

## Kapcsolódó anyag tartalom

Témakör: Tudástőke központú teljesítménymérés / A nem tárgyasult erőforrások megjelenése

Wiki szócikk: Humán tőke, Intellektuális tőke, Kapcsolati tőke, Strukturális tőke

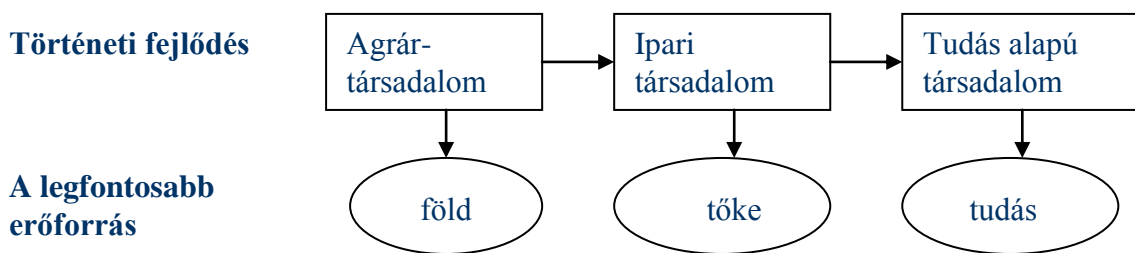
### Kapcsolódó anyag címe: Az immateriális vagyon

Kapcsolódó anyag szövege, összefoglalása: Ez a háttéranyag a nem tárgyasult erőforrások megjelenését mutatja be segítségül hívva a számviteli rendszert. Bemutatásra kerül az immateriális vagyon, mint vállalati értékteremtő vagyonrész. Megvizsgáljuk, hogy az immateriális vagyonelemek mely része és hogyan jelenhet meg a pénzügyi és vezetői számvitel területén, illetve az immateriális vagyon megjelenésének milyen nehézségei vannak a törvényi szabályozás keretei között.

*Nem tudod menedzselni, amit nem tudsz mérni.  
Nem tudod mérni, amit nem tudsz leírni.  
„Robert S. Kaplan – David P. Norton”*

### Második címsor-2 Az immateriális vagyon értelmezése

A szellemi erőforrásokkal, az immateriális javakkal, vagyis a láthatatlan vagyonnal történő foglalkozás az elmúlt évtizedekben kezdett komoly figyelmet kapni. Mára a vállalatvezetők és gazdasági szakemberek is felismerték azt a tényt, hogy ezek az eszközök adják a szervezetek jelentős értékét. A nagyobb figyelem kialakulásának egyik oka a szolgáltató szektor előretörése. A szolgáltatási ágazat azért fontos folyamat, mert ott értékelődik fel leginkább az ember szerepe. A mezőgazdaság és az ipar esetében nagy súlya az olyan termelési tényezőknek, mint a föld, a gépek és berendezések, amelyek a tárgyasult erőforrásokat jelentik. A mobil technológiák és az internet elterjedése nagyon sok szektorban felerősítette anyagigényesség csökkenését.



A tudás alapú társadalom egyik legnagyobb kihívása, hogy azonosítsa és értékelje azokat a tőkeelemeket és erőforrásokat, amelyek értéket képviselnek a szervezetek számára. Ezeket a vagyontárgyakat gyakran nevezik „láthatatlan” vagyontárgyaknak, amelynek az egyik indoka, hogy a hagyományos számviteli és értékelési eljárásokban nem láthatóak.

A láthatatlan vagyontárgyak egy szerteágazó jelenség, melyet több szempontból próbáljanak csoportosítani, jellemezni. Az egyik kiinduló pont a vagyonelemek értékelésénél Karl Erik Sveiby munkássága volt. Az alábbiakban az általa létrehozott alapvető csoportosítást láthatjuk. (Sveiby 2001)

### **Az immateriális javak három fő csoportja**

**Az alkalmazottak kompetenciája.** Az alkalmazottak kompetenciája azt jelenti, hogy az emberek sokféle módon hoznak létre anyagi és nem anyagi javakat. Ez azonban a munkavállalók és nem a szervezet tulajdona. Mindazonáltal a vállalkozások elképzelhetetlenek az ott dolgozó alkalmazottak nélkül, ezért egy vállalkozás valós üzleti értékének bemutatásakor az embereknek is szerepelnie kellene a vagyonomérlegben. A nehézséget az okozza, hogy ez kompetencia rendkívül nehezen számszerűsíthető, és nem utolsó sorban számos etikai problémát is felvet.

