

A GAZDASÁGI KÖRNYEZETHEZ ÉS A VEZETŐI IGÉNYEKHEZ IGAZODÓ SZÁMVITELI MODELL

A szerző dolgozatában elemzi azokat a lehetőségeket, amelyek a számvitel alkalmazásának új területeit jelentik. Felhívja a figyelmet arra, hogy a vállalatok életében az új típusú vezetői gondolkodás és az információs szolgáltatás nem nélkülözheti a számvitel nyújtotta információkat.

Hazánkban az 1980-as évek végén és az 1990-es évek elején jelentős változások következtek be a gazdasági életben. Bevezették a kétszintű bankrendszert, kialakították a privatizáció kereteit, a külföldiek magyarországi befektetéseiről, a gazdasági társaságok alapításáról, a társasági adózásról új törvényeket fogadtak el. Ezek a kedvező feltételek nagy külföldi tőkeáramlást vonzottak a 90-es évek elején, aminek hatására meg kellett változtatni a magyar számviteli rendszert, összhangba kellett hozni a piacgazdaságnak megfelelő szabályokkal.

Ezzel párhuzamosan az 1990-es évek közepére az Európai Unió vonta bővíkörébe a kontinenst, melynek eredményeképpen számos közép- és kelet-európai ország jelentette be csatlakozási szándékát az Unióhoz. Hazánk csatlakozásának egyik feltétele, hogy jogrendünk igazodjon az EU joganyagaihoz, így természetesen a számvitel szabályozásának is igazodnia kell az uniós rendszerhez.

Az 1992. január 1-jén bevezetett számviteli törvény alapkövetelménye olyan nemzeti számviteli szabályok kidolgozását jelentette, amely összhangban van a nemzetközi előírásokkal, megfelel az Európai Unióhoz való csatlakozásunk feltételeinek. E törvény azóta többször módosításult, majd 2001. január 1-jétől új törvényként hatályba lépett egy újrakodifikált számviteli törvény. E törvény tartalmazza a jogharmonizációs szabályozásokat, aktualizálja az időközben bekövet-

kezett változásokat, illetve a gyakorlatban felmerült problémák figyelembevételével kiegészült.

Az újrakodifikálás az első törvény célját változatlanul hagyta:

- a piac szereplői – a gazdálkodók – számára megbízható és valós kép biztosítása a vállalat vagyoni-, pénzügyi- és jövedelmi helyzetéről,
- a számviteli beszámolók egységes elvek alapján történő elkészítése és közzététele.

A beszámolók elkészítése és az azt alátámasztó könyvvizetés során a törvény által megfogalmazott számviteli alapelveket be kell tartani.

A globalizáció tényerésével párhuzamosan megnőtt az igény arra, hogy az üzleti tevékenységről hasonló elvek alapján készített beszámolókból szerezhessen információt a jelenlegi befektető, a tulajdonos, a potenciális befektető, függetlenül attól, hogy hol működik a gazdálkodó egység, Párizsban, vagy éppen Budapesten. Így a cégek egyenlő eséllyel versenyezhetnének a globalizált tőkepiacon, a befektetők azonos standardok alapján hasonlíthatnák össze a cégeket és kiküszöbölhető lenne a gazdálkodók eltérő értékeléséből keletkező kockázat.

Jelenleg három számviteli rendszer van hatással az egységesítési törekvésekre, az Európai Unió elfogadott irányelvei, a nemzetközi számviteli standardok (International Accounting Standards) és az USA-ban elfogadott számviteli elvek (Generally Accepted Accounting Principles).

Az Európai Unióban az EGK Tanácsának negyedik és hetedik irányelvei jelentik a számvitel harmonizációjának fő eszközeit. Számviteli törvényünk alapját is e két irányelv határozza meg. A 4. irányelv a meghatározott jogi formájú gazdasági társaságok éves beszámolójáról, illetve a 7. irányelv a konszolidált beszámolóról rendelkezik. Számviteli szabályozásunk e téren megfelel a nemzetközi elvárásoknak, a nemzeti szabályok kidolgozása azonban továbbra is várat magár.

A vezetői igényeket kielégítő számviteli rendszer kialakításához nem állnak rendelkezésre nemzetközi előírások, nemzetközi szabályok, ezért még több problémát kell helyi szinten, a gazdálkodó egységeknél megoldani.

