

**Musinszki Zoltán**

### **Pénzügyi mutatókon innen és túl**

*A gazdasági, társadalmi, műszaki, informatikai változások közvetlenül vagy az érdekhordozók célrendszereinek függvényében közvetve a számviteli információs rendszert is folyamatos megújulásra készítetik. A számviteli információs rendszerrel együtt változnak a pénzügyi kimutatások és a pénzügyi mutatók is. Jelen tanulmányban betekintést nyerhetünk a pénzügyi mutatók világába. Megismerhetjük a mutatószámok fejlődéstörténetét a klasszikus pénzügyi mutatószámoktól a Balanced Scorecard-ig.*

**Kulcsszavak:** számviteli információk, érdekhordozók, pénzügyi kimutatások, pénzügyi mutatók, pénzügyi és nem pénzügyi mutatószámrendszerek.

**JEL-kód:** L32, M41

#### **1. Érdekek, érdekhordozók, számviteli információk**

Egy szervezet helyzetének, fejlődésének megítélése céljából szükségünk van arra, hogy időről időre megállapíthassuk annak teljesítményét. Ez a teljesítmény nemcsak a szervezet vezetőit, hanem a szervezettel kapcsolatban lévőket (érintettek, érdekhordozók) is érdekli. A külső érintettek célja lehet többek között a szervezet megítélése, ellenőrzése vagy a későbbi működés lehetőségének megítélése. Az érdekhordozók minél több információt szeretnének kapni az adott szervezettel szemben felmerülő elvárások teljesítéséről, a döntéshozók által hozott múltbeli döntések jelenbeli, és a jövőben várható hatásairól. Néhány jellemző példa az érdekhordozók információs igényeire:

- Tulajdonosok: a szervezet tevékenysége során termelt eredmény, az általuk befektetett tőke hozama, a társaság osztalékfizetési képessége, a hozamkövetelményeknek való megfelelés, a vállalatérték változásainak követése, a nem csak pénzügyi tulajdonosi érdekek érvényesítésének lehetőségei.
- (Potenciális) befektetők: a szervezet eredménye, a befektetett tőke megtérülési lehetőségei, a társaság piaci értéke.
- Hitelezők: a szervezet pénzügyi helyzete, likviditása, a kölcsönadott összeg biztonsággal történő visszafizetése, a visszafizetés garanciái, a törlesztőrészlet és kamat kitermelése.
- Vevők-szállítók (üzleti partnerek): a nyújtott áruk és szolgáltatások ellenértékének megfizetése, a szervezet megbízhatósága, fejlődése, a jövőbeni (hosszú távú) együttműködés lehetőségei, tájékozódás a jövőben várható megrendelések, teljesítések stabilitásáról, kiszámíthatóságáról, a szavatosság és a garancia biztosítékairól.
- (Potenciális) munkavállalók: a munkajövedelem alakulása, a foglalkoztatás biztonsága, szakmai fejlődési lehetőségek.
- Kormányzat, önkormányzatok, hatóságok: a szervezet adó- és járulékfizetési potenciálja, a fizetendő adó és járulék értékének megállapítása, pénzügyi realizálása, ellenőrzése, a helyi és országos gazdaságpolitikai teljesülésének nyomon követése.
- Versenytársak: a szervezet erős és gyenge pontjainak felderítése.
- Kutatók, elemzők: megbízható és hozzáférhető inputadatok a makro és/vagy mikro gazdasági elemzésekhez, előrejelzésekhez.

Az, hogy az egyes érdekhordozók gyorsan, olcsón jussanak tartalmas adatokhoz egyelőre a vágyak kategóriája. A gyorsaság, olcsóság, hasznosíthatóság (és pontosság) aránya más-más mértékben jelenik meg az egyes információs rendszereknél, így a számvitelnél is. A számvitelt úgy is tekinthetjük, mint egy szolgáltató tevékenységet, amely kapcsolatot teremt a gazdasági események

és az érdekhordozók, illetve a szervezeten belüli és kívüli döntéshozók között. A számvitel a gazdasági eseményekre vonatkozó adatokat rögzíti, többek között azért, hogy a jövőben megfelelően hasznosítani tudják az adatokat. Az adatokat úgy dolgozzák fel, hogy az érintettek, a döntéshozók a döntések meghozatalakor – például beszámolók, jelentések formájában – hasznos információhoz juthassanak. Ezek az adatok azonban korlátozottan nyilvánosak. A számvitel által rögzített és feldolgozott adatokhoz a külső és belső felhasználók eltérő mértékben férhetnek hozzá. Ez a differencia megfigyelhető mind az érdekhordozók egyes csoportjai között, mind pedig az érdekhordozók egyes csoportjain belül. Gondoljunk bele, hogy mennyi – a számviteli rendszerben rögzített – adathoz juthat hozzá egy „mezei” üzleti partner és mennyihez egy kormányzati szerv. Ebben a sokszínűségben jelent közös nevezőt az egyes érdekhordozók számára a pénzügyi kimutatások (beszámolók) intézménye.

