső tényezők befolyásolják a MOL piaci szereplését, amelyek nem vezethetők le következetesen a modellekből (gondoljunk csak az amerikai tőzsdére, a dollárárfolyamra, vagy az orosz gazdasági helyzetre). Ezen tényezők szerepeltetése még többé-kevésbé megoldható, ám változásuk annyira kiszámíthatatlan, hogy értelmezhetetlenné teszi az adatsorokat. Az a cél, hogy egyértelmű kapcsolat lesz a stratégiai modell és a MOL Rt. tőzsdei értékének alakulása között utólag utópszitikusnak tekinthető.

Egyes mutatószámok, amelyek az értékközpontú vállalatiirányítás eszköztárában megtalálhatók, viszont a forrásallokáció részévé váltak. Ahogy azt a vonatkozó fejezetben bemutattam, a tőkekötség számításánál, a beruházási döntéseknél alkalmazott kritériumrendszerben megtalálhatók e mutatók és elvek. Ezek az elveken keresztül az egyes beruházási döntések konzekvensek az értékközpontúság vállalati célrendszerével, és a döntések összessége is szükségszerűen megegyezik ezzel. Ennek alapján leszögezhetjük, hogy a VBM-21 projekt részben elérte célját, mert az általa alkalmazott elvek a döntési kritériumrendszeren keresztül hozzájárulnak az értéknöveléssel összhangban álló stratégiai döntések meghozatalához.

Az értékközpontú vállalatiirányítás bevezetésének talán legnagyobb tanulságaként fogható fel a külső beszámoló és a vállalatiirányítási elvek szükségszerű összhangja. Ez jól tetten érhető a beruházási projektek döntési kritériumrendszerének változásában. Míg kezdetben a pénzügyi elméletekkel leginkább konzekvens NPV módszer vette át a korábban alkalmazott kifogásolható tulajdonságokkal rendelkező mutatók

helyét, addig a későbbiekben elsősorban a külső befektetők számára készülő jelentések hatására ismét számviteli alapú, statikus mutatók kerültek az előtérbe. A következtetés egyértelmű: a befektetők számára készülő jelentések és a belső döntési kritériumrendszernek szükségszerűen meg kell egyezniük, mert csak ez biztosítja egyfelől a konzekvens döntéshozatalt, másfelől az átláthatóságot. Jelen helyzetben éppen ezért szükségszerű volt a belső kritériumrendszer „alulmaradása”. Ez mindaddig így marad, ameddig a befektetői tájékoztatásban a vállalati teljesítménnyel és értékkel szorosabb kapcsolatban álló mutatók nagyobb szerepet nem kapnak.

A Balanced Scorecard rendszerre vonatkozó hipotézisek

A Balanced Scorecardot inkább a vállalatnál már meglévő mutatók új szempontok szerinti rendszerezésének tekintik. A mutatók közötti hierarchikus rendszer felépítése és a korrelációk kimutatása már nem valósul meg.

A Balanced Scorecard elsősorban a mutatók egységesen elfogadott definiálásában és a hozzájuk rendelhető tervértékek interpretációjában van a menedzsment segítségére.

A „90-es években tovább folytatódott a különböző költségszámítási technikák továbbfejlesztése, de ezzel párhuzamosan megjelentek olyan keretrendszerek, amelyek alapjaiban reformálták meg a hagyományos költségszámítás tevékenységét.

Ezek a rendszerek már nemcsak a költségszámítási részterületre koncentráltak, hanem a teljes vállalati információszolgáltatás új alapokra helyezését kezdeményezték. Ezen áramlat legismertebb módszere az ún. Balanced Scorecard koncepció.

Az alapvetően számviteli dominanciával jellemezhető vállalati beszámolórendszerek teljes mértékű újragondolását célozta ez a szempontrendszer, amit a '90-es évek első felében a Harvard Business Review-ban publikált cikkekben jelentetett meg Robert S. Kaplan és David P. Norton (1992, 1993, 1996).

A BSC kezdetben (Kaplan – Norton, 1992) a vállalatok által számított mutatók négy kiemelt szempont szerinti csoportosítása volt. A hangsúly elsősorban a hagyományos pénzügyi-számviteli mutatók mellett megjelenő alternatívákon volt, illetve módszertanilag pedig az egyes szempontok mutatóinak egyidejű figyelembevételén.

Később (Kaplan – Norton, 1995, 1996) már a stratégiaalkotáshoz való illeszkedés kapott hangsúlyos szerepet. A stratégiák kidolgozásához, illetve az elfogadott stratégiák szervezeti belüli kommunikáció-

jához nyújtott segítséget a rendszer. A négy szempont mellérendeltsége mellett, megjelent egy hierarchikus rendezőelv is, amelynek tetején a pénzügyi szempont, a legalján pedig az innováció és a tanulás nézőpontja szerepelt.

A MOL Rt. esetében a fejlődési szakaszok megállapítása volt az elsődleges célunk, természetesen a hipotézisekben megfogalmazott prekonceptió szem előtt tartásával. A vizsgálatok eredményeit a következőkben összegezzük:

- A BSC utólag a VBM-21 projekt legsikeresebb elemének tekinthető. A projekt 1999-es hivatalos leállítása ellenére a rendszer kialakítása tovább folytatódott. A fejlesztések két fázisban valósultak meg: 2000-ben elkészült az ún. első generációs rendszer, majd ezt követte 2001-ben a második generációs alkalmazás.
- Az első generációs rendszer a korábban definiált KTJ mutatókra alapozva meghatározta a mutatók négydimenziós csoportosítását. Középpontjában az üzleti eredmény, illetve a ROACE (Return on Average Capital Employed) mutató álltak, és nem használta az EVA mutatót.
- A második generációs rendszer már egyértelműen a részvénytulajdonosi szemléletet helyezi előtérbe, középpontjában az EVA és a dEVA mutatók állnak. A MOL Rt. divízióális és MOL-csoport szinten is számolja e mutatókat, mely kalkuláció informatikai alkalmazással (Score-IT) is támogatott.
- Vita bontakozott ki a mutatók abszolút, illetve relatív értékének figyelembevételéről. Ez a vita elsősorban az EVA és a dEVA mutatók használata kapcsán merült fel. Nevezetesen, hogy a teljesítményt az abszolút vagy a relatív mutató méri-e hitelesebben. A szakirodalom erre vonatkozóan megosztott, inkább az adott helyzet és a szokásjog dönti el, hogy melyik fajta mutatót alkalmazzuk. Kompromisszumos megoldásként mindkét érték szerepeltetését – ez a MOL álláspontja – nem tartjuk megfelelőnek, mert a legfontosabb cél az egyértelműség, hogy minden vezetőbe „beleivódjon” saját felelősségi területének célértéke.
- Nem sikerült benchmarkokat szerezni az egyes mutatókhoz, az e célból elindított munkák eredménytelenül zárultak. A BSC fontos eleme: mutatók értékeihez összehasonlítható számsorokat szerezni. Be kell azonban látni, hogy rendkívül nehéz hiteles adatsorokat szerezni, még akkor is ha egyébként működnek olyan szervezetek az olajiparban is, amelyek adatokat szolgáltatnak benchmarking tevékenységhez.

- A második lépésben kialakított rendszer 140 scorecardot és mintegy 1000 mutatót használ. Ez elsősre soknak tűnhet, sőt másodjára is, de tekintve a vállalkozás méretét és diverzifikáltságát, elfogadható. Szükséges azonban egy olyan intenzív fejlesztés, amely a mutatók egymáshoz való kapcsolatának szorosságát méri, ezáltal lehetőséget ad a számosság csökkentésére, jelentős információvesztés nélkül.
- A Balanced Scorecard rendszerrel kapcsolatban folytatott vezetői interjúk és megbeszélések alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a MOL Rt. jelenleg a „BSC vállalatok” második kategóriájába tartozik. A vállalatnál kialakított mintegy 140 scorecard lefedi a teljes tevékenységvertikumot, megfelelő információt szolgáltat a stratégiaalkotáshoz. A rendszer informatikai támogatással rendelkezik és már a gyakorlatban is működik, sőt a vezetői teljesítménymérés szerves része. A mutatók közötti korrelációk vizsgálata ugyan része volt a korábbi projektnek, de ezen információk rendszerezése, sőt rendszerbe foglalása nem történt meg. Ez jelöli ki egyébként a rendszer továbbfejlesztésének irányát is.

A MOL Rt. költségcontrolling rendszerére vonatkozó hipotézisek

A vállalati információs igények nem elégíthetők ki a hagyományos pénzügyi számviteli információs rendszerrel. Stratégiai döntések meghozatalához olyan információk szükségesek, amelyek nem nyerhetők ki a számviteli adatbázisokból. A feladatot azonban nem egy külön adatbázis létrehozásával, hanem a meglévő vállalati adatbázis átalakításával érdemes megvalósítani.

A tevékenység alapú költségszámítás (ABC) módszertan alkalmazásának mind elméleti, mind gyakorlati érvei elfogadhatóak, azonban a gyakorlati alkalmazásának komplexitása jelentősen csökkenti a vállalaton belüli elterjedésének esélyeit.

A költséginformációs rendszerrel kapcsolatban arra kerestük a választ, hogy hogyan lehet stratégiai információszolgáltatásra is alkalmas rendszert építeni egy egyébként számviteli adatbázisra épülő rendszerből. A kutatás során bemutattuk, hogy milyen lehetőségek vannak a számviteli információs adatbázisok vezetői számviteli eltérítésének. Csak az üzletirányítás szintjén, és elsősorban a MOL Rt. gázszolgáltatással foglalkozó területét alapul véve is mintegy húsz pont volt, ahol lehet és érdemes eltérő módon kalkulálni. A gázszolgáltató üzletág a Európai Unió direktívák miatt egyébként is rákényszerül a hagyományostól eltérő

elvek szerinti adatszolgáltatásra. Ezen ponton megállapítható, hogy van mind belső, mind külső kényszer a rendszer továbbfejlesztésére.

A rendszer azonban nem egyszerű. Egyértelműen megállapítható, hogy a költséginformációs rendszer átalakításában sokkal nagyobb szerepe volt a Gázüzlet oldaláról fennálló külső kényszernek, mint a belső stratégiai jellegű információigénynek. A Gázüzlet eladása és a gázpiaci liberalizáció szükségszerűvé tette olyan információk előállítását, sőt rendszereszerű kezelését, amely a korábbi követelmények között nem szerepelt. A Gázüzlet négy tevékenységére külön mérleg és eredmény-kimutatás előállítása olyan allokációs elvek beépítését tette szükségszerűvé, amelyeket a fenti fejezetben taglaltam, de korábban nem szerepelt a költséginformációs rendszerben. Ez a rendszer hasznosította azokat az eredményeket is, amelyeket a tevékenység alapú költségszámítás hasznosításának vizsgálatakor feltártunk. A rendszer belső indítatású reformja azonban elmaradt. A stratégiai információs rendszer legfontosabb vezérelve a befektetők elsősorban számviteli alapú mutatókkal való tájékoztatása volt, így a forrásallokációhoz hasonlóan a költséginformációk terén sem voltak ez irányú pozitív fejlemények.