A hagyományos pénzügyi-számviteli modell

Mi a célja a hagyományos pénzügyi-számviteli modellnek? Röviden összefoglalva egy olyan számviteli rendszer kialakítása, amelyből a számviteli törvény szerint meghatározott beszámolóképzési kötelezettségnek a gazdálkodó eleget tud tenni.

A fejlett piacgazdaságban ezzel a kérdéssel a számvitel egyik elkülönült ága a Financial Accounting, a pénzügyi számvitel foglalkozik. A pénzügyi számvitel alapján a beszámoló kötelezően csak az üzleti év végén készülnek, tehát elsősorban utólagos elemzésekre, stratégiai döntések meghozatalára alkalmasak. A pénzügyi kimutatások felhasználói között találunk tulajdonosokat, befektetőket, hitelezőket, költségvetési intézményeket, szakmai egyesületeket. Miért fontosak ezek a kimutatások a különböző csoportok számára? A tulajdonosok, befektetők és hitelezők biztosítják a cég finanszírozását. A pénzügyi kimutatások alkalmasak arra, hogy megállapítsák, milyen hatékonysággal használja fel a vállalkozás a rendelkezésre álló erőforrásokat.

A potenciális tulajdonosok, befektetők és hitelezők a befektetési döntéseik meghozatalához szerezhetnek információkat. Az adóhatóság a költségvetési bevételek, a szakmai szervezetek az ágazati tendenciák, az alkalmazottak a jövőbeni biztonságuk megítélése miatt használják a pénzügyi beszámolókat, mint információs forrást.

A számvitel másik ága a vezetési számvitel, a Management Accounting, amelynek fő célja a belső vezetői döntések megalapozásához szükséges információk biztosítása.

Hazánkban még nem beszélhetünk a pénzügyi számvitel és vezetési számvitel teljes elkülönüléséről, de bizonyos lépéseket már tettünk ez irányban.

A vezetési számvitel elsősorban a különböző vezetői szintek igényeit elégíti ki, szorosan kapcsolódik a gazdálkodó egység sajátosságaihoz. Meghatározó szerepe a vezetésnek van, amely igényli az információkat, gyakran nem a korábbi állapotokra vonatkozóan, hanem a jövőre vonatkozó előirányzatokra. A vezetői számvitel alapvető követelménye, hogy megbízható támogatást adjon a döntésekhez, az adatokat a lehető legrövidebb időn belül szolgáltatassa ahhoz, hogy a folyamatokba történő beavatkozás lehetővé váljék. Felmerül a kérdés, hogy mi a fontosabb, a pontosság vagy a gyorsaság? A döntések meghozatalához, a gyors reagáláshoz az információ megalapozottsága mellett a gyorsaság játssza a legfontosabb szerepet. A vezetői számvitel legfőbb információja a jövőre vonatkozik, melynek segítségével a vezetés következtetéseket tud levonni döntései, vagy döntési javaslatai várható következményeire, vagy a már meghozott döntések hatását képes értékelni.

Milyen területekre összpontosítson a vezetési számvitel?

- a tervezésre,
- a költséggazdálkodásra és önköltségszámításra,
- a döntéshozatal segítésére,
- az ellenőrzésre, valamint
- a teljesítmény értékelésére.

A vezetői számviteli rendszer kiépítése szervezet-specifikus, de megfogalmazhatók olyan általános elvek, melyeket minden gazdálkodó egységnél figyelembe lehet venni. Ezek között szerepelnek a következők:

- támassza alá a jövőre vonatkozó döntéseket,
- támogassa a szűk keresztmetszetek, tartalékok feltárását, a kritikus pontoknál bekövetkező eseményekre előre hívja fel a figyelmet,
- a különböző költségtervezési módszerekhez nyújtson segítséget (nulla bázisú, gördülő terv, matematikai-statisztikai eljárások),
- a vezetők részére a legfontosabb adatokat előre összállított formában biztosítsa, lehetőség szerint azonnali lekérdezési móddal,
- biztosítsa a célorientáltságot, támassza alá a folyamatos célképzést,
- biztosítsa a folyamatos teljesítménymérést a szervezetekre és a tevékenységekre vonatkozóan,
- biztosítsa a költségelszámolások pontosságát, a kalkulációk elkészítését, az összehasonlításokat, az eltérés vizsgálatokat,
- adjon képet a gazdálkodó egységen belül az egyes tevékenységek gazdaságosságára és a szervezeti egységek gazdálkodási hatékonyságára.

