

A vállalati puha aktívák kemény mérése

A vállalat teljes értékét nem tükrözi a vállalati eredmények pénzügyi értékelése. Elsikkadnak a nem anyagi, ugyanakkor a vállalat piaci fölényét eldöntő olyan tényezők, mint pl. az ügyfelekkel kialakított kapcsolat, a vállalat imázsa, a termékminőség, a fogyasztók véleménye.

A NEM ANYAGI AKTÍVÁK JELENTŐSÉGÉNEK FOKOZÓDÁSA • A Cap Gemini Ernst & Young tanácsadó cég felmérést folytatott az amerikai piacon. A felmérésből kiderült, hogy a vállalatok piaci értékének 50–90%-ára nem adnak fedezetet a vállalati aktívák, a vállalat meglévő tartós anyagi értékei (épületek, szállítóeszközök stb.). A tanácsadó cég szakértői szerint megfigyelhető, hogy állandóan növekszik a nem anyagi aktívák a vállalati érték létrehozására gyakorolt hatása. A hagyományos pénzügyi és könyvelési mérési értékek azonban nem képesek a nem anyagi aktívák értékének pontos megállapítására.

„Jelentős döntési hézag alakul ki az adott tényező mérésének viszonylag alacsony mértéke miatt, pedig e tényező lényeges hatással van a cég értékének alakítására” – hangsúlyozza Edward Stanoch, a Cap Gemini Ernst & Young vezető tanácsadója, aki a vizsgálat lengyel részét végzi. „Egyfelől a menedzserek felhívják a figyelmet számos olyan tényező jelentőségére, amelyek hosszú távon meghatározzák a vállalat sikerét, másfelől viszont a vállalataiknál alkalmazott mérési és értékelési rendszerek nem képesek a vezetők elvárásainak megfelelő információkat nyújtani.”

A lengyel menedzserek is nagy súlyt helyeznek a nem anyagi tényezőkre: az ügyfelekkel kialakított viszonyra, a vállalati imázsra és a termékminőségre. E tényezők irányítására azonban csak korlátozottak a lehetőségek, mivel hiányoznak a megfelelő eszközök. Ezért új mérési módszerekre van szükség.

A Cap Gemini Ernst & Young cég a Számvitel-fejlesztési Alapítvánnyal, valamint a Codec céggel együtt elkészített egy kutatási projektet „A vállalati eredmények mérése és értékelése” címmel. Megvizsgálták a lengyel üzleti élet vezetőinek a nem anyagi tényezőkkel kapcsolatos magatartását, valamint azt, hogy milyenek látják e vezetők a nem anyagi tényezők vállalati sikerre gyakorolt hatását.

KULCSKÉRDÉSEK • A lengyel menedzserek az alábbiakat tekintik kulcskérdésnek e témában:

- Hogyan azonosítsuk a vállalati érték hordozóit?
- Hogyan mérjük ezeket a hordozókat, és hogyan irányítsuk őket?
- Hogyan mérjük e tényezőknek a vállalat gazdasági eredményeire gyakorolt hatását?
- Hogyan szerkesszük meg a menedzserek optimális információs rendszerét?
- Milyen célokat tűzzünk ki, milyen stratégiát vezessünk be?
- Hogyan mérjük e stratégia eredményeit?
- Hogyan hangoljuk össze a célokat, teendőket, mércéket, mutatókat és a dolgozók motivációját?
- Hogyan díjazzuk a dolgozókat?

ÉRTÉKHORDOZÓK • A vállalati érték alábbi hordozóit kell megvizsgálni:

- rövid távú pénzügyi eredmények (éves nyereség, megtérülés);
- az ügyfelekkel kialakított viszony, pl. piaci részesedés, az ügyfelek elégedettsége, fluktuáció, a munkaerő hozzáértése;
- operatív tevékenység, pl. termelékenység, szállítási határidők, a termelési ciklus időtartama;
- a termékek és szolgáltatások minősége, pl. selejtszázalék, reklamációk, a minőség jutalmazása;
- más vállalatokkal kialakított szövetség, pl. közös marketing, közös kutatás és fejlesztés, a termék közös tervezése;
- a beszállítókkal kialakított viszony, pl. a szállítási határidők megtartása, együttműködés a termékek tervezésében;
- a természetes környezet érdekében folytatott tevékenység, pl. környezetbarát magatartás;
- a termékek és szolgáltatások innovativitása: pl. új termékek fejlesztése, a termékek piaci bevezetésének ciklusa;
- vállalati imázs, pl. reputáció, a márka vonzóereje, a vásárlók tudatában elfoglalt helye;
- versenypozíció, pl. a szektorban kialakult konkurenciaharc intenzitása, stratégiai csoportok.