Az okokat keresve érdemes kiemelni, hogy a MOL Rt. egy rendkívül szofisztikált integrált informatikai rendszerrel rendelkezik, amelynek költséginformációs modulja részletes és komplex felépítésű. Ennek következménye, hogy szinte minden információ megfelelő allokációs mechanizmusok segítségével „kinyerhető” az informatikai alkalmazásból. Valószínűleg ez is lassította a stratégiai információk rendszereszerű megjelenését, hiszen egy önálló rendszer kifejlesztéséhez (mint a stratégiai modellt támogató informatikai megoldás) nem volt elegendő érv, az egy rendszer elv pedig nagyban segítette a különféle eszközökkel előállított információk „legalizálását”, elfogadtatását.

A tevékenység alapú költségszámítás bevezetésére egy olyan modellt dolgoztunk ki, amely a hagyományos információs adatbázisra épít. Az üzletek irányításához szükséges költséginformációkat tehát az alapvetően szervezeti elven nyugvó információs bázisból csoportosítja a modell.

A rendszer a VBM-21 stratégiai modelljével összhangban a fix és változó költségek figyelésére törekszik. A rendszer elveit, illetve a működést leíró koncepciót a MOL Rt. elfogadta. A megvalósításra azonban nem került sor.

A megvalósítás elmaradása egyértelműen annak számlájára írható, hogy nem sikerült megnyugtatóan

bizonyítani a rendszer működtetéséhez kapcsolódó munkaerő-ráfordítás nem szükségszerűen magas volt. Tevékenységalapú költségszámítási rendszert építeni hagyományos információs rendszerekből nem lehet. A koncepcióból kitűnt, hogy minden ponton igyekeztem a meglévő struktúrákból építkezni, de a végső megvalósítás mindenképpen külső informatikai megoldást igényelt volna.

Ebből következően két, a szakirodalomban is hivatkozott probléma állt elő. A rendszer nem lett volna része a MOL Rt. integrált információs rendszerének, így folyamatosan megkérdőjeleződött volna a valóság-tartalma. Ha pedig integrálták volna a rendszerbe, akkor a bevezetéssel és a működtetéssel kapcsolatban felmerülő többlet-ráfordítások felemésztették volna a információkból származó hasznokat. A megoldás egy olyan rendszer lehetett volna, amely oda-vissza kommunikál az integrált rendszerrel, tehát onnan vesz ki adatokat, majd azt feldolgozva visszatölti azokat a rendszerbe. A struktúrák megalkotása után egyszeri alkalommal kellett volna az információkat kinyerni, majd két-három év múlva a teljes rendszert aktualizálni és újra lehívni az információkat. A rendszeresen, akár havonta karbantartott megoldás ismételtelen olyan többlet-ráfordításokat jelent, amelyek megkérdőjelezzik az egész rendszer hasznát.

Felhasznált irodalom

- Berliner, C. & Brimson, J. A. (eds) (1988): Cost Management in Today's Advanced Manufacturing: the CAM-I Conceptual Design, Boston, Harvard Business School Press
- Bhimani, A. & Bromwich, M. (1991): Accounting for just-in-time manufacturing systems, CMA: The Management Accounting Magazine, Vol. 65, No.1, p. 31-34.
- Horváth, Péter (1993): Controlling – a sikeres vezetés eszköze. KJK
- Kaplan, R. S. (1988): One cost system isn't enough, Harvard Business Review, Vol.88, No.1, p. 61-66.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992): The balanced scorecard – measures that drive performance, Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, p. 71-79.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1993): Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review, Vol.71, No.5, p 134-147.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1996): Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, Vol. 74, No.1, p.75-85.
- Kaplan R. S. – Cooper R. (1997): Cost & Effect, Harvard Business School Press
- Mészáros, Tamás (2002): A jövő stratégiája – a stratégia jövője. Aula, Budapest
- Otley, D. T. (1985): Developments in Management Accounting Research, The British Accounting Review, 17 (2), Autumn, p. 3-23
- Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, The Free Press
- Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press, 1985
- Rappaport, A. (1986): Creating Shareholder Value. Collier Macmillan Publishers, London
- Shank, J. K. – Govindarajan, V. (1989): Strategic Cost Analysis, Homewood, Ill: Irwin Inc.
- Shank, J. K. – Govindarajan, V. (1992a): Strategic cost management : the value chain perspective, Journal of Management Accounting Research, Vol .4, p. 179-197.
- Shank, J. K. – Govindarajan, V. (1993): Strategic Cost Management: the New Tool for Competitive Advantage, New York: The Free Press
- Simmonds, K. (1981): Strategic management accounting, Management Accounting (UK), Vol. 59, No. 4, p. 26-29.
- Stewart G. B. III (1991): The Quest for Value, HarperBusiness, USA
- Virág, Miklós (1996): Pénzügyi teljesítménymérés, csőd-előrejelzés. Kossuth Könyvkiadó

E számunk szerzői:

DORGAI Iлона, egyetemi adjunktus, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék; **IMRE Tamás**, közgazdász, MOL Rt.; **HANYECZ Lajos**, egyetemi docens, PTE Közgazdaságtudományi Kar; **FIÁTH Attila**, egyetemi adjunktus, BKÁE Vállalati pénzügy tanszék; **POÓR József**, egyetemi tanár, ügyvezető igazgató, Mercer Kft.; **Osman Péter**, kandidátus; **CZAKÓ Erzsébet**, egyetemi docens, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék; **András Krisztina**, egyetemi adjunktus, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék; **Rubóczky István**, nyugd. oszt.vez.

POÓR József

A TANÁCSADÓ IPAR NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI ÉS A KERESKEDELMI ELMÉLETEK

A menedzsment-tanácsadás – ismert angol szóval: management/business consulting – közel százéves múlt-ra tekinthet vissza, azonban mint önálló szolgáltató iparág az utóbbi három évtizedben lett jelentős. A menedzsment-tanácsadás – továbbiakban tanácsadás – mára a fejlett világ országaiban a gazdasági élet innovációjának egyik fontos fokmérője. Szoros kapcsolat van az e területre fordított összegek és a gazdasági fejlődés között. A modern társadalmakban a nagyvállalatok, a bankok vagy az állami bürokrácia különböző szervezetei előszeretettel bíznak meg konzultáns cégeket problémáik azonosítására és azok megoldására.

A tanácsadókkal kapcsolatban sokáig élt az a közhely is, hogy ez a szakma akkor is jól él, ha a gazdaság növekszik, de akkor sem „halnak éhen” a konzultánsok, ha recesszió vagy gazdasági lanyhulás sújtja a gazdaságot. Az elmúlt két évtizedben az éves átlagos növekedési ütem kétszámjegyű volt ebben az iparágban a világon. Napjainkban viszont ez a szakma is igen jelentős válságban van a fejlett világban.

A tanácsadásról írt populáris vagy nem éppen hízelgő megjegyzések sokszor azzal is összefüggnek, hogy ez a szakterület az egyik legkevésbé „megkutatott” területe a menedzsment szakirodalomnak. Számos gyakorlati kézikönyv és cikk mellett nagyon kevés akadémiailag hiteles összefoglaló publikáció jelent meg a témáról hazánkban és külföldön egyaránt.

A jelen tanulmányban arra keresünk választ, hogy a tanácsadó cégek nemzetköziesedése milyen módon magyarázható a nemzetközi kereskedelmi elméletek alapján.

A tanácsadás fogalma

Eltételezve a szemantikai és stilisztikai különbségektől, alapvetően két fő csoportba sorolhatók a menedzsment-tanácsadás alapfogalmával kapcsolatos megközelítések és megfogalmazások.

- *Képesség-segélynyújtás:* Az egyik csoportba tartoznak azok a szerzők, akik úgy vélik, minden olyan

tevékenység vagy funkció, amelynek célja a segítségnyújtás (beleértve a problémafeltárást és problémamegoldást) a tanácsadás fogalmába tartozik. Ebben az értelmezésben tanácsadást nemcsak egy külső, független személy, hanem egy belső szervezeti egység vagy személy is nyújthat. A tanácsadási folyamatban speciális interakció alakul ki a segítségnyújtó (tanácsadó) és a segítséget igénylő (ügyfél) között. A tanácsadás folyamatában legalább olyan fontos megismerni a tanácsadó és az ügyfél között fennálló interakciókat, mint felismerni az ügyfél problémáit. A tanácsadás keretében „segíteni és segítséget kell adni, hogy az ügyfél kész legyen ennek el- és befogadására”.

- *Szervezet:* A másik csoportba tartozók véleménye szerint a tanácsadás olyan professzionális szolgáltatásnak tekinthető, amelyet számos tényező (pl. jogi, pénzügy, szervezeti függetlenség és a megfelelő szakmai képzettségek, képességek) megléte esetén lehet csak végezni. Ehhez a véleményhez kapcsolódva érdemes utalni Kubr szerkesztésében megjelent menedzsment tanácsadási kézikönyvre – megtalálható szinte minden tanácsadócégnél –, mely a következő fogalmat ajánlja a tanácsadással kapcsolatban: „A tanácsadás egy olyan professzionális szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak külső (pl. tanácsadó

cégek) vagy belső (pl. belső tanácsadó) szolgáltatók, abból a célból, hogy segítsék a szervezetek céljaik elérésében, a problémák feltárásában és megoldásában, új lehetőségek azonosításában, a szükséges képességek elsajátításában és a változások megvalósításában.”

Véleményem szerint a tanácsadás menedzsment/vezetési kérdésekben kellő szakmai felkészültséggel és objektivitással rendelkező személyek vagy szervezetek által nyújtott olyan tevékenység, amely magában foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, valamint megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításhoz nyújtott segítséget egyaránt.

Fontos kérdés az is, hogy mit is kap az ügyfél a tanácsadótól. Milyen terméket és szolgáltatásokat nyújt a tanácsadó? Erre számos választ kaphatunk a szakirodalomból. Így többek között érdemes megemlíteni Markham megközelítését a menedzsment-tanácsadás sajátosságáról, mely szerint a tanácsadói beavatkozás számos szinten jelenhet meg (1. ábra).

- informáló,
- tervező,
- változást
- és szervezeti tanulás segítő.

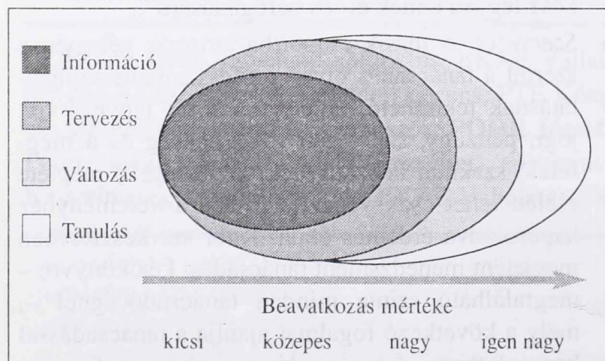
A tanácsadási vállalkozás céljai és tudásintenzív jellege

Bármilyen üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével. Vállalaton az önálló jogalanyként működő, azaz jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozásokat értünk.