**A belső szerkezet** a szabadalmakat, elméleteket, modelleket, számítástechnikai és adminisztratív rendszereket tartalmazza. Ezek egy részét a dolgozók hozzák létre, más részét viszont a szervezetek megvásárolják licenstulajdonként, számítógépes programok, gyártási eljárások formájában. A számviteli értékelési rendszer sajátossága, hogy a vásárolt immateriális javak számszerűsítésénél közel járunk a valós értékhez, míg a saját előállítású, saját tervezésű rendszerek esetében gyakran ezek meg sem jelennek a vagyonomutatásban, vagy ha meg is jelennek, nem valós a érték. A belső szerkezetnek nagyon fontos része lehet a vállalati kultúra, a vállalati szellem, a szervezet dolgozóinak hozzáállása, ezek jelen pillanatban szintén a láthatatlan vagyonszámot növelik.

#### **Külső szerkezet**

A külső szerkezet az ügyfelekkel és szállítókkal kialakított kapcsolatokat tartalmazza. Magában foglalja a márkaneveket, a védjegyeket a vállalat jó hírnevét, arculatát. A felsoroltak közül néhány jogszerűen, és kimutathatóan megjelenik a vállalati vagyonszám részeként, viszont más részük megfoghatatlan elem.

A vállalat teljes piaci értéke leírható a látható tőkével és az immateriális javak három fajtájával. (Sveiby, 2001 – 67 old.)

Látható tőke (könyv szerinti érték) A dologi javak a látható adóssággal csökkentve.	Immateriális javak (részvényár többlet)		
	Külső szerkezet (márkák, szállítói és vevői kapcsolatok)	Belső szerkezet (a szervezet; menedzsment, jogi struktúra, utasítások és szabályok rendszere, magatartásformák, K+F, szoftverek)	Egyéni kompetencia (képzettség, tapasztalat)

#### Harmadik címsor-3 Az immateriális vagyonszám a pénzügyi számvitelben

A Sveiby által használt immateriális javak közül a hagyományos számviteli kimutatásokban csak néhány jelenik meg. A magyar számviteli törvényben a következő megfogalmazást és csoportosítást találhatjuk. Az **immateriális javak** olyan értékkel bíró, nem anyagi javak, amelyek közvetlenül és tartósan szolgálják a vállalkozási tevékenységet, forgalomképesek és általában vagyoni jogokat testesítenek meg. Többségében vásárlás útján, apporként (a társasági szerződésben meghatározott értékben), vagy saját előállítással (kísérleti fejlesztés) kerülhetnek be a nyilvántartásba. Értékük amortizálódik, azaz folyamatosan csökken emiatt a terv szerinti értékcsökkenést kell elszámolni a termelés, tevékenység költségei között, ennek alapján beszélhetünk az immateriális javak bruttó és nettó értékéről.

Az immateriális javak **mérlegbe kerülésének** a következő feltételei vannak. A számviteli törvény előírása szerint be kell mutatni a mérlegben azokat az eszközöket, amelyek a vállalkozás működését szolgálják és a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetének megítélése szempontjából lényegesek. További mérlegbe kerülési kritériumok a mérlegtan elméletében találhatók, amely szerint létező, értékkel bíró, a vállalkozás tulajdonában lévő és forgalomképes eszközök mutathatók be a beszámolóban. (Baricz 1999)