A költségek nyilvántartási rendszerének formái és információi – még jelenleg is – az előbbi igényeknek felelnek meg:

- A költségnyilvántartások a számviteli szempontokat tekintik elsődlegesnek a vezetői szempontokkal szemben. Hiányzik a tevékenységek és okok, a tevékenységek és költségek közötti kapcsolatok kimutatása szervezeti egységenként, melyek a vezetőknek nyújtanának információkat.
- A költséginformációs rendszerek a költségalakulás dinamikáját nem tükrözik, a vevőkkel, szolgáltatásokkal és a vállalati folyamatokkal kapcsolatos információk nem állnak rendelkezésre. A tevékenységek tervezésével kapcsolatos döntések közös munkát igényelnek a vezetés minden területén, így a marketing, termelés, műszaki, pénzügyi stb. területeken. A költséginformációknak az egyes területekhez kell kapcsolódniuk és teljeskörűnek kell lenni ahhoz, hogy a döntések meghozatalának biztos alapját jelentsék.
- A piaci pozíció, a versenyképesség növelésének egyik forrása a beruházási tevékenység bővítése. A beruházások tervezése során a költségek pontos meghatározása, a beruházások megtérülésének prognosztizálása, a jövedelmezőségre gyakorolt hatásának kimutatásához a jelenlegi nyilvántartási rendszer nem nyújt biztos alapot.
- A költségek és teljesítmények közötti kapcsolat a jelenlegi nyilvántartási rendszerrel nem oldható meg, így a vezetői döntések és értékelések alapját sem képezhetik.

Milyen feladatok várnak a menedzsmentre az előbbi problémák kiküszöbölésére?

Egy piaci igényekhez rugalmasan alkalmazkodni képes vállalkozás hatékony működésének az az alapja, hogy a vezetés összhangot tudjon teremteni a környezet, a stratégiai elképzelések és a szervezet működése között. Ehhez a vezetésnek információkra van szüksége mind a külső környezetből, mind a vállalaton belül. Ma a szervezetek komplex környezetben versenyeznek, mely szükségessé teszi a vezetés által kitűzött cél és a cél eléréséhez szükséges eszközök és módszerek pontos ismeretét.

A szervezetek működését, tevékenységét mindig külső környezetük minősíti, az, hogy mennyiben felelnek meg a környezet igényeinek, elvárásainak. A külső környezetet elsősorban azok a partnerek jelentik, akikkel az egység rendszeres és közvetlen kapcsolatban áll, akik igénybe veszik „szolgáltatásaikat”. Ezek az igények legtöbb esetben közvetett formában jutnak kife-

jezésre, azaz a további megrendelések formájában vagy esetleg az ajánlat visszautasításában. Ezek a közvetett jelzések azonnali reagálást igényelnek a vezetőktől a piacon maradás szempontjából. Ehhez kell igazítani a belső működési folyamatokat, a munkatársak reakcióidejének csökkenését, a piaci igényeknek megfelelő változtatási képességet. Csak ezek együttesen biztosíthatják hogy a szervezet pénzügyi mutatói is az elvárásoknak megfelelően alakuljanak.

A vállalkozások problémái akkor jelentkeznek, amikor nem képesek megfelelni az előbbieken említett követelményeknek.

A döntés a belső irányítási rendszerben valósul meg, azaz a különböző vezetői szinteken. Ma már a menedzsment pénzügyi és nem pénzügyi mutatókkal kifejezhető információigénye egyaránt arra irányul, hogy képesek legyenek megfelelő döntéseket hozni.

A pénzügyi teljesítménymutatókat a stratégiai célok figyelembevételével kell kialakítani. Ezekkel arra kívánunk választ adni, hogy a tulajdonosok mit várnak el a menedzsmenttől.

A pénzügyi mutatók a számvitel „nyelvén” beszélnek. Mégis új gondolkodásmódot takarnak, mert elsősorban nem a múlt teljesítményeit kívánják értékelni, hanem a stratégiai célokhoz szükséges utakat, továbbá teljesítményekhez, döntésekhez alkalmazkodó előrejelzéseket kívánnak meghatározni. A teljesítmény mérésének különböző pénzügyi formái lehetnek:

- a várható eredmény (üzemi-, üzleti-, pénzügyi-, adózás előtti-, adózott- és mérleg szerinti eredmény),
- a tőkejövedelmezőség,
- az eszközjövedelmezőség,
- az árbevétel alakítása (növelése, csökkenése),
- a költségek alakítása (növelése, csökkentése).