A tudásvezérelt (brain-driven) tanácsadó szervezetek sajátosságai a következőkben foglalhatók össze (Lowendahl):

1. ábra

A tanácsadói beavatkozás mértéke és formái



Markham, C. (1999): The Top Consultants. Kogan Page, London nyomán

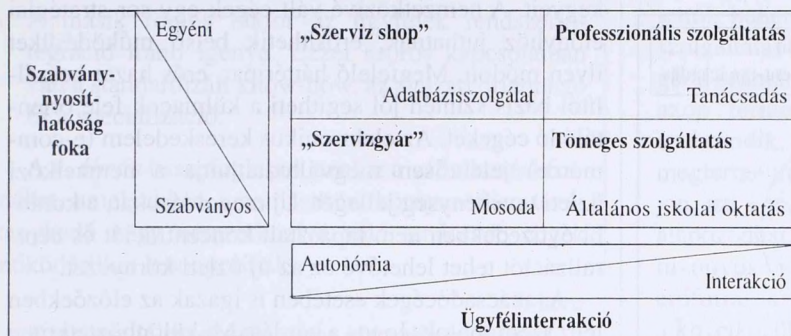
- Az új értéket nem gépek és berendezések, hanem szakemberek, valamint azok tapasztalata hozza létre.
- A cégek kulcskompetenciáját jelentő szakmai tapasztalat és hírnév sokkal inkább az egyénektől semmint a vállalatiaktól függ.
- Szemben a hagyományos cégekkel – értsd gyártó, értékesítő és szolgáltató szervezetek – nemcsak az ügyfelekért kell versenyezniük, hanem a kiváló szakemberekért is.
- Az ilyen cégeknél előállított output nem anyagi jellegű, innovatív és a szolgáltatás minősége nagyban függ az ügyfelek elvárásaitól.

Ezen tényezők miatt különösen bonyolult a tanácsadó cégek vezetése (2. ábra). Nagyon fontos olyan szakember(ek) megléte, aki(k) körül kialakulhat az a cég-kultúra, amelyben hatékonyan lehet irányítani a „tanácsadók gyülevész hadát (herding wild cats)”.

Az USA Állami Foglalkoztatási Hivatalának előrejelzése szerint az elkövetkező években leginkább a következő szakmákban várható jelentős új munkalehetőség: a számítástechnikával, információtechnológiával összefüggő területek, a programozás, a rendszerelemzés és adatbázisok adminisztrációja. Ezek az új munkakörök már mind felsőfokú végzettséget igényelnek (The fastest).

A magyar gazdaságban is megfigyelhető ugyanez a tendencia. Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy bizonyos területeken szinte a semmiből nőtték ki a korszerű szolgáltatások (pl. a telekommunikáció, egyes banki szolgáltatások vagy a professzionális tanácsadás) más területeken (egészségügy) viszont lassabban és késleltetetten zajlik ez a folyamat. A közelmúlt eseményei miatt feltehetőleg növekednek a biztonsághoz kapcsolódó szolgáltatásokkal foglalkozó cégek üzleti lehetőségei. Hazánkban is egyre erőteljesebb az irodai dolgozók létszámának a fizikai dolgozókéét meghaladó mértékű növekedése, így a foglalkoztatottak összlétszámán belüli arányuk emelkedése. A tudásalapú társadalom kialakulásával és fejlődésével a gazdaság különböző területein jelentős mértékben növekedett a magasan képzett szakemberek iránti kereslet. 15–20 évvel ezelőtt még az autószerelő, az agronómus, a gépészmérnök vagy az orvosi hivatások voltak divatos szakmák, ma már viszont az IT. Míg a múlt század kezdetén a fejlett világ országainak nemzetgazdaságában meghatározó szektor a gyáripar volt, addig ma ezekben az országokban a szolgáltatásoké a főszerep. A nyugati világ országaiban a szolgáltatások a GDP 65–75%-hoz járulnak hozzá, Magyarországon megközelítőleg ez a szám 66%-os szintet ért el. A bec-

A tanácsadás helye a szolgáltatások között



Forrás: Mohe, M.-H.J. Heinecke-R. Pfriem (2002): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart. p. 247.

lések szerint a különböző országok GDP-jének létrehozásában a tanácsadás a következő arányban járul hozzá (Survey):

- Az USA-ban és az Egyesült Királyságban, ahol a tanácsadás a legnagyobb tradícióval rendelkezik, a tanácsadás hozzájárulása a GDP-hez eléri az 1%-ot.
- A második legnagyobb tanácsadási piaccal rendelkező Németországban, ez az érték 0,5%.
- Az EU átlag 0,4%.
- Magyarországon ez az érték 0,38% volt 2002-ben.

A többi európai országban ez az érték a jelzett magyar érték alatt van.

Manapság a tanácsadást gyakran a tudásintenzív üzleti szolgáltatások (KIBS=Knowledge Intensive Business Services) közé sorolják (Fried) (3. ábra). A tanácsadás „a tudásalapú szolgáltatások közé tartozik, eladhatók és megvehetők, de nem esnek rá a lábakra és nem tehetők ki az üzletek kirakatába. A szolgáltatást nyújtó termékek gyakran megfoghatatlanok, nehéz őket tárolni és szállítani, nehéz bemutatni előnyeit a potenciális ügyfeleknek.” Az ilyen szolgáltatásokkal kapcsolatosan a következő négy sajátos jellemzőt kell kiemelnünk:

- a humán tőke és know-how döntő szerepét,
- a magas fokú, megfoghatatlan tevékenységek arányát,
- a különbözőséget és standardizáltságot,
- az ügyfél és a szolgáltatást nyújtó közötti intenzív kapcsolatot (Miles et al.).

Nemzetköziesedés a tanácsadásban

Az elmúlt évtizedek során a gazdasági élet más területeihez hasonlóan nagymértékben internacionalizálódott a tanácsadói szakma is. A nagy amerikai tanácsadócégek jelentős számban alapítottak irodákat az

2. ábra ötvenes és hatvanas évektől kezdődően Nyugat-Európában és a világ más részein. McKinsey például 1959-ben hozta létre a londoni irodáját és 1990-ben már a cég globális árbevételének 63 százaléka származott az Egyesült Államokon kívülről.

A tanácsadócégek növekedési hajlama nemcsak gazdasági okokkal magyarázható. Megfigyelték, hogy azokat a munkatársakat, akik ilyen cégekhez csatlakoznak, sokkal jobban hajtja az igény – mint másokat –, hogy minden nap átéljék az intellektuális kielégülés érzését. Ezek az emberek

üzleti iskolákból jöttek. Hajtások, készek sokat utazni és stresszállapotban dolgozni. A tanácsadócégek külföldi terjeszkedései jó lehetőséget nyújtanak arra, hogy magukhoz vonzzák az ilyen embereket (Ness).

A szakma nemzetközivé válását nagyban elősegítette az is, hogy az üzleti világban az utóbbi években erőteljes globalizálódás kezdődött meg (Czerniewska). A globalizáció fogalma „az államok világszerte erősödő gazdasági kölcsönhatásait fejezi ki, melynek révén növekszik a határokon túlnyúló tranzakciók volumene és azok variációja mind javak és szolgáltatások, mind nemzetközi tőkemozgások, valamint a gyors és széles körű technológia-diffúzió tekintetében” (World és Chikán).

A tanácsadócégek nemzetközivé válását a hosszú távú üzleti megfontolások mellett a kapitalista világban időszakonként jelentkező recessziók is ösztönzik. Az anyaországbeli irodákban feleslegessé váló tanácsadói kapacitásaikat megpróbálják ezek a cégek külföldön értékesíteni, így többek között a fejlődő országokban és az utóbbi időben egyre nagyobb mértékben Kelet-Európában is.

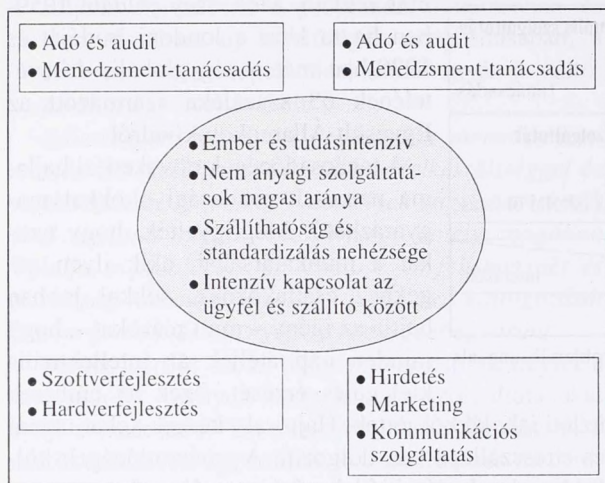
Mi készíti a vállalatokat arra, hogy leányvállalatokat alapítsanak más országokban? Mi motiválja a tanácsadócégeket arra, hogy kiterjesszék tevékenységüket külföldi piacokra? Miért lesz egy hazai cég nemzetközi? Sokféle válasz adható ezekre a kérdésekre:

Tradicionalis okok: Hagyományos iparágakban három jellegzetes motívum emelhető ki ezzel kapcsolatban.

- Az első, és talán a legkézenfekvőbb a nyersanyagforrás biztosítása. Erre jó példák a nagy amerikai olajtársaságok, amelyek külföldön nyitottak új kitermelő helyeket, így biztosítva az olcsó és biztonságos nyersolajbeszerzés lehetőségét.
- A hagyományos okok másik csoportjába sorolható az új piacok keresése: kis helyi piaccal rendelkező

3. ábra

Tanácsadás a KIBS iparágak között



országok vállalatai előszeretettel nyitottak a külföld felé. Így biztosították a szükséges piacokat. Jellegzetes példa erre a svéd IKEA bútorgyár (*Torukell*) vagy a szintén svéd Elektrolux-csoport esete, amelyek az erőteljes külföldi expanzióval a hatvanas évek végén rövid idő alatt nagy nemzetközi konszernné váltak ki magukat. A természeti kincsekben szegény, viszonylag fejletlen belső piaccal rendelkező Japán vállalatai az ötvenes évek végétől nemzetközi expanziójuk révén tudták megszerezni a növekedésükhöz szükséges piacokat.

- Számos vállalat a drága helyi munkaerő kiváltása végett megy külföldre, nyit a nemzetközi piacok felé. Igen sok cégnek (pl. a cipőgyártó BATA) olyan termékei vannak, amelyeket csak igen olcsó munkaerővel lehet versenyképesen előállítani. A tanácsadó szakmában leginkább a másodikként említett ok fordul elő. Van egy további, a tanácsadásra és a professzionális szolgáltatásokra jellemző gyakori ok, ez pedig azzal függ, hogy az ilyen cégek ügyfeleinek nemzetközivé válása indokolja internacionalizálódásukat. A konzultánsoknak követniük kell nemzetközivé váló ügyfeleiket (*Bata-Sinclair*).

Új okok: A korábban leírt hagyományos tényezők mellett az egyre növekvő, gazdaságos szervezeti méretek, a K+F tevékenység költségeinek drasztikus növekedése, vagy a termékek életciklusainak radikális átalakulásai szintén nemzetközi expanzióra készítetik az üzleti élet szereplőit. Ezen új okok mögött számos befolyásoló tényező található. Melyek ezek a tényezők? A teljesség igénye nélkül a következőket emelhetjük ki: a különböző országok számos előny (adó,

vám, beruházási kedvezmény) biztosításával próbálják megnyerni a külföldön beruházó cégek, vállalatok kegyeit. A nemzetközivé vált cégek egy sor stratégiai előnyhöz juthatnak, erősíthetik belső működésüket ilyen módon. Megfelelő háttérpar, erős hazai beszállítói bázis szintén jól segítheti a külpiacok felé orientálódó cégeket. Az elektronikus kereskedelem (e-commerce) jelentősen megváltoztathatja a nemzetközi üzleti tevékenység jellegét. Új megoldásokat, a korábbi évtizedekben nem tapasztalt koncentrációt és centralizációt tehet lehetővé ez az új üzleti környezet.