#### **Fajtái (mérlegkételei):**

- Alapítás-átszervezés aktivált értéke → A vállalkozási tevékenység indításával, megkezdésével, jelentős bővítésével, átszervezésével kapcsolatban felmerült, külső vállalkozás által számlázott összeg, saját előállítás esetén a felmerült közvetlen költségek, amelyek sem beruházásnak, sem felújításnak nem minősülnek. Elvárás velük szemben az, hogy a jövőbeli haszonból megtérüljenek.
- Kísérleti fejlesztés aktivált értéke → Jövőben hasznosítható, árbevételből megtérülő kísérleti fejlesztés érdekében felmerült számlázott összeg, saját előállítás esetén a közvetlen költségek, melyek aktiválható termékként nem jöhetnek számításba, mivel a létrehozott termék piaci árát meghaladják. (A kísérleti fejlesztés csak olyan már létező tudásra támasztható rendszeres munka, melynek célja új anyagok vagy termékek létrehozása vagy új eljárások rendszerek bevezetése, vagy az előzőek lényeges javítása) Ez a sor azért is fontos, mert ez a kutatás-fejlesztés mindenképp a vállalat saját alkalmazottainak a tevékenységéhez kötődik, az ő munkájukkal előállított újabb vállalati értéket jelent.
- Vagyoni értékű jogok → Tartós jog minden egy éven túli jog. Nem tulajdonjog, de a vállalkozás kvázi tulajdonosként viselkedik. Az ellenérték szerződés szerinti számlázása és elszámolása előre, és nem a későbbi folyamatos működés során történik. Fajtái a következők lehetnek: bérleti jog, használati jog, koncessziós jog, márkanév, licenz.
- Üzleti vagy cégérték → A jövőbeni gazdasági haszon reményében teljesített többlet kifizetés összege, átalakulás esetén az ilyen jogcímen megállapított érték. Fajtái: good will, bad will. A kettő közül csak a good will viselkedik immateriális jószágként.
- Szellemi termékek → A vállalkozási tevékenységet tartósan szolgáló szellemi alkotások: találmány, ipari jogvédelemben részesülő javak, egyéb szellemi alkotások, know-how, gyártási eljárás és védjegy.
- Immateriális javakra értékhelyesbítése: a gazdálkodó döntésétől függően értékhelyesbítés számolható el a vagyoni értékű jogok és a szellemi termékek után. Tartalma a piaci érték és a (visszaírással módosított) könyv szerinti érték különbsége.
- Immateriális javak terven felüli értékcsökkenése és annak visszairása
- Immateriális javak terv szerinti értékcsökkenése

A számviteli rendszerekben a **kiegészítő melléklet** segítségével kicsit részletesebb információt találhatunk az immateriális javak között nem található emberi erőforrásokról. Azonban ez is csak nagyon korlátozottan mutatja be ezen erőforrások valódi értékét. Immateriális javak és az emberi erőforrások az alábbi paraméterekkel jelenhetnek meg a kiegészítő mellékletben:

- A vezető tisztségviselők, az igazgatóság, a felügyelőbizottság tagjainak az üzleti év után járó járandóságának összegét, a folyósított előlegek, kölcsönök összegét, a nevükben vállalt garanciákat.
- A tárgyévben foglalkoztatott munkavállalók átlagos statisztikai állományi létszámát, bérköltségét, személyi jellegű egyéb kifizetéseit állománycsoportonként.

- Azon kötelezettség összegét, amelyek a pénzügyi helyzet értékelése szempontjából jelentőséggel bírnak és a mérlegben nem jelennek meg. (Munkavállalókkal kapcsolatban pl. a jövőbeni nyugdíjfizetési vagy végkielégítési kötelezettség.)

A nemzetközi számviteli standardok szerint az immateriális javak „olyan fizikai jelleg nélküli nem monetáris eszközök, amelyeket termékek vagy szolgáltatások előállítására, vagy másoknak történő bérbeadásra, vagy adminisztratív célokra történő felhasználásra tartanak, amelyek beazonosíthatók és múltbeli események eredményeként állnak a vállalkozás ellenőrzése alatt, és amelyektől jövőbeni gazdasági hasznot várnak. (IAS 38)<sup>1</sup>

Az immateriális javak számbavételi kritériumi a következők:

- beazonosíthatók
- a társaság kontrollja alatt vannak
- jövőbeni gazdasági előnyök származnak belőlük
- az eszköz bekerülési értéke megbízhatóan mérhető.