A pénzügyi mutatókat a gyakorlatban az információt felhasználóknak kellene meghatározniuk, ezek akkor töltenék be valódi szerepüket. A gazdálkodó egységek legfontosabb információ-felhasználóit kiemelve tekintsük át a pénzügyi mutatókat, melyek a múlt értékelésére éppúgy használhatók, mint a jövőbeni döntések meghozatalához. (2. táblázat)

A mutatók közötti összefüggésekre alapozva rendszert lehet felállítani, mely alkalmas arra, hogy azokat a hatótényezőket is meghatározza, amelyek a pénzügyi mutató alakulását befolyásolják. A teljesítmény mérésre alkalmas mutatók mindig az elérendő célok függvényei, melyeket a vevők, a belső munka-folyamatok, a tanulás és fejlődés céljai alapján lehet meghatározni.

2. táblázat eszközlekötés mértéke a vállalat tőkeáttételének fokát jelzi.

MENEDZSMENT	TULAJDONOSOK	HITELEZŐK
Működési mutatók <ul style="list-style-type: none"> • fedezet • működési költségek • működési hatékonyság 	Jövedelmezőségi mutatók <ul style="list-style-type: none"> • tőkearányos eredmény • részvényre jutó eredmény • CF/ részvény 	Likviditási mutatók <ul style="list-style-type: none"> • likviditási mutatók • forgótőke arány • CF szerkezet
Eszközgazdálkodási mutatók <ul style="list-style-type: none"> • forgási sebesség • humán erőforrás • kapacitáskihasználás 	Jövedelem felhasználási mutatók <ul style="list-style-type: none"> • várható osztalék • osztalékfedezet 	Pénzügyi hatékonyság mutatói <ul style="list-style-type: none"> • dinamikus likviditás • saját tőke arány
Jövedelmezőségi mutatók <ul style="list-style-type: none"> • tőkearányos eredmény • eszközarányos eredmény 	Piaci jelzések mutatói <ul style="list-style-type: none"> • P/E érték • CF mutatók 	Adósságszolgálati mutatók <ul style="list-style-type: none"> • CF analízis • kamat és kölcsöntörlesztés fedezete

A mutatószámok kidolgozása után az azokhoz kapcsolódó elvárásokat kell pontosan megfogalmazni, illetve az eléréséhez szükséges intézkedéseket kell meghatározni.

Ahhoz, hogy megértsük egy-egy teljesítménymutató alakulását, először is fel kell ismerni, meg kell határozni azokat a hatótényezőket, amelyek befolyásolják a teljesítményt. Minden adat annyit ér, amennyi információt a felhasználó számára döntései meghozatalához hordoz.

A tulajdonosok szempontjából az egyik legfontosabb információ a tőkearányos eredmény és annak alakulása. A tőkearányos eredmény a saját tőkére jutó adózott eredményt mutatja, amely az osztalékfizetés mértékére utal.

Milyen tényezők alakítják az előbbi teljesítményt?

- az adózás előtti eredmény alapján, a társasági adótörvény figyelembevételével meghatározott társasági adó aránya, az adóteher ráta,
- az árbevételből kitermelt adózás előtti eredmény aránya,
- az eszközök forgási sebessége, valamint
- a saját tőkére jutó eszközérték, az eszközlekötés mértéke.

A számvitel alkalmas arra, hogy ezeket az információkat biztosítsa? A válasz egyértelműen igen.

Az adóteher ráta alkalmas arra, hogy a kormányzat adórendszerére és a gazdálkodó egység adótervezésére, adóminimalizálási politikájára választ adjon. Az árbevétel-arányos eredmény tulajdonképpen egy fedezeti hányadot fejez ki, a forgási sebesség pedig a vállalat eszközfelhasználásnak hatékonyságára utal. Az

egyszerűen elfogadni a múltbeli értéket a jövőbeni érték előrejelzéseként. A múlt csak annyiban lehet érdekes számunkra, amennyiben a jövő megalapozását biztosítja.

A múltbeli teljesítmény elemzése

A múltbeli teljesítmény mélyreható megismerése és megértése elengedhetetlen a jövőbeni előrejelzések elkészítéséhez. A jövőbeni teljesítmények előrejelzésének középpontjában az elért hozam, a realizált hozam, illetve a befektetett tőkearányos hozam áll.

A múltbeli teljesítmény elemzése átfogó kell, hogy legyen, ki kell, hogy terjedjen a vagyonnal, a saját tőkével elérhető hozam, de a pénzügyi helyzet értékelésére is. A számvitelből nyerhető pénzügyi információk alkalmasak ezen elemzések elvégzésére.