A tanácsadócégek esetében is igazak az előzőekben leírt szempontok. Jogos a kérdés: Mi különbözteti meg egy hazai tanácsadó vállalatot egy nemzetközi, multinacionális konzultáns cégtől?

- *A hazai cég (domestic company)* alapvetően adott nemzeti határok között létező nemzeti piacon tevékenykedik. Ezen a piacon a társadalmi és gazdasági környezet, a gazdasági szabályozás, a kulturális értékek többé-kevésbé homogének. Természetesen egy adott ország piacán belül sem hanyagolhatók el a regionális különbségek. Egy vállalat, egy szervezet akkor van ebben a fejlődési fázisban, ha a stratégiájában alapvetően a hazai piacot tartja kiemelkedően fontosnak. A cég gazdálkodásában a világgazdaság jelentősége elhanyagolható. Szokásos tanácsadási technológiát használ, exportja nincs, és szolgáltatásai helyben történnek. Piaci és ügyfelei helyiek.
- *Nemzetközi tanácsadócégek* kategóriájába sorolhat egy vállalat, ha megjelenik szervezetén belül a nemzetközi expanzió igénye. Ezen cégek számára a világpiacon, a külpiaci aktivitás meghatározóvá válik. Az exporttevékenység szerepet kap. A külföldi irodák száma még nem jelentős. Az anyaországi irodákból indulnak nemzetközi küldetésre a különböző projektteamek. Exporttevékenységüket külön részlegesen keresztül bonyolítják le.
- *Multinacionális cég* egy tanácsadó szervezet, vagy vállalkozás, amely világméretben kiterjeszti szolgáltató tevékenységét. Irodái megtalálhatók a világ különböző pontjain.
- *Globális vállalat* csoportjába tartozó tanácsadó vállalatok, stratégiájukat világméretű léptékekben alakítják ki. Globális jelleg dominál a cég egész szervezeti kultúrájában.

A nemzetközi méretekben tevékenykedő tanácsadócégeknél két jelentős tényezőt emel ki Niedereichhol:

Az egyik tényező szerinte a globalizálódás, amivel szoros kapcsolatban van az új piacok fejlődése, a

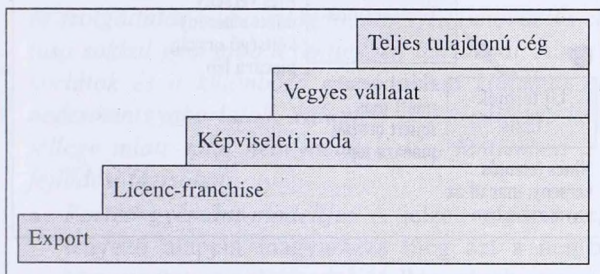
helyi tanácsadók és a nemzetközi partnerek rendelkezésre állása.

- A másik fontos faktor az ügyfelek rendszerintegráció iránti igénye. Ezzel szoros kapcsolatban van a standardizált know-how, az ágazati orientáció és a specializáció.

A 4. ábrán összefoglaljuk azokat a vállalkozási formákat, amelyekben a nemzetközi környezetben tevékenykedő vagy nemzetközivé váló tanácsadó cégek működésüket lebonyolítják.

4. ábra

A tanácsadó cégek jellegzetes piacralépési formái



Nemzetközi kereskedelmi elméletek és a tanácsadás

Jogosan merül fel a kérdés, milyen magyarázatok adhatók a tanácsadócégek tevékenységének a nemzetköziesedésére az ismert kereskedelmi elméletek alapján.

- **Merkantilizmus:** Az első legismertebb kereskedelmi elmélet XVI–XVIII. században egyeduralkodó merkantilizmus volt. Ezen elmélet szerint mindig szem előtt kell tartani azt az alapszabályt: „az idegeneknek többet eladni évente, mint amennyit az övéikből értékben elfogyasztunk” (Bekker). Egy ország, akkor jár jól, ha többet exportál, mint importál (Szentés). Az ilyen elmélet alapján a kormányok az importot jelentős mértékben monopolizálták, míg az exportot nagymértékben támogatták. Így próbálták gátat vetni annak, hogy az import révén a kincstárunk elszegényedjen.

Merkantilista vonások figyelhetők meg számos fejlődő és egyes kelet-európai ország esetében, amikor a jelezett országok kormányai erősen korlátozták a tanácsadói szolgáltatások importját. Bizonyos esetekben különböző export és kemény valuta eredménymutatók teljesüléséhez kötik vagy kötötték a külföldi tanácsadók foglalkoztatását az említett országok kormányai.

- **Abszolút és komparatív előnyök:** Adam Smith 1776-ben publikálta „A nemzetek gazdasága” című híres munkáját, amelyben alapvetően kérdőjelezte

meg a merkantilisták elméletet. Ő úgy vélte – egy ország gazdasága nem a merkantilista exporttöbblettől, hanem attól függ, hogy mennyi termék és szolgáltatás áll rendelkezésre az ország állampolgárai számára. A specializáció révén minden ország azon termékek és szolgáltatások előállítására szakosodik, amelyeket a leghatékonyabban tud megtermelni. Hogy egy ország mire specializálódjon, azt a piac értékítélete dönti el. A specializáció alapozódhat természetes adottságokra vagy egy bizonyos idő alatt kifejlesztett képességekre, erőforrásokra. Ezzel kapcsolatban írja Adam Smith a következőket – „ha egy idegen ország olcsóbban elláthat valamely jószággal, mint ahogy azt magunk tehetjük, okosabb ha olyan saját tevékenységünk –, amelyben némi előnyünk van termelésének egy részével vásároljuk meg azt” (Bekker). David Ricardo angol közgazdász szerint, egy ország, akkor tud igazán profitálni a komparatív előnyök elmélete alapján a nemzetközi kereskedelemről, ha igazán arra specializálódik, amiben abszolút gazdasági előnye van más országokkal szemben (Hill). *A tanácsadó szakmára mind a mai napig jellemző volt, hogy az ilyen szolgáltatások teljesítésének jelentős része a nyelvi korlátok miatt leginkább az adott ország nemzeti határai között maradt. A 90-es években a világ tanácsadó szolgáltatásainak alig 5 százalékát exportálták csak (Alpha). A megfelelő, sok országra kiterjedő helyi képviseletből álló irodahálózat alapvető feltétele a nagy, globális multinacionális vállalatok által adott vagy adandó megrendelésnek (Maister). Ebben a keretben lehet legjobban kihasználni a nemzetközi ügyfelek, olcsóbb és hatékonyabb kihasználásából eredő komparatív előnyöket. Az előzőekben leírtak mellett megfigyelhető, hogy a nagy nemzetközi konzultáns cégek igyekeznek a szakmai specializációból, a tudáscentrumok létrehozásából származó komparatív előnyöket is a lehető legnagyobb mértékben kihasználni. Előbb vagy utóbb az is várható, hogy India nemcsak a szoftveriparban, hanem a tanácsadás területén is kihasználja az angolnyelv elterjedtségéből és a nagyszámú, olcsó és képzett szakemberének rendelkezésre állásából adódó előnyeit. A ricardói komparatív előnyök elmélete Samuelson szerint „a kereskedelem sémáinak és hasznának kulcsaként a relatív költségek különbségeit nevezi meg. Napjaink modern világában más tényezők is fontosak.”*

- **Országnagyság elmélet:** Számos közgazdász tudós úgy vélte, hogy az országnagyság jóval közvetlenebbül magyarázza az országok specializáltságát, mint a komparatív előnyök elmélete. Ezzel kap-

csolatban a következőket szükséges megemlíteni (Daniels – Radebaugh):

- Ezen elmélet szerint a legnagyobb országok (Brazília, India, Kína, Oroszország, USA) igen sokféle erőforrással rendelkeznek, ezért jóval kevesebbet kell importálniuk, mint a kicsi vagy közepes méretűeknek.
- A nagy országok jóval kedvezőbb helyzetben vannak a gazdaságos üzemméret tekintetében, mint a kisebbek.

Az említett nagy országok esetében a tanácsadás csak az USA-ban érte el az ország méretének megfelelő fejlettségi fokot. Véleményem szerint csak idő kérdése, hogy ez az iparág Indiában, Kínában vagy Oroszországban jelentős fejlődésnek ne induljon és az itt létrejövő feltörekvő és terjeszkedő nagyvállalatok ösztönzésére meginduljon a tanácsadási export.

• **Faktor (tényező) elmélet:** Adam Smith és David Ricardo tételei nem teljes mértékben magyarázzák meg, hogy milyen termék jelenti a legnagyobb előnyt egy adott ország számára. Erre a dilemmára közel 125 évvel később, két svéd közgazdász Eli Heckscher és Bertil Ohlin faktorelmélete adta meg a választ (Daniels – Radebaugh)

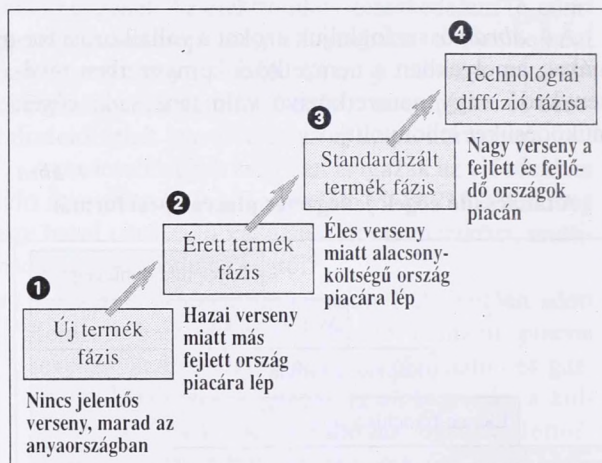
- a termőföld-munkaerő viszonya,
- a munkaerő-tőke összefüggése, és
- a technológia komplexitása alapján.

Az elmélet képviselői úgy fogalmazzák, hogy egy-egy faktoralal való jobb ellátottság alacsonyabb költséget eredményez. A Heckscher – Ohlin elmélet feltételezi, hogy azokat a termékeket és szolgáltatásokat fogják exportálni, amelyek esetében intenzíven ki tudják használni a jobb faktorellátottságból eredő előnyüket. Szemben a komparatív előnyök elméletével a nemzetközi kereskedelemben jelentkező komparatív előnyök nem a termelékenység különbségekből, hanem a különböző termelési tényezők rendelkezésre állásából magyarázhatók meg leginkább (Hill). A faktorelmélettel kapcsolatban gyakran idézik az ún. Leontief-paradoxon létezését, amit az 1973-ban Nobel díjat nyert Wassily Leontief fogalmazott meg. Elmélete szerint a tőkeerős USA-nak a tőkeigényes termékeket kellett volna exportálnia és alacsony tőkeigényű termékeket pedig importálnia. Leontief paradoxonában rávilágított arra, hogy a valóságban az USA sokkal inkább kisebb tőkeigényű termékeket exportált. Minden feltételezés ellenére viszont nagy tőkeigényű termékeket importált. Az amerikai tanácsadó cégek exportsikereit a Leontief-paradoxon jelentős mértékben alátámasztja.

- **Termékéletciklus:** Más elmélet szerint a nemzetközi kereskedelem törvényszerűségei alapvetően a termékéletciklusok alapján magyarázhatók meg a legeredményesebben.