A KUTATÁSI PROJEKTEKBŐL LEVONHATÓ KÖVETKEZTETÉSEK • Minden vállalatnak az a célja, hogy hosszú távon érjen el sikereket. Ezt korántsem könnyű mérni. A hosszú távú siker forrásairól megkérdezett lengyel menedzserek a tanácsadókat kellemesen lepték meg válaszaikkal. Szerintük a nem anyagi kategóriák (pl. az ügyfelekkel kialakított viszony, a termékek és szolgáltatások minősége, valamint a vállalati imázs) hosszú távon a vállalati siker fő meghatározói. A megkérdezett vállalatok több, mint 90%-a mondta azt, hogy

a vállalati stratégiai modell vonatkozásában éppen a fenti kategóriákat tartják relevánsnak.

Az említett kategóriák fontossága az egyes ágazatokban eltérő képet mutatott. A rövid távú pénzügyi eredményeket, az ügyfelekkel kialakított viszonyt és a vállalati imázst a legtöbbször a gyógyszeriparban értékelték. A dolgozókkal és a beszállítókkal kialakított viszonyt az autóiparban emelték ki, a környezetbarát tevékenységet az energiaiparban, a termékek és szolgáltatások innovativitását a távközlési ágazatban.

A kritikusnak minősülő területeken azonban az információs igények nem kapcsolódnak a minőséghez. A legnagyobb „döntési rés” az ügyfelekkel kialakított viszony kategóriájában tapasztalható, noha a megkérdezettek éppen ezt a tényezőt tekintették a siker legfontosabb feltételének. Jelentős a döntési rés a dolgozókkal kialakított viszony, a vállalati imázs és a termékek innovativitása vonatkozásában is.

LENGYEL ÉS AMERIKAI EREDMÉNYEK • A felmérés lengyel és amerikai eredményeinek összehasonlítása (a hosszú távú siker szempontjából legfontosabb értékhozók rangsorolása) meglepő eredménnyel jár: az amerikai menedzserek általában sokkal kevesebbre értékelik az összes kategória fontosságát. Kivételt a pénzügyi eredmény képez, amely viszont a lengyel menedzserek számára kevésbé fontos. Vajon ez azt jelenti, hogy a lengyel vállalatok jobban tisztában vannak a vállalati érték nem anyagi tényezőivel, mint az amerikaiak?

A fenti összehasonlítási eredményeket a következőképpen értelmezhetjük. Az amerikaiak az értékhozók fontosságát, azok mérésének reális lehetőségeit a vállalati értéktermelésre gyakorolt hatásuk és felhasználásuk alapján értékelik. Valószínű, hogy az amerikai menedzserek az említett kategóriákat sokkal tágabban értelmezik, mint a lengyelek, akik gyakran üres jelszavakat hangoztatnak.

A felsorolt kategóriák közül két kategóriát – az ügyfelekkel kialakított viszonyt és az operatív tevékenységet – mindkét felmérés azonosan minősített, azonos fontosságot tulajdonított nekik a vállalat hosszú távú sikere szempontjából. Az alvállalkozókkal kialakított viszonyt és a környezet érdekében folytatott tevékenységet Amerikában 30%-kal rosszabbnak minősítették, ugyanígy ott 20%-kal alacsonyabb volt a dolgozókkal kialakított viszony, a vállalati szövetségek és a vállalati imázs értékelése a hosszú távú siker szempontjából, mint Lengyelországban.

(Hary Judit)

Twardy pomiar miękkich aktywów. = Rzeczpospolita, 2001. nov. 14. p. D4.

Krings, K.: Wie Sie Unternehmen entwickeln. = Zeitschrift Führung und Organisation, 70. k. 5. sz. 2001. szept–okt. p. 309–318.