Az értékteremtő tényezők között különbséget kell tenni a menedzsment és a tulajdonosok szempontjából történő vizsgálat között. A tulajdonosok szempontjából akkor teremt a vállalat értéket, ha a befektetett tőkéjük után elért hozam magas, illetve egyre nő. Egy másik közelítésben, ha a tőkeköltséget meghaladó befektetett tőke arányos hozamot ér el.

A menedzsment szempontjából a vállalat növekedése érdekében újra befektetett hányad jelenti az értéket. A két érdek összeegyeztetése jelenti a működés során a legfontosabb feladatot.

A pénzügyi helyzetet a menedzsment, de a hitelezői oldalról is célszerű vizsgálni. Itt a kérdés az, hogy a vállalat termeli vagy folyamatosan nyeli-e a pénzt? A

saját tőkéhez viszonyítva milyen hitelállománnyal dolgozik? Milyen tartalékokkal rendelkezik az idegen forrásból történő finanszírozás vonatkozásában?

A múltbeli teljesítmények értékelése után a kapott eredményeket célszerű összevetni az iparág hasonló vállalataival, melyet a számszerű adatokon kívül ki kell egészíteni a vállalat erős és gyenge pontjainak fel-tárásával.

Milyen feladatokat kell megoldani a múltbeli telje-sítmény értékelése során?

- A visszatekintő elemzést hosszabb távra kell elvé-gezni, ahhoz, hogy a trendek ne befolyásolják az értékelést. Hosszabb távon választ kapunk arra, hogy a vállalat vagy iparág teljesítménye idővel rendszeresen visszaáll-e egy bizonyos szintre vagy teljesen új feltétel alakult ki, amelyhez a jövőben igazodnunk kell.
- Az elemzés során a működési teljesítmények alaku-lására ható tényezőket részletesen meg kell vizsgálni, mert csak így kaphatunk választ arra, hogy mely területeken kell javítani.
- A múltbeli teljesítményekben bekövetkezett válto-zásokat, azok okait tisztázni kell, csak így határoz-ható meg a változtatás szükségességének pontos helye és iránya.
- A pénzügyi helyzet alakulása a vállalat finanszí-rozási szerkezetére utal, azaz a befektetett tőke tu-lajdonosoktól, illetve a hitelezőktől való függőségé-re. Az előrejelzéshez a gazdálkodó egység pénzáram-lásának alakulását is figyelemmel kell kísérni.

A számvitel és a

Balanced Scorecard kapcsolata

A múltbeli teljesítmények értékelése után a kö-vetkező lépés a jövő előrejelzése. Ehhez meg kell is-merni a legfontosabb értékteremtő tényezőket, de figyelembe kell venni az idődimenzió hatását is. Az el-ső kérdés, hogy a pénzügyi mutatók releváns szerepet játszanak-e a szervezet hosszú távú teljesítménye szempontjából? Elfogadhatók-e azok az érvek, ame-lyek azt hangsúlyozzák, hogy a pénzügyi mutatók nem képesek a siker felé vezető utat kijelölni?

Ezekre a kérdésekre nem gondolom, hogy e rövid cikk keretében választ lehet adni, de a gondolat fel-vetése is ösztönző lehet.

A gazdálkodó egységek egy piaci környezetben működnek, ahol versenytársakkal állnak szemben. A menedzsment feladata, hogy valamilyen verseny-

előnyt teremtsenek a működés során, természetesen fi-gyelembe véve az adottságokat és lehetőségeket.

Mi lehet a cél? Erre a kérdésre minden gazdálkodó egységnek magának kell választ adnia. Cél lehet:

- a versenytársakat meghaladó magasabb fogyasztói érték megteremtése,
- a költségekkel való takarékos gazdálkodás,
- a vállalaton belüli motiváció,
- a tőke hatékonyabb működése stb.

Hogyan fogalmazzuk meg a kitűzött célokat, hogy az érdekeltek könnyen megértsék és motiváltak legye-nek a megvalósításban? Nem könnyű a kérdésre vála-szolni.

Ezeket a célokat, a célokat befolyásoló folyama-tokat le lehet írni pénzügyi mutatók segítségével? A válasz egyértelműen igen. A számszerű adatok, me-lyek az előrejelzés szempontjából lényegesek, a leg-érthetőbb formái a célok megfogalmazásának. A pénz-ügyi mutatók mellett azonban szükség van nem pénz-ügyi mutatókra is. Egy ilyen ok-okozati összefüggé-sekre épülő teljesítményértékelő-rendszer a Balanced Scorecard (BSC), amely a múlt teljesítményeit tükröző pénzügyi mutatókat olyan mutatókkal is kiegészíti, amelyek a jövő teljesítményét leginkább befolyásoló tényezőkről nyújtanak információkat.