5. ábra

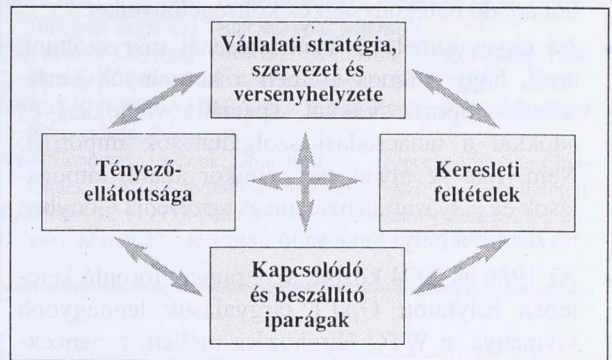
A termékéletciklus modell



Az 5. ábrán látható modell szerint a termék életciklusának négy különböző fázisában eltérő lehetőségek adódnak a termékek külpiazi értékesítésére, valamint az azzal kapcsolatos közvetlen tőkeberuházásokra. A továbbiakban ismerkedjünk meg a termékéletciklus modell egyes fázisainak jellemzőivel (Daniels – Radebaugh és Szentés):

- **Bevezetés:** Az új terméket általában a fejlett ipari országok piacán jelentkező szükségletre, kielégítésére fejlesztették ki. A kifejlesztő általában monopolhelyzetben van ezen a piacon. Az eladás inkább a szolgáltatás egyediségétől, mintsem annak árától függ. A szolgáltatást viszonylag rövid ideje végzik és viszonylag alacsony az élőmunka-ráfordításokhoz képest az eszköz-beruházások (pl. hardver és szoftver) nagysága.
- **Érettség:** Az eladások a hazai piacon növekednek, és ezzel párhuzamosan megjelenik az export lehetősége. A növekvő értékesítés fokozottan igényli a hatékonyabb technológiát. A szolgáltatást standardizálják, ennek nyomán a munkaerő intenzitása fokozatosan csökken. A termelést beindító ország fokozatosan kiterjeszti exporttevékenységét, bár ezt gátolhatja, hogy számos országban is beindult a hasonló termék gyártása.
- **Növekedés:** A termék iránti kereslet kiegyenlítődik az egész világon. Egyes országokban jelentősen növekszik, míg más országokban visszaesik a kereslet. A termék termelése a kezdeti fázishoz képest jelentősen uniformizálódott, így

Porteri nemzeti versenyképességi modell



Forrás: Porter, M (1990): The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, March-April, p. 77.

lehetővé válik a gyártás kihelyezése más országokba, többek között a fejlődőkbe. A piaci versenyben a költség lesz a meghatározó.

- **Visszaesés-hanyatlás:** A termék iránti kereslet a fejlett országokban jelentősen visszaesett. A gyártás teljesen áttevődött a fejlődő országok piacára. Az ott előállított termékek igen korlátozottan, egy szűk piaci szegmensben értékesíthetők nemcsak itt, hanem a fejlett világ országiban is.

Az előzőekben leírt modellel kapcsolatosan fontos rámutatni annak a tanácsadással kapcsolatos korlátaira is. Így többek között igen sok tanácsadási termék és szolgáltatás van a világon, amelyek innovációs ciklusa sokkal gyorsabb a fentiekben leírtaknál. A nyelvi korlátok és a különböző országokban kialakult menedzsmentgyakorlatok, valamint a szolgáltatás luxus jellege miatt soha nem mennek át a fentiekben leírt fejlődési fázisokon.

- **Porter gyémánt-modellje:** A jelzett modell négy tényező alapján magyarázza meg azt a nemzeti környezetet, amely hozzájárulhat cégek versenyképességéhez. Porter szerint az anyagország jelentősége ma fontosabb, mint valaha. (6. ábra)
- **Tényezőellátottság:** az ország lehetőségei, például a képzett munkaerővel és infrastruktúrával való ellátottsága, amelyek segíthetik az adott iparágban a versenyképességet.
- **Keresleti helyzet:** az adott iparág termékei és szolgáltatásai iránti hazai kereslet.
- **Kapcsolódó iparágak:** a nemzetközileg versenyképes hazai kapcsolódó és beszállító ipar megléte vagy hiánya.
- **Vállalati stratégia, szervezet és versenyhelyzet:** azok a feltételek, amelyek vállalatok versenyhelyzetét, stratégiáját, szervezését és menedzselését meghatározzák.

Porter elképzelései szerint a nemzeti és regionális adottságok, valamint az iparágak közötti klaszterek mindig is fontos szerepet játszottak a cégek sikerében. A német vállalatokat a magas szintű műszaki felkészültség, az olaszokat a ruhaipar, míg Szingapúrt és Írországot a kormányaik ipari klasztertámogató tevékenysége (Christensen – Raynor) tette nagygyá (Professor).

Ha Porternek igaza van, akkor azon országok tanácsadó vállalatai exportálnak, ahol a gyémánt-modell minden eleme megfelelő módon megtalálható és azok importálnak, ahol ezek az elemek nem megfelelő módon vannak képviselve. Az amerikai és az angol

tanácsadóipart ezen országok gazdasági fejlettsége mellett cégeik intenzív globalizálódása és az angol nyelv tette nagygyá. Mi magyarázza Európa második legnagyobb tanácsadóiparával rendelkező német konzultáns piac fejlődését? Ez véleményem szerint a következő három okkal magyarázható: a német gazdaság fejlettségével, ezen a területen meglévő a helyi kis- és középvállalatokat támogató állami segítséggel és a német cégek egyre intenzívebb globalizációjával.

- **Első piacra lépő:** Ezen elmélet alapján az elsőként új termékével vagy szolgáltatásával piacra lépő cég az, amelyik jelentős előnyre tehet szert más vállalatokkal szemben. Ez a stratégia főleg olyan iparágakban lehet sikeres, ahol kevés cég található. A tanácsadási iparban nagyon sok cég működik, ezért ez az elmélet nem különösen alkalmazható a különböző konzultáns szervezetek közötti nemzetközi versenyképesség magyarázatára.

Bemutatva a korai, a klasszikus, a neoklasszikus közgazdaságtan és a vállalati menedzsmenttudomány képviselői által kidolgozott hét nemzetközi kereskedelmi elméletet, a tanácsadás szempontjából a következő fontosabb megállapítások tehetők velük kapcsolatban:

- A nagy, fejlett országok konzultáns cégei a tanácsadó szakmában a liberalizmus talaján a szabad kereskedelem hívei. A szabad kereskedelemhez a legmegfelelőbb elméleti alapot a komparatív előnyök tana szolgáltatja. E felfogás alapján az erőforrások megfelelő allokálásával jól ki tudják szolgálni az anyaországból, illetve a helyi irodáikon keresztül a nagy megrendeléseket jelentő multinacionális ügyfeleiket. Azt nem lehet állítani, hogy a kis és közepes helyi cégek számára nem megfelelő a liberális környezet. Megfelelő nem-

zetközi hálózatba való bekapcsolódással és az internet segítségével ki tudják használni a kisméretűkből adódó hatékonysági és költségelőnyeiket.

- Az egyes elméletek ismertetésénél már szoltunk arról, hogy számos esetben a kormányok korlátozzák importkvótákkal, speciális vámokkal és adókkal a tanácsadási szolgáltatások importját. Nem ritka az olyan eset, amikor állami támogatások és pályázati pénzek megszerzésénél előnyben részesítik a helyi tanácsadó cégeket.
- Az 1986 és 1994 között, az Uruguay forduló keretében folytatott GATT tárgyalások legnagyobb vívmánya, a WTO létrehozása mellett, a nemzetközi szolgáltatás kereskedelem szabályozása volt. Ez a megállapodás megfelelő alapot biztosít a globalizációban érdekelt nagy társaságoknak – így többek között a konzultáns cégek számára a szektor érdekében – a szükséges további liberalizáció kiényszerítésére.

A jövő

A tanácsadás sokáig lokális tevékenység volt, csak az utóbbi évtizedekben beindult globalizáció, a nemzetközi szervezetek és integrációk segély és strukturális programjai növelték a nemzetközi jellegét.

A tanácsadó cégek sem vonhatják ki magukat az alól a tendencia alól, ami szerint sokan vitatják (*Richard, Lee – White, Mander – Cavanaugh*) a globalizáció eredményességét és a nemzetközi szervezetek és integrációk előrevívő voltát.

A multinacionális cégek globalizációs hulláma viszont az előrejelzések szerint nem lassul. Ebben a tekintetben az őket kiszolgáló konzultáns szervezeteknek, ahogy már korábban is írtuk, ha versenyben akarunk maradni, akkor alkalmazkodniuk kell ehhez a tendenciákhoz. Ugyanakkor a globális trendek mellett ezek a cégek az eddigieknél jóval nagyobb mértékben erősíthetik lokális jellegüket. A teljesség igénye nélkül ezzel kapcsolatban a következők említhetők:

- Nemcsak a hagyományos piacaikon (pl. USA vagy EU országok), hanem az újonnan beindított irodák esetében már a kezdetektől jobban odafigyelhetnek a helyi igényekre (pl. jelentések, web-site-ok kétnyelvűsége vagy teljes lokalizációja, sokszínű munkaerő-állomány alkalmazása).
- A lokalizációt erősítheti, hogy egy-egy régióban nem küldenek ki más régiókból származó szakembereket.
- A lokális irodák szerepét emelheti, ha onnan is bekerülhetnek az anyavállalat központjába szakemberek, vezető partneri pozíciókba.

A tanácsadás szerepe a jövőben jelentősen növekszik a közszerében, valamint a kkv-ék¹ körében. Az említett szektorok szervezetei és vállalati feltehetőleg nagyobb mértékben veszik igénybe a helyi igényekhez jobban igazodó tanácsadó cégeket. Ez a tendencia feltehetően növelheti a helyi, erősen lokalizált nemzetközi tanácsadó cégek szerepét.