A pénzügyi kimutatások készítését, felépítését, tartalmát jogi normák – például Magyarországon törvényi szinten a 2000. évi C. törvény a számvitelről – szabályozzák. Ezek biztosítják azt, hogy a pénzügyi kimutatások a jogi normák hatálya alá tartozó szervezetek eszközeiről, kötelezettségeiről, saját tőkéjéről, bevételeiről, ráfordításairól, eredményeiről, cash flow-iról, pénzügyi teljesítményeiről, saját tőke változásairól minden érdekhordozó számára hozzáférhető formában a gazdasági döntések meghozatala során is felhasználható információkat adjanak. Ezek biztosítják azt, hogy a piac szereplői számára a pénzügyi (külső) számvitel fontos – de nem egyetlen – információs bázis legyen. A jogalkotók elgondolása alapján napjainkban a pénzügyi számvitelnek elsősorban a piaci szereplők (az eladó és a vevő, illetve a tulajdonos, a tulajdonos képviselője, a befektető, a hitelező – azaz a külső érdekhordozók) számára kell hasznos és megbízható információt szolgáltatni. Mivel az egyes érdekhordozók információs igényei és a gazdálkodó által közzétenni kívánt információk köre csak részben fedi egymást, ezért az érdekellentétek feloldására a jogalkotók ajánlásokat és / vagy kötelező előírásokat fogalmaztak meg. A külső érintettek helyzetét megkönnyítendő a jogalkotók fontosnak tekintik a térbeli és időbeli összehasonlíthatóság biztosítását. Az állandóságot és az összehasonlíthatóságot támogatják az alábbiak:

- a pénzügyi kimutatások szerkezeti felépítésre, tagolására vonatkozó előírások, (Hogyan nézzen ki a kimutatás.)
- a pénzügyi kimutatások tartalmára vonatkozó előírások, (Mi legyen a kimutatás egyes sorainak tartalma.)
- az egyes tételek értékének meghatározása, (Hogyan határozzuk meg és mennyi legyen az egyes tételek értéke.)
- a pénzügyi kimutatásnak az adott üzleti évről vonatkozó adatok mellett az előző üzleti év adatait is tartalmaznia kell (időbeli összehasonlíthatóság),
- amennyiben az összehasonlíthatóság sérülne, akkor arra a megjegyzések részben (például a kiegészítő mellékletben) ki kell térni (szöveges indoklás, hatások számszerűsítése, stb.). (Musinszki 2014)

Az IAS 1 Pénzügyi kimutatások prezentálása című standard alapján a pénzügyi kimutatások elemei a mérleg, az eredménykimutatás, a saját tőke változásainak kimutatása, a cash flow kimutatás, illetve a megjegyzések.

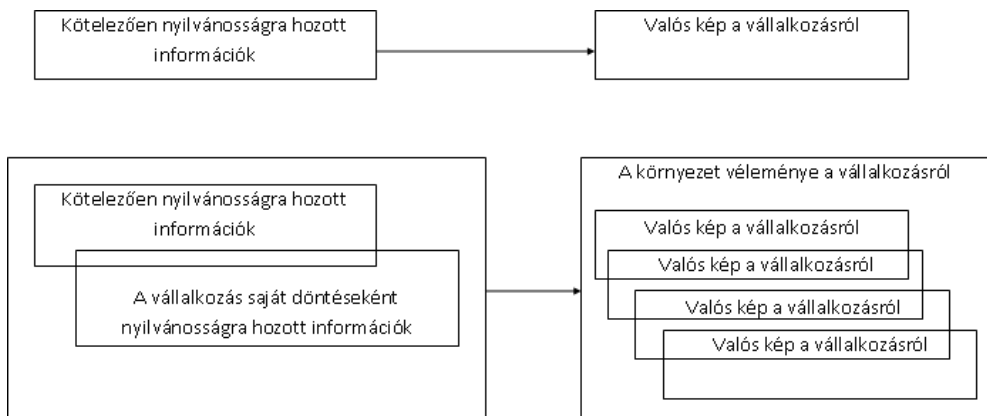
A mérleg a szervezet vagyonát mutatja be adott időpontban (üzleti év vége) a vagyon megjelenési formája (eszköz) és eredete (forrás) alapján. Elkülönítetten kell bemutatni a befektetett eszközöket és forgóeszközöket, valamint a rövid és hosszú lejáratú kötelezettségeket. Az IAS 1 nem ír elő kötött mérlegsémát, de megadja a minimálisan bemutatandó információk halmazát. E minimumon túlmenően a szervezetek további sorokat, összesítő sorokat és részösszegeket tüntethetnek fel a mérlegben, amennyiben azok bemutatása releváns a gazdálkodó pénzügyi helyzetének megértéséhez.

Az eredménykimutatás a vállalkozó eredményének levezetését tartalmazza. Bemutatja az eredmény keletkezésére, módosítására ható főbb tényezőket, az eredmény összetevőit, kialakulását.

Miként a mérleg esetében, úgy az eredménykimutatás kapcsán sem ír elő a standard kötött szerkezetet. Mindössze lehetséges formákat és minimális tartalmat határoz meg.