Első lépés a stratégiai célok megfogalmazása, amely a szervezet mint egész céljait határozza meg. Ez a cél magában foglalja a tulajdonosok, a menedzsment, az egyes vállalaton belüli egységek közös céljait, de az alkalmazottak egyéni céljait is. A stratégia, a küldetés meghatározása a menedzsmentet előrelátásra és olyan részletes elképzelések kidolgozására készíteti, amelyek minden egységet céljaik elérésében segítenek. Az el-képzelések megfogalmazása a jövőbeni problémák előrevetítését is segíti. Így megóvjá a menedzsmentet attól, hogy ideiglenes vagy koordinálatlan elképzelé-sekre támaszkodjon, amely káros lenne a szervezet teljesítményére.

Az ötletek kimunkálása során biztosítani kell, hogy minden érdekelt személy tisztában legyen a felada-tával. A kommunikáció lehet egyirányú, amikor a me-nedzserek utasításokat adnak, vagy kétirányú, párbe-szédék, illetve gondolatok cseréjére épülő. Az adott gazdálkodó egységnél melyik vezet célra? Utasítsunk vagy beszéljük meg? A választ csak szervezetenként lehet megadni, ismerve a menedzsment és a középve-zető, valamint az alkalmazottak kapcsolatát.

A szervezet különböző részlegeinek tevékenységét koordinálni kell ahhoz, hogy maximálisan egyesíteni

lehesse a közös célok irányába tett lépéseket. Ez a koordinációs elgondolás magában foglalja például, hogy a beszerzési osztály költségvetését az egység szintjén elvárt teljesítményre alapozza, a termelési költségvetésnek az eladási előrejelzésekhez kell igazodnia. Bár elméletben egyszerű, a koordinációt mégis nehéz megvalósítani, gyakran az osztályok között sincs teljesen optimális kapcsolat, így az egyes osztályok erőfeszítéseit sem lehet teljes mértékben egyeztetni egy közös stratégiai célban.

A közös cél elérése érdekében nem utolsósorban az alkalmazottakat is motiválni kell a teljesítmény növelésére. Talán a legnehezebb menedzsment feladatot jelenti ennek a megoldása. Az elkötelezettség és érdekeltég megőrzésének egyik módja lehet, hogy az aktuális eredményekről rendszeres visszajelzéssel, a teljesítmények megismertetésével folyamatos kapcsolattartást érünk el, illetve a korrigálható okok feltárásával ösztönözhetünk a teljesítmény jövőbeni alakulására.

A BSC módszer négy kérdésre kíván választ adni:

- Mit várnak el a gazdálkodó egységtől a tulajdonosok?
- Mit várnak el a vevők?
- Milyen folyamatok javításával érhető el kiemelkedő teljesítmény?
- Hogyan őrizhető meg az egységek változtatási képessége?

A módszer e négy nézőpontot tekinti elsődlegesnek az előrejelzés szempontjából.

A vevői nézőpont és versenyelőny felmérése és szervezése

A vevői oldal, a piacon versenyben álló üzleti rendszerek elemzése, valamint az iparági szerkezet vizsgálata egyaránt az értékesítési költségvetés elkészítésének kiinduló információit jelentik.

A vevőszegmensek elemzése a menedzsment segítségére lehet a potenciális piac meghatározásához is. Az elemzés során választ kell kapnunk arra, hogy a vevők miért részesítik előnyben termékeinket a versenytársakéval szemben. Ez a versenyelőny mennyiben fejeződik ki potenciális piacok nyeresében, illetve az igényekkel és kiszolgálásokkal kapcsolatos költségek milyen eredményt hoznak a vállalatnak.

A vevői nézőpont kérdését két oldalról kell közeleltetni, egyik a külső partner a „megrendelő” szempontjából, másrészt a termelő az „eladó” oldaláról. Csak e két oldalú vizsgálat biztosíthat versenyelőnyt a vállalat részére. A teljesség igénye nélkül mutassunk be néhány szempontot (3. táblázat).