¹KKV=Kis- és középvállalatok

Felhasznált irodalom

- Aharoni, Y.* (1996): The Organization of Global Service MNEs. *International Studies of Management & Organization*, Summer, No. 2, pp. 6-24.
- Bata, T. J. – Sinclair, S.* (1990): Bata shoemaker to the world. *Stockart, Toronto*
- Bekker Zs.* (ed.) (2000): Alapművek, alapirányzatok. Gazdaságelméleti olvasmányok. Aula Kiadó, Budapest
- Byne, J. A.* (2003): A Final Bow to McKinsey's High Priest. *Business Week Online*, January 28.
- Chikán A.* (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
- Chitum, J. M.* (1992): How do I go international. *Journal of Management Consulting*, Fall
- Christensen, C. M. – M. E. Raynor* (2003): Why Hard-Nosed Executives Should Care About Management Theory. *Harvard Business Review*, September
- Csáki Gy.* (2002): Nemzetközi gazdaságtan alapjai. Napvilág Kiadó, Budapest
- Daniels, D. – Radebaugh, H.* (1992): *International Business Environments and Operations*. Addison-Wesley Publishing Co. Massachusetts
- Fried, J.* (2000): K+F eredmények és high-tech alkalmazása a szolgáltató szektorban. MTA, Budapest
- Czerniewska F.* (2003): Globalisation Revisited: A Solution or Part of the Problem? FEACO International Conference 2003, Ljubljana, 21-23 May.
- Greiner, L. E. – R. O. Metzger* (1983): *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, New York
- Hoványi G.* (1997): Menedzsment-tanácsadás. JPTE KTK, Pécs
- Kubr, M.* (1996): *Management Consulting A guide to the profession*. International Labour Office, Geneva
- Lee G. – M. White* (2003): *Eine Gesichte der Zukunft*. Heyne Verlag, München
- Lowendahl, B. R.* (2000): *Strategic Management of Professional Service Firms*. Handelshojskolens Forlag, Copenhagen
- Management Consultancy Services in Europe.* (1996): Alpha Co.
- Mander, J. J. – Cavanaugh* (2003): *Eine andere Welt ist möglich*. Riemann Verlag, München
- Markham, C.* (1999): *The Top Consultant*. Kogan Page, London.
- McKenna, C. D.* (1995): The origin's of modern management consulting. *Business and Economy History*, No. 1, pp. 51-58.
- Miles, I. – R. Coombes – S. Metcalfe* (1999): *Services and Innovation Background Paper for the 6 Countries Programme Workshop*. 22-23 April, Manchester
- Mohe, M. – H. J. Heinecke – R. Pfriem* (2002): *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell*. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart
- Ness, B.* (1986): *Building an International Practice*. *Sloan Management Review*, No.2., pp. 15-26.
- Niderreicholz, Chr.* (1996) *Unternehmensberatung*. R. Oldenbourg Verlag, München
- Poór J.* (2003): *Management Consultancy in Central and Eastern Europe*. in: Curnow, Barry-Jonathan Reuvid (ed.): *The*

- International Guide to Management Consultancy. Kogan Page, London
- Poór J. – Gross, A. (2003): Management Consultancy and its Eastern European Dimension. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv, Budapest
- Poór J. – Farkas F. (2001): Nemzetközi menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, March-April.
- Professor Porter PhD (1994): Economist, October 8.
- Richard, J. (2002): Countdown für eine bessere Welt. Hauser Verlag, München
- Samuelson, P. A. – W. A. Nordhaus (1988): Közgazdaságtan III. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Strambach, S. (1999): Wissensintensive (Knowledge-Intensive Business Services) Tanácsadóipar jellemzői
- The fastest Growing Occupations 1998-2008. IUS. Bureau of Labor Statistics Employment projections
- Torekull B. (1999): Az IKEA titka. Ingvar Kamprad emlékei. Móra Könyvkiadó, Budapest
- World Economic Outlook. Globalization – Opportunities and Challenges. (1997): International Monetary Fund, May, Washington
- Wooldrige, A. (1997): Management Consultancy Survey, Economist. March 22

SZERZŐI ÚTMUTATÓ

A Vezetéstudomány a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Budapesti Vezetőképző Központjának havi folyóirata. A lapban a vezetési, és tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (rbecsky@bsm.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közötti forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét beosztását, és elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kézírathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez félkövér és dőlt betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatko-

zása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámokkal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegek közötti bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad–Hamel, 1990: 85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét abécérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó, illetve forrás.

- 1) példa (könyv): Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press.
- 2) példa (folyóirat-cikk): Prahalad, C. K. és G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május-június, 79-91.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak a Vezetéstudomány WEB-címén (www.bsm.hu); „Vezetéstudomány/Szerzőinknek” menüpont) megadott források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

A szerkesztőség

KÖNYVISMERTETÉS

Naresh K. Malhotra

MARKETING- KUTATÁS

KJK-KERSZÖV, 2001, 2002

A könyv címében szereplő kifejezés – marketingkutató – bár már bevett, nem szerencsés. A piackutatásról tudjuk, hogy tárgya a piac, rendeltetése a piacra vonatkozó adatok és információk feltárása, összegyűjtése, rendszerezése és elemzése annak érdekében, hogy információkat szolgáltatson bizonyos feladatok ellátásához, döntések megalapozásához. Ebből logikusan következne, hogy a marketingkutató tárgya a marketing, azt kutatja. Ezzel szemben, amint a szerző a mondanója megalapozásul megfogalmazza, a marketingkutató az információk rendszerezett, objektív feltárása, összegyűjtése, elemzése, közlése, valamint felhasználása, amelynek célja a marketingtevékenység során felmerülő problémák megoldására irányuló vezetői döntések elősegítése – a „problémák megoldása” pedig itt a feladatok megvalósításának, a célok elérésének szinonimájaként szerepel. Idézi az Amerikai Marketing Szövetség definícióját is: „A marketingkutató az a funkció, amely összeköti a fogyasztót, a vevőt, a nyilvánosságot a gyártókkal és forgalmazókkal olyan információk segítségével, amelyek marketingproblémák és -lehetőségek azonosítására és értelmezésére szolgálnak; részt vesz marketingakciók létrehozásában, azok fejlesztésében és kiértékelésében, figyelemmel kíséri a marketing eredményeit és segíti a marketing mint folyamat megértését. Megadja

(helyesebben rendelkezésre állítja – OP.) az előbbi követelményeket teljesítő információkat és adatgyűjtés módszereit, menedzseli és végrehajtja az adatgyűjtést, elemzi az adatokat, közzéteszi az eredményeket, és javaslatot tesz a felhasználásra.”

A marketing sajátos szakterület. A marketing szemléletmód elsajátításához és követéséhez, ami az észszerű és hosszú távon egyedül életképes piaci magatartás alapja, valójában elegendő a józan ész, a tények, célok, problémák és érdekek elfogulatlan szemlélete, és a képesség, hogy beleéljük magunkat mások helyzetébe, tudjunk az ő fejünkkel gondolkodni. A marketingfeladatok ellátására szolgáló eszköztár viszont óriási, és folyamatosan fejlődik. Hatékony alkalmazása széles körű és rendszeresen frissített tudást, ezen eszközök alapos ismeretét igényli. Ennek a tudásnak a megszerzését segíti Malhotra műve, amely 900 oldalon ad igen tartalmas, a gyakorlati alkalmazáshoz szükséges részletes ismereteket is felvonultató áttekintést erről a szakterületről.

A szerzőről a könyvben szereplő adatok egyértelműen bizonyítják, hogy elismert szakembere és gyakorlott oktatója a marketingnek, tehát műve fenntartás nélkül használható mind tankönyvként, mind útmutatóként mindazok számára, akik megfelelő tájékozottságot kívánnak szerezni a marketing eszköztárát illetően, és jártasságot annak kezelésében. Magas szakmai rangját mutatja az is, hogy eredeti kiadását a nagynevű szakkönyv kiadó, a Prentice Hall jelentette meg.

A könyv szakmai és használati értékét előszavában határozottan

megerősíti a marketing egyik legismertebb hazai szakembere és oktatója, Berács József is, s Malhotra művét korszakalkotónak ítéli e területen. Amint a témáról és a műről elmondja, a marketingkutató az a terület, amelyet mindenkinek, aki az üzleti világban sikereket akar elérni, illik ismernie. Az itt bemutatott ismeretek sok területen jól hasznosíthatók, a leírtak érvényessége évtizedekre meghatározó lesz, még akkor is, ha az előttünk álló információs forradalom látszólag mindent felfordít. A szerző itt a gyakorlat- és problémaorientáltságot a hatalmas tudományos felkészültségén alapuló elméleti igényességgel párosította. Műve enciklopédikus ismerethalmazt nyújt, ezért nem hiányozhat egyetlen igényes marketingmenedzser polcáról, s szintűgy azon menedzszerkérő sem, akik valamilyen kapcsolatban állnak a marketinggel. Olyan gyakorlati ismereteket nyújt, amelyek birtokában a magyar szakember méltán versenyezhet a legjobb amerikai egyetemeken végzett hallgatókkal – márpedig tudjuk, hogy ez igen magas mércét jelent.

A könyv számos erénye érdemelne külön kiemelés, méltatást. Ilyen a benne felvonultatott hatalmas tudásanyag igen jó áttekinthetősége, ami egyaránt megkönnyíti a módszeres tanulmányozását, valamint, hogy konkrét kérdésekre találunk válaszokat benne. Ilyen, hogy a szerző minden fejezetben tárgyalja az ott bemutatott módszerek alkalmazási lehetőségeit, valamint, hogy minden fejezet kitér a témakör etikai kérdéseire. Így mondanivalóját a gyakorlatból vett példák, esettanulmányok sokaságának bemutatásával teszi érthetőbbé és életközelibbé. Ezek a példák, bár

többnyire nagyon tömörök, gyakorlati kifejezetten színes, érdekes olvasmányul is szolgálnak, s tanulságos betekintést adnak az üzleti élet különféle mozzanataiba.

Fontos kiemelni, hogy a korszerű marketingkutatás igen komoly statisztikai eszköztárral dolgozik, és a szerző is ennek megfelelő teret biztosít művében annak, hogy bemutassa ezen eszközök alkalmazását. Szintúgy fontos, hogy – amint Berács József is rámutat – a könyvet azok is jól hasznosíthatják, akik nem rendelkeznek alapos statisztikai ismeretekkel.

Nem állítható, hogy aki birtokában van mindannak a hatalmas tudásanyagának, amit e könyv kínál, az biztosan mindig sikeres lesz a piacon. Nyugodtan kijelenthető viszont, hogy sokkal jobbak lesznek az esélyei az üzleti sikerre, mint annak, aki ezeket nem tudja.

Osman Péter

Chikán Attila

VÁLLALATGAZDASÁGTAN

AULA Kiadó

2003, Budapest, 3. átdolgozott, bővített kiadás, 576 oldal

A Vállalatgazdaságtan könyv 3. átdolgozott kiadása, és 5. változata jelent meg az Aula Kiadó gondozásában. A jelenlegi kiadás 14 éves múlttra tekinthet vissza, ha az első változat kiadásától datáljuk megszületését. Az első változat 1989-ben jelent meg, és már az akkori változat a piacgazdasági vállalat működését állította a könyv tárgyalásának középpontjába. Az ötödik változat arról tanúskodik, hogy a kötet szerzője az átdolgozások során érvényesíti a vállalatok működése kapcsán kiemelt két meghatározó elvet, a marketing és az inno-

váció szemléletet: a „push marketing” alapján átdolgozza és folyamatosan frissíti a könyv szakmai tartalmát, ahogyan az élenjáró piacgazdasági vállalatok gyakorlata és a legfrissebb kutatási eredmények diktálják, és folyamatosan meg is újítja, hogy még inkább olvasóbarátabb legyen a könyv.

A könyv fejlesztésekor a viszonyítási pontot az Egyesült Államokban és az Európai Unióban megjelent könyvek jelentik, szakmai tartalom szempontjából is és megjelenésükben is, mindenkor szem előtt tartva a hazai vállalati gyakorlat fejleményeit. Az új kiadás épít a korábbiakban lefektetett alapokra, megtartva a stratégiai és felsővezetői szemléletet és a korábbi szerkezetet, emellett tárgyalja az utóbbi években tapasztalt új jelenségeket. A kötet négy nagy fejezetre tagolódik. Az I. fejezet a vállalatgazdaságtan legfontosabb alapismereteit tárgyalja, így foglalja a vállalatok érintettjeivel, céljaival és formáival, valamint kitér a vállalatgazdaságtan és a közgazdaságtan kapcsolódási pontjaira. A II. fejezet a vállalati működés környezeti szegmenseit veszi sorra. Elsőként a vállalatok társadalmi szerepét tárgyalja, majd a piac, az állam és a „felelős vállalat” koncepció jegyében a további külső érintettek szerepének tárgyalása következik. A fejezetet az üzleti világban megfigyelhető legfontosabb tendenciák bemutatása zárja. A III. fejezet a vállalat tevékenységi rendszerét veszi górcső alá, a hagyományos vállalati funkcionális területek (marketing, innováció, emberi erőforrás-gazdálkodás, információgazdálkodás, termelés, szolgáltatás/logisztika, pénzügyek) tárgyalásán keresztül. A IV. fejezet a vállalati stratégiaalkotás, a stratégiai menedzsment és a különböző stratégia típusok legfontosabb ismereteit foglalja össze.