Azonban szintén a nemzetközi számviteli standardokban korlátozzák is azokat az immateriális javakat, amelyeket meg lehet jeleníteni a számviteli beszámolóban. Az előbb is idézett számviteli standard (IAS 38) kimondja: „.....nem fogadhatóak el olyan, munkaerővel vagy piaci pozícióval kapcsolatos kategóriák, mint például az alkalmazottak tudása vagy a megszerzett piaci részesedés, kialakított ügyfélkör, vevői kapcsolatok, hiszen ezek fölött nincs az adott gazdálkodó egységnek elegendő kontrollja (legfeljebb valamifajta – bizonytalan eredménnyel járó – ráhatása). Jogi kötelezettség hiányában ugyanis nem biztosítható, hogy a munkaerő vagy vevő lojalitása bármilyen időtartamra megmarad.”<sup>2</sup>

#### Negyedik címsor-4 Az immateriális vagyon megjelenítésének módszerei

Az immateriális javak értékelése, vagy másképp fogalmazva a pontos értékük meghatározása rendkívül nehéz feladat. Az érték meghatározásánál sajnos, ha a magyar számviteli alapelvekből, és a vagyonértékelés törvényi feltételeiből indulunk ki, akkor az ezen vagyonelemek rendkívül nyomott áron kerülnek be a kimutatásokban. Léteznek azonban módszerek, amelyek segítségével a valósághoz közelebbi értéket kaphatnánk néhány vagyonrész tekintetében (bár ezek a mai számviteli rendszerben még nem alkalmazhatók).

A szellemi alkotások értékelése általában:

- A legegyszerűbb a bekerülési értéken történő nyilvántartás, vagyis a szellemi alkotásokat a vásárlás, beszerzés értékén tartják nyilván.
- A helyettesítés elve alapján azt becsüli meg, ha a kérdéses szellemi alkotás nem létezik, milyen befektetést kellene eszközölni ahhoz, hogy az adott tevékenységet végrehajtsák.
- A licen alapú megközelítés az iparjogvédelmi licen szerződés díjazásából, a szerzői jogi felhasználási szerződés honoráriumából indul ki.
- A legáltalánosabb módszer a hozadék elve, amely a szellemi alkotások révén realizálható olyan többletjövedelemből indul ki, amely éves szinten meghatározható.

<sup>1</sup> IAS: International Accounting Standard (jellemzően Európában használják)

<sup>2</sup> Habár az IAS 38 a legátfogóbb immateriális javakra vonatkozó standard, a standard hatóköre csak azokra a javakra terjed ki, beleértve a fejlesztési költségek számviteli kezelését is, amelyeket más IFRS standard nem fed le. Így a halasztott adó kérdését az IAS 12 szabályozza, lízingeket az IAS 17, a munkavállalói juttatásokat az IAS 19. Az immateriális javak értékvesztésének részleteivel IAS 36 foglalkozik. Az IFRS 3 részletezi a goodwillt, mint üzleti kombinációt, az IFRS 4 a biztosító társaságokban keletkező jogokat, az IFRS 5 az értékesítési célú immateriális javakat, és végül az IFRS 6 témája a feltárással kapcsolatos jogok a kitermelő iparban. (Mackenzie et al., 2011)

Ezt az összeget összeszorozva a piaci jelenlét éveinek számával, megkapjuk a kérdéses szellemi alkotás hozadékát.