Külön kimutatásban kell bemutatni a standard szerint a saját tőke változását és a szervezet pénzeszköz termelő képességét és cash flow felhasználását.

A fenti kimutatások azonban még nem elegendők az érdekhordozók informálásához. Szükség van további számszaki és szöveges kiegészítésekre is. Ezeket a kiegészítéseket tartalmazza a megjegyzések rész. A megjegyzések rész tartalmát részben a standard adja meg általános és tételes előírások formájában (például az alkalmazott számviteli politika bemutatása), részben a vállalkozás maga dönthet arról, hogy mit is kíván még gazdálkodásáról bemutatni a megjegyzések keretén belül. Egy szervezetnek azon is célszerű elgondolkodni, hogy gazdálkodásáról a kötelezően előírt adatok mellett mit is lenne még érdemes nyilvánosságra hozni.



1. ábra: A nyilvánosságra hozott információk és a vállalkozásról alkotott kép kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés

A számvitel egyik funkciója, hogy akár a külső, akár a belső érintettek információigényét kielégítse. A szervezeten belüli érintettek, mint például a vezetők, gyakran elégedetlenek a számviteli információk minőségével, aktualitásával, használhatóságával. A számvitel által szolgáltatott információkkal szemben megfogalmazott kritikák gyakran a szervezeten belüli kommunikációs problémákra vezethetők vissza. A kommunikációs zavarban számos tényező játszik szerepet, a döntéshozók nem megfelelő színvonalú számviteli alapismeretétől kezdve a nem megfelelően kialakított és/vagy működtetett információs rendszerig. A számviteli információkat felhasználó külső érdekhordozók szintén gyakran elégedetlenek a kapott információ minőségével. Az elégedetlenség okainak egy része megegyezik a belső érintettek elégedetlenségét kiváltó okokkal. Az elégedetlenség okainak másik része az információk közzétételéhez, nyilvánosságra hozatalához kapcsolódik. A számviteli információk egy részéhez való hozzáférési lehetőséget jogszabály mondja ki. Hiába nyilvános azonban a társaság beszámolója, ha egy adott helyzetben ezen túlmenő adatokra is szükség lenne. Nem lehet egyértelmű választ adni arra a kérdésre, hogy egy szervezet milyen adatokat hozzon nyilvánosságra. Ha egy szervezet túlságosan sok (számviteli) információt tesz közzé, akkor az nemcsak a potenciális üzleti partnerek, hanem a tényleges versenytársak helyzetét is megkönnyíti. A menedzserek gondolkodásában egyelőre úgy tűnik, hogy nem a várható előnyök, hanem az esetleges veszélyek jelennek meg első helyen a vállalkozás beszámolójának közzétételkor. A számviteli információk közzétételét inkább szükséges rosszként értéklik, mintsem versenyelőnyök forrásaként. Nemzetközi tapasztalatok alapján azonban éppen ellentétes elmozdulás lenne az, ami összhangban állna a szervezet céljaival. A szervezet valós érdekeinek a hozzáférhetővé tett információk körének bővítése felel meg. A kötelezően nyilvánosságra hozandó információk jelentik a kiindulási alapot. Mint azt a 1. ábra is szemlélteti, ezt az információhalmazt kell úgy

kiegészíteni, hogy a lehető legjobb (és reális) képet mutassa a szervezet a külvilág felé. Az a vállalkozás, amely magát – környezete felé, céljainak megfelelően – reálisan, de azt optimális oldalról kívánja bemutatni, olyan beszámolókat kell hogy készítsen, amelyek alapján választva ugyanazon információ különböző megközelítései közül, a hozzáférhetővé tett információhalmaz kedvezőbb képet mutat a külvilág felé, mint egy másik változat.

## 2. Hagyományos pénzügyi mutatószámok és mutatószámrendszerek

A hagyományos pénzügyi mutatószámok a vagyoni, pénzügyi, jövedelmezőségi helyzetről informálnak. Képet kaphatunk többek között:

- az eszközök és források szerkezetéről,
- az eszközhatékonyságról,
- az adósságállományról,
- a likviditásról,
- a különféle vetítési alapokhoz viszonyított jövedelmezőségről.

A mérleget elemezve következtetéseket vonhatunk le a szervezet vagyoni és pénzügyi helyzetéről, a cash-flow alapján a pénzügyi helyzetről. Az eredménykimutatást vizsgálva pedig a jövedelmezőségről és a hatékonyságról kaphatunk képet. Az elemzés során mind az abszolút, mind pedig a relatív eltéréseket vizsgálhatjuk. Abszolút eltérések módszerével valamennyi mérleg- cash flow és eredménykimutatás-tétel elemezhető. Gyakorlatilag azonban célszerű fókuszpontokat kijelölni. Ilyen pontok lehetnek például

- a szervezet tevékenységre jellemző sorok,
- a nagy értékű vagy arányú elemek, vagy
- az értékben vagy arányban nagy változást mutató tételek.

