

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 számvetési 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 helytállóknak 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 legszembeűnőbb 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 számvetési 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, áttekinthető 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; Dertouzous, 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 érvei elfogadhatóak, azonban a gyakorlati alkalmazásának komplexitása jelentősen csökkenti vállalaton belüli elterjedésének esélyeit.

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

zott, 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 irányítás 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 vizsgálatát mutakozott célra vezetőnek:

- Michael E. Porter versenysztrégiára és versenylőnyre 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 Versenylőny (Competitive Advantage, 1985) a stratégiai menedzsment tárgykörén belül egy új irányzatnak az ún. pozícionálási iskolának az alapjait fektették le. Porter elméletei mind az ún. stratégiai költségszámítás, mind az ún. shareholder value irányzat szerzői számára kiindulási alapot jelentettek. Porter versenysztrégiáról 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 utópisztikusnak 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 összegezhetjük:

- 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) módszer 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. Tevékenység alapú költség-számítási 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 megkérdőjelezik 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.