A jelenlegi kiadás a következő területeken hoz újat a könyv tárgyalásmódjának sorrendjét követve. Hangsúlyt helyez a vállalatok társadalmi beágyazottságának sajátosságaira, és azoknak a vállalati működésre gyakorolt hatásaira. Összefoglalja, hogy a nemzetközi (globális) működés milyen következményekkel jár a vállalati szférára, és milyen sajátosságokkal jellemezhető. Igyekszik megragadni a folyamatszerű működés lényegét és sajátosságait, valamint megmutatni, hogy ez a típusú működés miben hoz újat a korábbi gyakorlathoz képest. Az ipari vállalatok tevékenységében is mind nagyobb teret hódítanak a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások, és a termelésmenedzsment helyett egyre inkább előtérbe kerül a reálfolyamatok értékképzése. Ezt fejezi ki, hogy önálló fejezet foglalkozik az értékteremtő folyamatok menedzsmentjével. Több fejezetben foglalkozik az ellátási láncok működésével és irányításai kérdéseivel.

A könyv elsősorban felsőoktatási tankönyvnek íródott. Ezért az elméleti ismereteket igyekeznek az ún. színesek és karikatúrák konkrétabbá és élvezetesebbé tenni. A könyv tipográfiájának kialakításakor az a törekvés érvényesült, hogy az olvasó beszélgetőtársaként használhassa a könyvet, erre a szélesebb margók szolgálnak. A könyv enciklopédikus szakmai tartalma a gyakorló vállalati szakemberek számára is értékessé és hasznossá teszi a könyvet. A könyv oktatási tapasztalatai azt mutatják, hogy a vállalatok különböző beosztású munkatársai is szeretik – ez nagyon fontos egy tankönyvként használt szakkönyvnek! – a könyvet: rendszerezi ismereteiket, segíti őket a szabatosabb fogalmazásban, jobban átlátják és értik, mi miért történik cégüknel, ötleteket ad egy-egy problémájuk megoldásához.

többnyire nagyon tömörök, gyakorlati kifejezetten színes, érdekes olvasmányul is szolgálnak, s tanulságos betekintést adnak az üzleti élet különféle mozzanataiba.

Fontos kiemelni, hogy a korszerű marketingkutatás igen komoly statisztikai eszköztárral dolgozik, és a szerző is ennek megfelelő teret biztosít művében annak, hogy bemutassa ezen eszközök alkalmazását. Szintúgy fontos, hogy – amint Berács József is rámutat – a könyvet azok is jól hasznosíthatják, akik nem rendelkeznek alapos statisztikai ismeretekkel.

Nem állítható, hogy aki birtokában van mindannak a hatalmas tudásanyagának, amit e könyv kínál, az biztosan mindig sikeres lesz a piacon. Nyugodtan kijelenthető viszont, hogy sokkal jobbak lesznek az esélyei az üzleti sikerre, mint annak, aki ezeket nem tudja.

Osman Péter

Chikán Attila

VÁLLALATGAZDASÁGTAN

AULA Kiadó

2003, Budapest, 3. átdolgozott, bővített kiadás, 576 oldal

A Vállalatgazdaságtan könyv 3. átdolgozott kiadása, és 5. változata jelent meg az Aula Kiadó gondozásában. A jelenlegi kiadás 14 éves múlttra tekinthet vissza, ha az első változat kiadásától datáljuk megszületését. Az első változat 1989-ben jelent meg, és már az akkori változat a piacgazdasági vállalat működését állította a könyv tárgyalásának középpontjába. Az ötödik változat arról tanúskodik, hogy a kötet szerzője az átdolgozások során érvényesíti a vállalatok működése kapcsán kiemelt két meghatározó elvet, a marketing és az inno-

váció szemléletet: a „push marketing” alapján átdolgozza és folyamatosan frissíti a könyv szakmai tartalmát, ahogyan az élenjáró piacgazdasági vállalatok gyakorlata és a legfrissebb kutatási eredmények diktálják, és folyamatosan meg is újítja, hogy még inkább olvasóbarátabb legyen a könyv.

A könyv fejlesztésekor a viszonyítási pontot az Egyesült Államokban és az Európai Unióban megjelent könyvek jelentik, szakmai tartalom szempontjából is és megjelenésükben is, mindenkor szem előtt tartva a hazai vállalati gyakorlat fejleményeit. Az új kiadás épít a korábbiakban lefektetett alapokra, megtartva a stratégiai és felsővezetői szemléletet és a korábbi szerkezetet, emellett tárgyalja az utóbbi években tapasztalt új jelenségeket. A kötet négy nagy fejezetre tagolódik. Az I. fejezet a vállalatgazdaságtan legfontosabb alapismereteit tárgyalja, így foglalja a vállalatok érintettjeivel, céljaival és formáival, valamint kitér a vállalatgazdaságtan és a közgazdaságtan kapcsolódási pontjaira. A II. fejezet a vállalati működés környezeti szegmenseit veszi sorra. Elsőként a vállalatok társadalmi szerepét tárgyalja, majd a piac, az állam és a „felelős vállalat” koncepció jegyében a további külső érintettek szerepének tárgyalása következik. A fejezetet az üzleti világban megfigyelhető legfontosabb tendenciák bemutatása zárja. A III. fejezet a vállalat tevékenységi rendszerét veszi górcső alá, a hagyományos vállalati funkcionális területek (marketing, innováció, emberi erőforrás-gazdálkodás, információgazdálkodás, termelés, szolgáltatás/logisztika, pénzügyek) tárgyalásán keresztül. A IV. fejezet a vállalati stratégiaalkotás, a stratégiai menedzsment és a különböző stratégia típusok legfontosabb ismereteit foglalja össze.

A jelenlegi kiadás a következő területeken hoz újat a könyv tárgyalásmódjának sorrendjét követve. Hangsúlyt helyez a vállalatok társadalmi beágyazottságának sajátosságaira, és azoknak a vállalati működésre gyakorolt hatásaira. Összefoglalja, hogy a nemzetközi (globális) működés milyen következményekkel jár a vállalati szférára, és milyen sajátosságokkal jellemezhető. Igyekszik megragadni a folyamatszerű működés lényegét és sajátosságait, valamint megmutatni, hogy ez a típusú működés miben hoz újat a korábbi gyakorlathoz képest. Az ipari vállalatok tevékenységében is mind nagyobb teret hódítanak a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások, és a termelésmenedzsment helyett egyre inkább előtérbe kerül a reál-folyamatok értékékpézése. Ezt fejezi ki, hogy önálló fejezet foglalkozik az értékteremtő folyamatok menedzsmentjével. Több fejezetben foglalkozik az ellátási láncok működésével és irányításai kérdéseivel.

A könyv elsősorban felsőoktatási tankönyvnek íródott. Ezért az elméleti ismereteket igyekeznek az ún. színesek és karikatúrák konkrétabbá és élvezetesebbé tenni. A könyv tipográfiájának kialakításakor az a törekvés érvényesült, hogy az olvasó beszélgetőtársaként használhassa a könyvet, erre a szélesebb margók szolgálnak. A könyv enciklopédikus szakmai tartalma a gyakorló vállalati szakemberek számára is értékessé és hasznossá teszi a könyvet. A könyv oktatási tapasztalatai azt mutatják, hogy a vállalatok különböző beosztású munkatársai is szeretik – ez nagyon fontos egy tankönyvként használt szakkönyvnek! – a könyvet: rendszerezni ismereteiket, segíti őket a szabatosabb fogalmazásban, jobban átlátják és értik, mi miért történik cégüknél, ötleteket ad egy-egy problémájuk megoldásához.

Chikán Attila Vállalatgazdaságtan című könyve nem csupán olyan felsőoktatási tankönyv, mely a vizsgára abszolválendő ismereteket tartalmazza, hanem olyan szakkönyv, mely állandó helyet követel magának a vállalati szakemberek és a vállalatokkal foglalkozók könyvespolcán. A könyv legfőbb gyakorlati értékét az jelentené, ha a tárgyalat ismertek alkotó gyakorlati alkalmazásra kerülnének, és így hozzájárulnának magyar vállalatok versenyképességének növeléséhez.

Czakó Erzsébet
András Krisztina

Józsa László – Luiz Moutinho

MARKETING- STRATÉGIA – MARKETING STRATEGY

KJK-KERSZÖV

Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
Bp., 2003. 360+350 old.

A világgazdaságban lejátszódó nagyméretű változások a piaci verseny megváltoztatását is szükségessé teszik. A piaci érvényesülésre céltudatosan törekvő marketingnek ezért az eddigi módszereit stratégiai változtatásokkal kell bővítenie, felhasználva a legújabb technológiákat. Az egyre erősödő versenyben a magyar vállalkozók új módszerek elsajátításával, a megoldások felismerésével tudnak helytállni. A jó stratégia készítéséhez meg kell ismerni az egyes módszereket, azok előnyeit, hátrányait, korlátait és lehetőségeit. Korunk vállalkozásai nem tekinthetnek el a marketingtechnikák alkalmazásától; marketingben kell gondolkodniuk, hogy a fogyasztókat megértsék, és szükségleteik kielégí-

tésével piaci sikert érjenek el. A magyar és angol, kétnyelvű könyv szerzője a vállalkozások marketingproblémáinak megoldásához kíván segítséget nyújtani stratégiai módszerek bemutatásával.

A marketingstratégia alapvető feladata és célja a vállalkozások magasabb szintű stratégiájának megvalósítása versenyképes piaci pozíció kialakításával. Középpontjában az üzleti környezet elemzése a vevői szükségletek és igények feltárása, a kielégítő termékek és szolgáltatások biztosítása és a tervek megvalósítása áll. A marketing vállalkozási funkció, ezért szoros kapcsolatban áll a környezettel és a ráható külső és belső eredetű, a befolyásolható és a befolyásolhatatlan tényezőkkel. A társadalmi, technológiai, természeti, gazdasági és jogi környezet elemeinek bemutatását a jellegzetes tényezők angol elnevezésének kezdőbetűiből alkotott STEEP-elemzés módszereinek bemutatása követi a könyvben. Ide tartozik a versenykörnyezet elemzése is, ami a piac méreteinek, növekedési ütemének, szerkezetének és a piaci részesedésnek, a vállalkozás alkupozíciójának és az ágazati átlagos költségszintnek a vizsgálatát foglalja magában. A versenytársfigyelő rendszerek hozzá tartoznak a vállalkozás stratégiai információs rendszeréhez, a benchmarking pedig az a mérési folyamat, amikor a saját vállalkozásunk stratégiáját és operatív lépéseit hasonlítjuk össze a legjobb vállalatokéval.