A relatív eltérések módszerével jellemzően a jövedelmezőséget, hatékonyságot, illetve a tárgyi eszközök, készletek, vevők és szállítók állományát vizsgálhatjuk.

A (későbbiekben ismertetésre kerülő) kritikák ellenére a hagyományos pénzügyi mutatók alkalmazása továbbra is nagy népszerűségnek örvend. Az előnyük egyszerűségükben, hozzáférhetőségükben és olcsóságukban rejlik. A szakirodalmi ajánlásoknak megfelelő alkalmazásuk azonban veszélyekkel jár. (Vö. Bozsik et al. 2013, Brealey-Myers-Allen 2011, Szemán 2008, Zéman et al. 2016)

Az adott egyedi beszámoló esetében az ajánlás mechanikus követése félrevezető következtetésekre is vezetheti a felelőtlen elemzőt. Ahány beszámoló, annyiféle korrekciós lehetőség. A lehetséges korrekciókat szemléltetendő, tekintsünk át egy példát!

Az egyik társaság fő tevékenységi köre a helyi közösségi közlekedés működtetése. A szolgáltatást autóbusszal és villamos járművekkel látja el. A vizsgált időszakban történt a kötőpályás közlekedés. A fejlesztés 33,7 milliárd HUF európai uniós támogatással valósul meg. (A fejlesztés előtt a társaság vagyona nem érte el az 5 milliárd HUF-ot.) A 1. táblázatban azokat a mutatókat foglaltam össze, amelyek tartalmára különösen nagy hatást gyakorolt a projekt.

1. táblázat: Példa tömegközlekedési vállalat kiemelt mutatóira

Sorszám	A mutató tartalma	Előző év	Tárgyév
1.	saját tőke / mérlegfőösszeg	14,01%	12,32%
2.	kötelezettségek / mérlegfőösszeg	57,77%	28,59%
3.	passzív időbeli elhatárolások / mérlegfőösszeg	28,16%	59,06%
4.	beruházások, felújítások / mérlegfőösszeg	43,37%	56,78%
5.	halasztott bevételek / mérlegfőösszeg	27,44%	58,42%
6.	saját tőke / befektetett eszközök	14,97%	12,77%
7.	(saját tőke + hátrasorolt kötelezettségek + hosszú lejáratú kötelezettségek) / befektetett eszközök	24,93%	17,31%

Sorszám	A mutató tartalma	Előző év	Tárgyév
8.	(saját tőke + hátrasorolt kötelezettségek + hosszú lejáratú kötelezettségek + halasztott bevételek) / befektetett eszközök	54,26%	77,88%
9.	saját tőke / (saját tőke + hátrasorolt kötelezettségek + hosszú lejáratú kötelezettségek)	60,05%	73,77%
10.	(hátrasorolt kötelezettségek + hosszú lejáratú kötelezettségek) / (saját tőke + hátrasorolt kötelezettségek + hosszú lejáratú kötelezettségek)	39,95%	26,23%
11.	forgóeszközök / rövid lejáratú kötelezettségek	0,12	0,14
12.	szállítók / 1 napi anyagiilegű ráfordítás	528,98 nap	326,24 nap
13.	értékesítés nettó árbevétele / összes bevétel	78,16%	80,63%
14.	egyéb bevételek / összes bevétel	21,78%	19,27%

Forrás: A társaság pénzügyi kimutatásai alapján saját szerkesztés

Az 1. mutató alapján – a mutató általános jelentésére alapozva – azt mondhatnánk, hogy a társaság tőkeerőssége alacsony, nem éri el a kritikusnak tekintett 30-35%-ot. A 2. mutató – amelyik az eladósodottsága fokára utal – ugyanakkor 58%-ról 29%-ra csökkent. Ez alapján pedig azt kellene mondanunk, hogy a társaság eladósodottsága csökkent. (Erre utal a 9. és a 10. mutató is.) Hogyan lehet egy társaság egyszerre tőkeszegény és nem eladósodott? A megoldás a beruházásban és annak finanszírozásában van. A beruházás több mint 89%-ban támogatásból valósul meg. Az eddig folyósított támogatást a számviteli előírásoknak megfelelően a cég elhatárolta, és kimutatta azt a halasztott bevételek között. Ebből adódóan a megnövekedett mérlegfőösszeg egyre nagyobb hányadát teszi ki a passzív időbeli elhatárolás (3. és 5. mutató), és egyre kisebb a saját tőke és a kötelezettségek részaránya.

Látszólag alacsony a befektetett eszközök fedezettsége is. (6. és 7. mutató) A fedezettségi mutatót korrigálva (8. mutató) azonban már kedvezőbb képet kapunk. Ráadásul egy újabb torzító tényezőt is figyelembe kell vennünk. Ez pedig a beruházás miatt felduzzadt szállítói állomány. (Az előző év előtti évben a szállítóállomány 216 millió forint volt, és ez növekedett több milliárd forintra.) A befektetett eszközökre, így a tárgyi eszközökre is a hosszú lejáratú források mellett tehát a beruházási szállítók jelentik a fedezetet.