Vevői szempontok	Eladói szempontok
gyorsaság	kiszolgálási költségek nagysága
pontosság	fizetési fegyelem
folyamatos információk	rendszeres megrendelők
elérhető árak	potenciális vevők
eladó közelsége	
kiszolgálás minősége	
pontos számlázás	

Ha a vevőket a vevői, illetve az eladói jellemzők alapján szegmentáljuk, illetve megnézzük, hogy a versenytársakhoz képest hogyan tudja a vállalat ezeket a vevőket kiszolgálni, feltárhatjuk a már meglévő és a potenciális versenyelőnyöket. Ehhez szorosan kapcsolódik az üzleti rendszerek elemzése, melynek során fel kell mérni, hogy az egyes versenytársaknak milyen az üzleti rendszere. Ebbe beletartozik a termékekre vonatkozó jellemzők, a minőség, az átfutási idő, az alkalmazott technológia megismerése ugyanúgy, mint költségek, a márkaismeret, az értékesítési csatornák és azok hatékonyságai. Fontos információ a versenytársakról, hogy milyen költségekkel érik el a piaci versenyelőnyöket, illetve mi okozza az eltérő teljesítményeket.

Az iparági szerkezet vizsgálata során az új versenytársak várható megjelenésére, a régi versenytársak kilépésére kapunk választ. A külső tényezők különbözőképpen hatnak a vállalatokra, mert más a viselkedési, reagálási képességük, másként alakul a teljesítményük.

A háromoldalú elemzés alapján meg tudjuk ítélni, hogy az iparág egészének hozama hogyan alakul, illetve vállalatunk milyen szerepet tölt be az iparágban.

Egy szervezet számára a kulcs költségvetési tényező az értékesítés mennyisége, ezért elsődleges az értékesítési költségvetés, melyhez értékesítési előrejelzést kell készíteni. Az eladási előrejelzés összetett és nehéz feladat, melynek során az alábbi tényezőket kell figyelembe venni:

- korábbi értékesítési adatok, trendek,
- gazdasági környezet,
- piackutatási adatok,
- tervezett reklámozás,
- verseny,
- a fogyasztók ízlésének változása,
- az értékesítési személyzet, illetve üzletek minősége,
- új törvények,
- szűkebb környezeti tényezők, és
- árképzés, árengedmények.

Az eladási előrejelzés és a szervezet termelési kapacitása alapján készül el az értékesítési költségvetés, mely felosztható eladási területekre, termékekre, kisebb egységekre.

A működési folyamatok, a teljesítmény vizsgálata

A működési folyamatok nézőpontjában azt kell megvizsgálni, hogy az üzleti folyamatok mely területén kell kiemelkedőt nyújtani ahhoz, hogy a vevői igényeket a versenytársakkal szemben kielégíthessük. Ez magában foglalja a már meglévő fogyasztók megtartását, illetve új fogyasztók megnyerését, mellyel a pénzügyi eredmény kedvező alakulását befolyásolva a tulajdonosi elvárásoknak is meg tudunk felelni. A Balanced Scorecard alkalmazásával azokra a kritikus folyamatokra kell a figyelmet összpontosítani, amelyek területén kiemelkedőt kell nyújtani a versenytársakkal szemben. Ebbe beletartozik az innovációs folyamat, azaz a termékfejlesztés és termelésfejlesztés éppúgy, mint a marketing tevékenység, vagy az előállítási folyamat jobb megszervezése.

A működési folyamatok vizsgálata során választ kapunk arra, hogy a működéshez szükséges anyagmennyiség, vagy a munkaerő munkamorálja, vagy a munkaszervezési tényezők, vagy a technológiai folyamat szervezetsége gyakorol-e nagyobb hatást a pénzügyi teljesítményre. Ez a hatás hosszabb, illetve rövidebb távon érvényesül-e.

A versenytársak és a piac reagálása egy új termék kibocsátására, vagy helyettesítő termék megjelenésére más és más lehet. Alakulását befolyásolja a belföldi és a világgazdasági helyzet, a fogyasztói igények és az ízlés változása, az életstílus és életmód átalakulása is.

A termelési költségvetést az értékesítési költségvetésre alapozva kell elkészíteni, figyelembe véve a vevői és működési folyamatok nézőpontját.

Tanulási és fejlődési nézőpont

A tanulási és fejlődési nézőpont azokat a területeket foglalja magában, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a vevői, a működési folyamatok alapján elérhető pénzügyi teljesítmény biztosítható legyen. A nézőpont magában foglalja a belső rendszerekhez igazodó emberi erőforrás igények meghatározását, a folyamatos fejlődés biztosítását, a kitűzött célok irányába való motiváció megteremtését.