A belső környezet elemzése a szervezet erőforrásainak a felméréséből és képességeinek a feltárásából áll. Szó van itt a könyvben a portfólióelemzésekről, amelyek során feltárjuk a szervezet erőforrás szerinti pozícióját, teljesítményét, erősségeit és gyengeségeit. Megismerjük a BCG-mátrix alkalmazási területeit és a General Electric

(GE) soktényezős portfóliómátrixát, amelyben a stratégiai üzleti egységeket és a termék lehetőségeket a vállalat üzleti erősségei alapján osztályozzák. A sokrétű fogyasztói igények feltárásának, az elégedettség vizsgálatának, elemzésének számos módszerét mutatja be a szerző.

A fogyasztók szükségleteinek és igényeinek feltárására egy termék piacon belül csoportok hozhatók létre. Ez a szegmentálás, amelylyel a termék vagy szolgáltatás közel kerül a vásárlóhoz, mert sajátosságai megfelelnek a vevői elvárásoknak. Megismerjük az elemzés és a versenyanalízis feladatait; ez utóbbi a versenytársak értékelését jelenti. A célpiac kiválasztása után a termék elhelyezése termékpozicionálással történik, ami arra irányul, hogy a fogyasztó felismerje az ajánlott termék előnyeit.

A piaci stratégiák kialakítását a kiszorgálandó piac vonzereje határozza meg. A vállalati szintű stratégiák a vállalkozás egésze számára jelölik ki a követendő utat s a kitűzött célok elérését a részstratégiák biztosítják. A vállalati szintű stratégiák piaci cél típusú, földrajzi alapú, piaci belépés és elkötelezettség alapú, piacleépítési és piaci versenyalapú stratégiák lehetnek, a részstratégiák a termékpolitika, az árpolitika, az értékesítéspolitika és a piacbefolyásolás kialakítására irányulnak. A termékpolitikai lépések a termékfejlesztésből, az új termékek létrehozásából és a márka-stratégiákból állnak. A marketing szempontjából meghatározó a termékéletciklus alakulása, mert más és más a marketing feladat- és eszközrendszere a piacbevezetés, az erőteljes fejlődés, a fokozódó verseny, az érettség/telítettség, a hanyatlás és a maradványkereslet periódusa szakaszában. Az árpolitika stratégiai fontossága azért került előtérbe, mert a világ minden ré-

Chikán Attila Vállalatgazdaságtan című könyve nem csupán olyan felsőoktatási tankönyv, mely a vizsgára abszolválendő ismereteket tartalmazza, hanem olyan szakkönyv, mely állandó helyet követel magának a vállalati szakemberek és a vállalatokkal foglalkozók könyvespolcán. A könyv legfőbb gyakorlati értékét az jelentené, ha a tárgyalat ismertek alkotó gyakorlati alkalmazásra kerülnének, és így hozzájárulnának magyar vállalatok versenyképességének növeléséhez.

Czakó Erzsébet
András Krisztina

Józsa László – Luiz Moutinho

MARKETING- STRATÉGIA – MARKETING STRATEGY

KJK-KERSZÖV

Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
Bp., 2003. 360+350 old.

A világgazdaságban lejátszódó nagyméretű változások a piaci verseny megváltoztatását is szükségessé teszik. A piaci érvényesülésre céltudatosan törekvő marketingnek ezért az eddigi módszereit stratégiai változtatásokkal kell bővítenie, felhasználva a legújabb technológiákat. Az egyre erősödő versenyben a magyar vállalkozók új módszerek elsajátításával, a megoldások felismerésével tudnak helytállni. A jó stratégia készítéséhez meg kell ismerni az egyes módszereket, azok előnyeit, hátrányait, korlátait és lehetőségeit. Korunk vállalkozásai nem tekinthetnek el a marketingtechnikák alkalmazásától; marketingben kell gondolkodniuk, hogy a fogyasztókat megértsék, és szükségleteik kielégí-

tésével piaci sikert érjenek el. A magyar és angol, kétnyelvű könyv szerzője a vállalkozások marketingproblémáinak megoldásához kíván segítséget nyújtani stratégiai módszerek bemutatásával.

A marketingstratégia alapvető feladata és célja a vállalkozások magasabb szintű stratégiájának megvalósítása versenyképes piaci pozíció kialakításával. Középpontjában az üzleti környezet elemzése a vevői szükségletek és igények feltárása, a kielégítő termékek és szolgáltatások biztosítása és a tervek megvalósítása áll. A marketing vállalozási funkció, ezért szoros kapcsolatban áll a környezettel és a ráható külső és belső eredetű, a befolyásolható és a befolyásolhatatlan tényezőkkel. A társadalmi, technológiai, természeti, gazdasági és jogi környezet elemeinek bemutatását a jellegzetes tényezők angol elnevezésének kezdőbetűiből alkotott STEEP-elemzés módszereinek bemutatása követi a könyvben. Ide tartozik a versenykörnyezet elemzése is, ami a piac méreteinek, növekedési ütemének, szerkezetének és a piaci részesedésnek, a vállalkozás alkupozíciójának és az ágazati átlagos költségszintnek a vizsgálatát foglalja magában. A versenytársfigyelő rendszerek hozzá tartoznak a vállalkozás stratégiai információs rendszeréhez, a benchmarking pedig az a mérési folyamat, amikor a saját vállalkozásunk stratégiáját és operatív lépéseit hasonlítjuk össze a legjobb vállalatokéval.

A belső környezet elemzése a szervezet erőforrásainak a felméréséből és képességeinek a feltárásából áll. Szó van itt a könyvben a portfólióelemzésekről, amelyek során feltárjuk a szervezet erőforrás szerinti pozícióját, teljesítményét, erősségeit és gyengeségeit. Megismerjük a BCG-mátrix alkalmazási területeit és a General Electric

(GE) soktényezős portfóliómátrixát, amelyben a stratégiai üzleti egységeket és a termék lehetőségeket a vállalat üzleti erősségei alapján osztályozzák. A sokrétű fogyasztói igények feltárásának, az elégedettség vizsgálatának, elemzésének számos módszerét mutatja be a szerző.

A fogyasztók szükségleteinek és igényeinek feltárására egy termékpiacra belül csoportok hozhatók létre. Ez a szegmentálás, amelylyel a termék vagy szolgáltatás közel kerül a vásárlóhoz, mert sajátosságai megfelelnek a vevői elvárásoknak. Megismerjük az elemzés és a versenyanalízis feladatait; ez utóbbi a versenytársak értékelését jelenti. A célpiac kiválasztása után a termék elhelyezése termékpozicionálással történik, ami arra irányul, hogy a fogyasztó felismerje az ajánlott termék előnyeit.

A piaci stratégiák kialakítását a kiszorgálandó piac vonzereje határozza meg. A vállalati szintű stratégiák a vállalkozás egésze számára jelölik ki a követendő utat s a kitűzött célok elérését a részstratégiák biztosítják. A vállalati szintű stratégiák piaci cél típusú, földrajzi alapú, piaci belépés és elkötelezettség alapú, piacleépítési és piaci versenyalapú stratégiák lehetnek, a részstratégiák a termékpolitika, az árpolitika, az értékesítéspolitika és a piacbefolyásolás kialakítására irányulnak. A termékpolitikai lépések a termékfejlesztésből, az új termékek létrehozásából és a márka-stratégiákból állnak. A marketing szempontjából meghatározó a termékéletciklus alakulása, mert más és más a marketing feladat- és eszközrendszere a piacbevezetés, az erőteljes fejlődés, a fokozódó verseny, az érettség/telítettség, a hanyatlás és a maradványkereslet periódusa szakaszában. Az árpolitika stratégiai fontossága azért került előtérbe, mert a világ minden ré-

szén intenzívvé vált a globális verseny, számos országban csökkent a gazdasági növekedés üteme s leszűkültek a vállalkozások piacbővítési lehetőségei. Az árakat meghatározzák az árakkal elérni kívánt célok, a felmerült költségek, a piaci verseny és a vásárlói kereslet. Ezeken túl még számos mérlegelési tényező van (a termékdifferenciálódás foka, az erőforrások nagysága a vállalat piaci pozíciója, a piacbővítési lehetőségek, az infláció nagysága stb.). A jellegzetes árstratégiákhoz az új termékek árazása, a rugalmas árazási stratégiák, a termékvonal árazás, a lízing és a bérlet, a piacépítést elősegítő árazás és az ár-minőség stratégiák tartoznak. Az értékesítő rendszer kapcsolatot teremt a termelő és a fogyasztó között, biztosítja a célpiacon elérhetőségét, hatással van az ár- és a termékpolitikára egyaránt. Stratégiai kérdései a megfelelő közvetítő rendszer kialakításából, menedzseléséből és jellegzetes, egyedi értékesítési csatornák megnyeréséből állnak. A piacbefolyásolás vagy marketingkommuniká-

ció fő típusait, a kommunikációs mixet a reklám, az értékesítés-ösztönzés, a személyes eladás, a propaganda és a PR jelentik; ez utóbbi kettőt gyakran egy egységnek tekintik. A terméktényezők szorosan kapcsolódnak a fogyasztók megérzéseihez, a vásárlás és a fogyasztás körülményeihez, a termék használatából eredő magas kockázat esetén fontossá válik a személyes eladás a klasszikus reklámozással szemben.

A tervezést a stratégia megvalósítása követi; folyamatát és lépéseit ábrák szemléltetik a könyvben. Fontos a marketing struktúrájának szerepe, mert meghatározza a marketingprogramok felelőseit, megalapozza a kommunikációt. Szó van a marketingstratégia megvalósításának emberi oldaláról, a humánmenedzsment elemeiről is (az alkalmazottak kiválasztása, képzése, javadalmazása, motiválása stb.). A marketingirányítás és ellenőrzés elemei az ezeket megvalósító szervezeti struktúra és maga az irányítási, ellenőrzési folyamat. Az irányítás

és értékelés céljai: a célok mutatószámainak kijelölése, a teljesítmény mérése és értékelése. A pénzügyi ellenőrzés típusai sokfélék (adózás előtti nyereség, tőkemegtérülés, eszközmegtérülés, likviditási ráta, a hitel és az eszközök aránya stb.).

Végül a könyv három esettanulmánya az átfogó, részletes gyakorlat megismerését teszi lehetővé. A szerző a piacszegmentáció megvalósítását egy kutatás eredményeinek példáján mutatja be, tekintettel hazánkban az Európai Unióhoz történő csatlakozására. Ezt a dunántúli Szőlőskert Fogadó piaci pozíciójának az elemzése követi a helykiválasztás, a fejlesztés, a környezetváltozások, az erősségek és gyengeségek, a lehetőségek és a veszélyek szempontjából. A harmadik esettanulmány a Dinoszaurusz Kozmetikai Kft. termékstruktúráját, termékfejlesztésének a folyamatát ismerjük meg.

Az angol nyelvű szöveg három esettanulmányát Luiz Moutinho állította össze.

Rubóczky István

CONTENTS

Studies and articles

DORGAI, Ilona

Theory of Shareholder Value Maximization 2

IMRE, Tamás

*Balanced Scorecard:
How to make it really balanced* 19

Hanyecz, Lajos

Controlling in corporate practice 29

FIÁTH, Attila

The practice of value oriented corporate management at MOL Rt. Results of a research 38

POÓR, József

The possibilities for the internationalization of the consulting industry and the trade theories 47

Book review 56