A beruházás miatt megnövekedett szállítói kötelezettségek a fedezettség mellett további mutatók (11. és 12. mutató) értékére is jelentős hatást gyakoroltak. Első ránézésre katasztrofális a társaság fizetőképessége. A likviditás messze elmarad az olykor ajánlott 1,3 értéktől, a szállítók átfutási ideje pedig több száz nap. (A 12. mutató számszerűsítése során a szállítóállományból nem emeltem ki az ÁFA-t.) Azonban az egyedül nagy volumen projekt miatt a likviditásra vonatkozóan egyik mutatóból sem vonhatunk le messzemenő következtetéseket. A szállítói tartozások ugyanis a rövid időn belül esedékes kötelezettségek között szerepelnek, míg a beruházás érdekében történt beszerzések a tartósan használandó eszközök között jelennek meg.

A 13. és 14. mutatókban a tömegközlekedési tevékenység sajátossága ragadható meg. A mutatók azt sugallják, hogy a bevételek mindössze 80%-a származik az alaptevékenységből. Megismerve azonban a tevékenységhez kapcsolódó jogi, politikai környezetet, azt mondhatjuk, hogy a helyi közösségi közlekedés bevételei két fő forrásból származnak. Közvetlenül a fogyasztóktól és a (nem fejlesztési célú) támogatásokból. Ez a számvitel nyelvére fordítva azt jelenti, hogy az alaptevékenység bevételei az értékesítés nettó árbevételei és az egyéb bevételek között jelennek meg.

A hagyományos pénzügyi mutatószámok alkalmazása egyszerű, kényelmes ám veszélyes megoldás. A mutatószámok – előbb szemléltetett – mechanikus, sablonos értelmezése mellett problémát jelenthet az információtmörítés és az ezzel járó információvesztés is. A mutatószámokba információkat tömörítünk, hiszen az a célunk, hogy tényeket, összefüggéseket egy értékkel le tudjunk írni. A túlzott tömörítés viszont információvesztéssel fenyeget, azaz előfordulhat, hogy éppen a vizsgált jelenség lényeges elemei vesznek el. (Szilágyi – Varga 2011) Az információvesztés

tés veszélyét az egyedi mutatószámok felbontásával, behelyettesítésével, bővítésével tudjuk csökkenteni. A felbontás egy tört számlálójának és/vagy nevezőjének részekre bontását jelenti. Behelyettesítéskor a számlálót és/vagy a nevezőt más értékekkel helyettesítjük, például árbevétel helyett értékesített mennyiség  $\times$  egységár. Bővítéskor az eredeti mutató nevezőjét és/vagy számlálóját ugyanazzal az értékkel bővítjük. E három technika alapján a mutatókat két vagy több almutatóra bonthatjuk, így egy hierarchizált, jól felépített mutatószámrendszerhez jutunk. A mutatószámrendszerek kiépítése-kor az alábbiakra kell tekintettel lennünk:

- a mutatóknak számszerűeknek kell lenniük, számértéket kell felvenniük,
- az egyes mutatók között nem állhat fenn ellentmondásos kapcsolat,
- a mutatószámoknak egyidejűeknek kell lenniük,
- a mutatószámrendszerek felépítése nem változtatható meg önkényesen,
- érvényesíteni kell a költség-haszon elvet, azaz az információszerzés és -feldolgozás költsége legyen összhangban az információk hasznáival.

A legelterjedtebb mutatószámrendszerek egyike a Du Pont mutatószámrendszer. A Du Pont mutatószámrendszer alap gondolata, hogy a középpontban nem a nyereség – mint abszolút mutató – hanem az összes befektetett tőke megtérülése (Return on Investment) – mint relatív érték – áll. A ROI a rendszer csúcsmutatója, a nettó eredmény és a nettó eszközérték hányadosaként határozható meg. A ROI erőssége, hogy nem pusztán egyedi mutatószám, hanem olyan mutatószámrendszer, amely egyes elemei önmagukban is a döntéshozó számára fontos jelentéstartalommal bírnak. A mutató felbontható két mutató, az árbevétel arányos eredmény és az eszközök árbevételhez mért forgási sebessége szorzatára. Az adott decentralizált egység vezetőjének felelősségi körébe tartozó eredmény, költség, eszköz és kötelezettség adatokat felhasználva ez a két mutató tovább bontható.

A mutatószámrendszer előnye, hogy:

- figyelembe veszi a vállalat megtérülési céljait,
- decentralizált szervezeti egységeknél is felhasználható,
- lehetőséget ad a hatótényezők elemzésére, a részterületek, az egységek teljesítményének összehasonlítására.