A jövő érdekében a beruházásokkal, a kutatási-fejlesztési tevékenységgel a technikai fejlődés biztosítható, de legalább ilyen fontos a humán tényezőkkel

való foglalkozás is. E körbe beletartozik az alkalmazottak képességeinek fejlesztése ugyanúgy, mint a munkahelyi körülmények javítása. Ahhoz, hogy az alkalmazottaktól a célok érdekében való együttműködést elérjük, lehetőség szerint az alkalmazottak megtartására kell törekedni, mert az új munkaerő megszerzése, kiképzése költségesebb és hosszadalmasabb folyamat, amely az elérendő célt is távolabbivá teszi.

Az alkalmazottak megtartása csak akkor lehet igény, ha a munkahely eléri azt, hogy munkatársaik elégedettek legyenek mind erkölcsi, mind anyagi helyzetükkel. Termelékenységük fokozásának egyik forrása az információk biztosítása, tájékoztatás az elérendő célokról, bevonás a döntések előkészítésébe, a „szükség van rá” érzés biztosítása. A munkatársak továbbképzési igényének kialakítása és biztosítása a hatékonyság növekedésének is egyik forrása.

A pénzügyi nézőpont

A pénzügyi nézőpont, azaz a pénzügyi igények meghatározása az előbbi három nézőpont céljainak középpontjában áll. A tulajdonosok elvárásainak megfelelő célok megfogalmazását, pénzügyi mutatókkal való kifejezést, illetve az ezek eléréséhez szükséges intézkedések meghozatalát foglalja magában.

Talán legszemléletesebben akkor érzékeltethetem a pénzügyi nézőpont szerepét, ha a számviteli alapelvek közül a vállalkozás folytatásának elvével hasonlítom össze. Az alapelv átfogja a többi számviteli elvet, a pénzügyi formában megfogalmazott elvárásokban fejeződik ki a másik három szempont hatása is.

A pénzügyi nézőpont mutatói a számvitelből származnak, tehát a számvitelből nyerhető pénzügyi mutatókra szükség van. Természetesen minden igényt nem elégítenek ki a számszerű adatok, a vevői elégedettség, mint érzelem nem fejezhető ki számszerűen, de számszerű hatása az árbevételben, a rendszeres megrendelésekben kifejezésre jut.

Miért más akkor ez a szemlélet, mint a regisztráló számvitelé?

- mert, a jövőre helyezi a hangsúlyt,
- mert nemcsak pénzügyi oldalról közelíti a teljesítmény változását,
- mert figyelembe veszi a tulajdonosi, a megrendelői, az alkalmazotti igények hatását,
- mert ok-okozati összefüggéseket keres a négy nézőpont között,
- mert nem utólag regisztrál, hanem a cél eléréséhez keresi az eszközt.

A Balanced Scorecardban a pénzügyi teljesítmény hangsúlyos szerepet kap, tehát az eredményesség mérésének alapvető jelzőszáma, de nem rövid távon, hanem az ok-okozati összefüggéseken keresztül a hosszabb távú célok elérésének meghatározásában. A BSC jelenleg négy nézőponttal dolgozik. Ez csak minimum vizsgálati oldalt jelenthet, mert egy adott gazdálkodó egységnél stratégiai cél lehet a beszállítói oldal, vagy a környezetvédelem, vagy a kutatás-fejlesztési tevékenység nézőpontja és hatása az elérendő pénzügyi célokra. E rövid cikk figyelemfelkeltő lehet abból a szempontból, hogy a gazdálkodó szervezetek menedzsmentjének új típusú vezetői módszerrel kell irányítania, amely többféle szempontot vesz figyelembe a célok megfogalmazásánál és megvalósításánál. Ez a szemlé-

let új típusú vezetői gondolkodást, információszolgáltatást igényel, de nem nélkülözheti a számvitel nyújtotta információkat.

Felhasznált irodalom

2000. évi C. Számviteli törvény

Harangozóné – Bíró-Fridrich – Kresalek Mitró (2001): Számviteli kézikönyv. Unió Kiadó

J. Markham Collins – Rebecca A. Collins (1997): Pénzügyekről nemcsak pénzügyi szakembereknek CO-NEX Kft.

Robert S. Kaplan – David P. Norton (1998): *Balanced Scorecard*, KJK Bp.

Leslie Chedwick(1999): *Modern gazdasági ismeretek. Vezetői számvitel.* Panem Kft.