A rendszer hátrányaként említhető, hogy:

- nem ad információt arról, hogy a tört számlálója vagy nevezője módosult-e,
- az egységekre, részterületekre vonatkozó ROI számítások az összvállalati optimum helyett szuboptimumokhoz vezethetnek,
- felerősödhetnek a rövidtávú nyereségmaximalizálási tendenciák. (Anthony – Govindarajan 2014, Horváth 2009)

### 3. A pénzügyi mutatókon túl

Johnson és Kaplan *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* című tanulmányukban arra a következtetésre jutottak, hogy az 1980-as években alkalmazott vezetői számviteli rendszerek nem felelnek meg a változó környezet új kihívásainak. A szervezetek számvitele leragadt az 1920-as évek szintjén, a vezetők figyelmét elterelik a lényeges dolgokról, képtelenek torzításmentesen megjeleníteni a szervezetek folyamatait, termékeit, technológiáit és a szervezetek versenykörnyezetét. Johnson és Kaplan az alábbiakban foglalja össze a (vezetői) számvitel kritikáit:

- a költség-számvitel nem illeszkedik a piaci és technológiai környezethez. A hagyományos költségellenőrzési és teljesítménymenedzsment rendszerek nem adnak megfelelő információt a fejlett termelési környezetben működő vállalatok irányításához. A korszerű gyártási technológiák következtében módosult a költség-szerkezet, a termelési költségeknek a közvetlen munkaerőköltség már csak kis részét teszi ki, és egyre nagyobb hányadot képviselnek az általános költségek, miközben a vezetői jelentésekben továbbra is nagy súlyt fektetnek a közvetlen munkaerőköltségre és a munkatermelékenységre. A költségekre összpontosító jelentések esetében fennáll annak a veszélye, hogy pénzügyi-

leg nem kifejezhető, ám a vállalatok közötti verseny szempontjából lényeges tényezők nem kapnak elég figyelmet.

- a hagyományos kalkulációs módszerek félrevezetőek, az így meghatározott költség és önköltségadatok alkalmatlanok a döntéselőkészítésre, a döntéshozók tájékoztatására. A hagyományos költségszámítási rendszereket akkor alakították ki, amikor a gazdálkodást a szűk termékválaszték és a közvetlen munkaerő- és anyagköltség dominanciája jellemezte. Az általános költségek felosztása – az általános költségek súlytalansága okán – nem torzította jelentősen a termékek önköltségét. Az információgyűjtés és -feldolgozás magas költsége szintén az általános költségek felosztásának egyszerűbb eljárásainak alkalmazását erősítette. A költségszerkezet változása illetve az informatikai és a harmadik ipari forradalom korában a túlságosan egyszerű költségfelosztási módszerek létjogosultságát azonban már nem lehet igazolni.
- a vezetői számvitelt alárendelték a pénzügyi számvitel igényeinek, a vezetői döntésekhez felhasznált számviteli információk a pénzügyi számvittel szemben támasztott elvárásoknak felelnek meg.
- a vezetői számvitel szinte kizárólag a szervezeten belüli tevékenységekre összpontosít, kevés figyelmet fordít a szervezet külső környezetének vizsgálatára. (Johnson-Kaplan 1987)

A hagyományos pénzügyi mutatószámok, amelyeket a szervezetek a teljesítményértékelésben alkalmaztak, nem tudnak megfelelő információkkal szolgálni a vezetéshez az alábbi okok miatt:

- A hagyományos pénzügyi mutatószámok a szervezetek múltbeli teljesítményéről tájékoztatnak, nincs kapcsolatuk a jövővel, a szervezet stratégiájával.
- Alkalmatlanok a problémák megelőzésére, ugyanis a már megtörtént szervezeti cselekedetek és fogyasztói döntések hatását veszik számba.
- Rövid távú szemléletűek, ezért nem szolgálják a szervezet stratégiai céljait.
- Nem diagnosztikai jellegűek, rámutatnak a problémára, de a problémát kiváltó okokra nem képesek választ adni.
- A pénzben való kifejezés miatt nem alkalmasak a minőségi tényezők megjelenítésére, pedig a szervezeti teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos mennyiségi és minőségi elemekből áll.

Napjainkban a szervezetek gazdasági környezete jelentősen megváltozott, a korábbi állandóságot felváltotta a változékonyság, a működés középpontjába a termelés helyett a marketing került, a tőkeközpontú szemlélet mellett megjelent az ismeret (tudás) központú szemlélet. A környezeti változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás maga után vonta a vezetési módszerek változását, amely másfajta szervezetirányítást ezen belül másfajta vezetői információs rendszert igényelt. Olyan megbízható, jól strukturált információs rendszert, amely folyamatos tájékoztatást ad a szervezetek vezetőinek a szervezetenél lezajlott folyamatokról, az erőforrásokról, a vezetői döntések megvalósulásáról, a környezetről.

A változás felismeréseként a múlt század '90-es éveiben Robert S. Kaplan és David P. Norton egy olyan kiegyensúlyozott, a stratégiából kiinduló mutatószámrendszert dolgozott ki, amely hatékonyan segítheti a vezetők munkáját. A BSC kiegyensúlyozott, teljesítménymutatókon alapuló stratégiai értékelési rendszer. Kiegyensúlyozott mivel:

- a benne szereplő nézőpontok egyensúlyát igyekszik megteremteni,
- objektív, könnyen számszerűsíthető eredménymutatókat és szubjektív, némileg egyéni megítéléstől függő teljesítménymutatókat is figyelembe vesz.
- egyensúlyt teremt a rövid és hosszú távú célok között.

Teljesítmény mutatókon alapuló, stratégiai: mert a stratégiai célokat és kezdeményezéseket konkrét mérőszámokká fordítja le, amely eljárás következtében a stratégiai megvalósul. Értékelési rendszer: mert a kitűzött célértéket a tényleges teljesítménnyel folyamatosan összeméri, az eltérés elemzése alapján a visszacsatolás megvalósítható. Az alapmodell nézőpontjai (pénzügyi, vevői, működési folyamatok, tanulás és fejlődés) négy kérdésre (kérdéscsoportra) keresik a választ:

- Mit várnak el a tulajdonosok? (Hogyan kellene pozicionálni a szervezetet a befektetők felé? Mit kell elérni ahhoz, hogy tulajdonosok szerint a szervezet pénzügyileg sikeres legyen?)  
A pénzügyi mutatók jelzik, hogy a stratégia és annak végrehajtása mennyiben járul hozzá a szervezet jövedelmezőségéhez. A pénzügyi célok főként a jövedelmezőséghez, eszköz-tőke megtérüléshez vagy az árbevétel növeléséhez kapcsolódnak. A legtöbb szervezet számára a bevételek növelésével, a költségek csökkentésével, a termelékenységgel és az eszközhassználati szint növelésével és a kockázat csökkentésével kapcsolatos pénzügyi célok meghatározzák a Balanced Scorecard nézőpontján átívelő kapcsolatot.
- Milyen teljesítményt várnak el vevők? (Mit kell tennünk azért, hogy vevőink elégedettek legyenek? Hogyan jelenjünk meg a vevők előtt úgy, hogy stratégiánkat sikeresen megvalósítsuk?)  
A vevői nézőpont kialakításakor meg kell határozni azokat a vevőket, piaci szegmenseket, ahol a szervezet versenyezni akar. A pénzügyi célokat a szervezet csak akkor tudja teljesíteni, ha olyan termékeket állít elő vagy olyan szolgáltatásokat nyújt, amit a vevők értékelnek. Minden vevő igényét nem tudjuk kielégíteni, ezért célszerű szegmensenként meghatározni célterületeket. E nézőpontban kiemelt mutatók lehetnek a vevői elégedettség, piaci részesedés, vevőcsoportok jövedelmezősége, megtartott és új vevők száma.
- Mely folyamatokban kell kiemelkedő teljesítményt nyújtani? (Mely folyamatokat kell optimalizálnunk, hogy megfeleljünk vevőink elvárásainak? Mely folyamatokban kell kiváló teljesítményt nyújtanunk ahhoz, hogy vevőink és tulajdonosaink elégedettek legyenek?)  
Ebben a nézőpontban azon folyamatokat kell meghatározni, ahol a szervezetnek kiemelkedő teljesítményt kell nyújtani ahhoz, hogy a pénzügyi és vevői nézőpontban megfogalmazott célkitűzéseket teljesíteni tudja. A korábbi megközelítések a már meglévő folyamatokra koncentráltak, nem pedig azokra, melyek a stratégia megvalósítása szempontjából relevánsak. Norton és Kaplan megközelítésének másik újdonsága az innovációs folyamat beépítése a működési folyamatok közé. A hosszú távú siker megköveteli a jövőorientációt, a jövőben várható fogyasztói igények feltérképezését, és azt, hogy a várható igényeket milyen (új) termékekkel, szolgáltatásokkal lehet majd kielégíteni. A működési folyamatok nézőpont jellemző mutatói: a termék/szolgáltatás minősége, hatékonyság, átfutási idők.
- Hogyan tartható fenn a jövőben a változási és fejlődési képesség? (Hogyan kell a szervezetnek továbbfejlődnie, hogy megvalósítsa a jövőképét? Mit kell tennünk a szervezeti és egyéni tanulás, illetve az innováció érdekében azért, hogy képesek legyünk a változásra?)  
A tanulási és fejlődési nézőpont teremti meg azt a háttérrel, ami az előző három nézőpont sikerét biztosítja. Célként jelenhet meg egy olyan korszerű emberi erőforrás menedzsment megteremtése, ami segít elérni a pénzügyi, vevői, működési folyamathoz kapcsolódó célkitűzéseket. A rövid távú pénzügyi szemlélet könnyen azt eredményezheti, hogy a szervezet nem fordít elegendő figyelmet az alkalmazottaira, az alkalmazottak képességeire, az információs rendszerekre. A stratégiai célokat a szervezet csak akkor tudja elérni, ha beruház az emberekbe (továbbképzés), a rendszerekbe (információs rendszer) és az eljárásokba (információ technológia), valamint ösztönzi dolgozóit, hogy a szervezeti célokkal összhangban tevékenykedjenek. (Kaplan – Norton, 1992, 1996, 1998)

Az alapmodellt azonban maguk a modell megalkotói sem tekintették véglegesnek. Az elmúlt két évtizedben az alapmodell különféle továbbgondolásai láttak napvilágot. Több esetben módosult nézőpontok fókusza, vagy a nézőpontok száma. Bővült az érintettek köre, több modellben önálló

nézőpont lett a szállító, a jövő, a társadalmi felelősségvállalás, a fenntarthatóság. (Butler et al. 2011, Figge et al. 2002, Hågen – Borsós 2015, Maltz et al. 2003, Veresné 2013)

Mindezen gondolatok idővel a jogi normákban is teret kaptak. Például a 2013/34/EU irányelv alapján a pénzügyi beszámolás során nem elegendő a szervezet pénzügyi folyamataira fókuszálni, hanem fontos az üzleti folyamatok környezeti és szociális vonatkozásainak bemutatása is. Az irányelv elsődleges célja a fenntarthatóság biztosítása, a szervezetek tevékenységéhez, teljesítményéhez kapcsolódó környezeti és szociális aspektusok bemutatása. Azaz a fenntartható globális gazdaság elérése érdekében a hosszú távú jövedelmezőséget integrálni kell a szociális igazságossággal és a környezetvédelemmel. Az irányelv alapján tehát a beszámolóban ki kell térni:

- a környezeti kérdésekre (például megújuló és nem megújuló energiaforrások használata, üvegházhatású gázok kibocsátása, légszennyezés),
- a szociális és foglalkoztatási ügyekre (például a nemek közötti egyenlőség biztosítására tett intézkedések, szociális párbeszéd, munkahelyi egészségvédelem és biztonság, kapcsolat a helyi közösségekkel),
- az emberi jogok tiszteletben tartására, illetve
- a korrupció ellenes küzdelemre és azok eszközeire. (Demény 2016, Demény-Musinszki 2016, Kocziszky/Veresné, 2015.)

### Hivatkozott irodalom

- ANTHONY, R. N./GOVINDARAJAN, V. (2014): Management Control Systems. McGraw Hill,
- BOZSIK, S./SÜVEGES, G./SZEMÁN, J. (2013): Vállalati pénzügyek. Miskolci Egyetem, Miskolc,
- BREALEY, R./MYERS, S./ALLEN, F. (2011): Principles of corporate finance. McGraw-Hill/Irwin, New York, 10th Edition
- BUTLER, J. B./HENDERSON, S. C./RAIBORN, C. (2011): Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly*, Volume 12, Issue 2, Winter 2011,
- DEMÉNY, A. (2016): Kötelező fenntarthatósági öko-controlling jelentéskészítés az EU elvárásai, valamint a GRI módszertana alapján. *Controller Info*, 2016/1., pp. 5-13.
- DEMÉNY, A./MUSINSZKI, Z. (2016): Social Accounting - In the Wake of the Sustainability. *Theory, Methodology, Practice*, Volume 12 Number 2 (Special Issue), pp. 26-40.
- FIGGE, F./HAHN, T./SCHALTEGGER, S./WAGNER, M. (2002): The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*, September/October 2002, pp. 269-284.
- HÁGEN I. ZS./BORSÓS E. (2015): BSC modellel a kereskedelmi tevékenységet végző vállalkozások versenyképességéért. *Controller Info*, 2015/1., pp. 42-47.
- HORVÁTH & PARTNER (2009): Controlling, Út egy hatékony controllingrendszerhez. Complex Kiadó, Budapest,
- JOHNSON, H. T./KAPLAN, R. S. (1987): Relevance lost. The Rise and Fall of Management Accounting. Harvard Business School Press, Boston,
- KAPLAN, R. S./NORTON, P. D. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 92/1-2, pp. 71-79.
- KAPLAN, R. S./NORTON, P. D. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* 96/1-2. pp. 75-85.
- KAPLAN, R. S./NORTON, P. D. (1998): Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer. KJK,
- KOCZISZKY GY./VERESNÉ SOMOSI M. (2015): The Value Map of the Welfare Public Administration and the Model of ITS measurability. Turkey proceedings Booklet. Istanbul, pp. 140-146.

- MALTZ, A. C./SHENHAR, A. J./REILLY, R. R. (2003): Beyond the Balanced Scorecard:: Refining the Search for Organizational Success Measures. *Long Range Planning*, Volume 36, Issue 2, April 2003, pp. 187–204.
- MUSINSZKI, Z. (2014): Mit mutat a mérleg? A hányadoselemzés alapjai és buktatói I., *Controller Info*, I. évfolyam 12. szám, 2014. január, pp. 20-25.
- SZEMÁN, J. (2008): A magyar vállalati szektor tőkeszerkezetének elemzése 1992-2003 között. Ph.D értekezés, Miskolci Egyetem, Miskolc,
- SZILÁGYI, R./VARGA, B. (2011): Kvantitatív információképzési technikák. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest,
- VERESNÉ SOMOSI, M. (2013): A szervezeti kompetencia- és képességépítés néhány sajátossága. *Controller Info*, 2013/11., pp. 21-30.
- ZÉMAN, Z./BÁCS, Z./BÁN, E./FENYVES, V. (2016): Hiteles vagy "félrevezető" számviteli információk értékelése a nemzetközi és magyar gyakorlat összehasonlításában. *Controller Info*, 2016/3., pp. 52-57.