Néhány vagyónrész viszont egyáltalán nem szerepel a számviteli beszámolóban, amely pedig a törvény és számviteli standardok megváltozása esetén bekerülhetnének a vállalat vagyónkimutatásába. Az egyéb vagyoni elemek megjelenése, azaz a láthatatlan vagyon jobban is megjeleníthető lenne a számviteli eszköz rendszer segítségével a következők szerint:

- Nem szerepel jelen pillanatban a **kapcsolati tőke** az immateriális javak között. Az ügyfél megszerzési költségének egy része pedig mérhető, és így aktiválható is lenne. A szerződésben meghatározott idejű kapcsolati tőkét szintén aktiválni lehetne az immateriális javak között.
- A **saját márka** is gazdasági értékkel bír, pénz formájában kifejezhető eszköz, ezért szintén költség oldalról megközelítve, aktiválhatóvá lehetne tenni a mérlegben.
- A **kísérleti-fejlesztés** aktivált értéke ugyan szerepel a mérlegben, de néhány költségelem pontosításával, többek között az előkészületi költségekkel pontosítani lehetne. Nem egyszer a sikertelen kísérlet-fejlesztési költség alapozza meg a későbbi sikeres kutatást.
- Az **emberi erőforrások** esetében a munkaerő toborzás, a kiválasztás, illetve a betanítás és továbbképzés költségei szintén számszerűsíthetők, ezzel aktiválhatóak lennének a mérlegben. A munkaerő lojalitása bár nem feltételezhető, de a cégek fluktuációs adatai alapján azonban számíthatóvá válna a jelenlegi dolgozótól megvásárolt munkavégző képesség és munkaidő. Ez különösen számszerűsíthető lenne a határozott idejű szerződések esetében.

#### Ötödik címsor-5 Az immateriális vagyon a vezetői számvitelben

Az immateriális vagyon témakörével, többször is foglalkozik Laáb Ágnes. Az ő meghatározása szerint a szellemi tőkét tekinthetjük úgy, mint esélyt, lehetőséget akár a tulajdonosa, akár a használója számára. Az erőforrás (emberi erőforrás) a már kiaknázott lehetőséget jelöli. Ha rendelkezésre áll a megfelelő mennyiségben, összetételben, minőségben, akkor a vállalat erősségeit hordozza, ha viszont hiányzik, vagy nem használja a vállalat, akkor könnyen a működés gyenge pontjává válik. (Laáb Á. 2006) Az immateriális vagyon kapcsolatban szerzőtársai szerint három stratégia erőforrás jelenik meg. (Varsányi 2011)

**Kompetencia vagyon** → A stratégiai szerepét ennek a vagyónrésznek egyrészt a nagysága és összetétele, másrészt pedig annak hasznosítása határozza meg. A kompetenciavagyon számszerűsítése értelemszerűen elsősorban hozamkövetelményként segíti a gazdasági tisztánlátást. A stratégiai döntésekben azonban már úgy is szerepet játszik, hogy a kompetenciavagyon összetételének mely elemei rendelkeznek hozzá egyértelműen egy-egy fontos akcióhoz, és mely elemei konvertálhatók. Utóbbinak azért van nagy jelentősége, mert a konvertálható kompetencia többféle akcióhoz is hozzárendelhető, és adott kompetencia hasznosíthatósága változó lesz aszerint, hogy azt milyen akcióhoz rendeljük hozzá. Ennek ismeretében befolyásolni lehet a rivális akciók rangsorolását és/vagy időzítését, így hatást gyakorolhatunk a kiválasztott akció eredményességére.

**Környezeti tényezők** → A természeti erőforrások és a környezet tűrőképessége egyaránt egyre hangsúlyosabb szerepet tölt be a stratégiai gondolkodásban és a vállalatvezetés napi gyakorlatában.

**Az információ** stratégiai szerepe a tudástársadalom korszakában egyre fokozódik. A napi gazdálkodásban, a stratégiaalkotásban, a stratégiai alapon eldöntött és kivitelezett

innovációban és ehhez kapcsolódó befektetésekben egyaránt, mind tartalmasabb, relevánsabb és megbízhatóbb információkra van szükség.

#### Hatodik címsor-6 Humán többletértéke modell

Az alábbi modellt Juhász Péter dolgozta ki. (Juhász 2004) A lényege, hogy a klasszikus mérleget kiegészíti az emberi erőforrások értékével. A számviteli szabályok szerint az emberi erőforrás kiadásait az éves eredménnyel szemben azonnal el kell számolni, aktiválásra nincs lehetőség. Azonban ha megengednék humán tőkeként kimutatni, akkor a számvitel segítségével erre is lenne mód. Természetesen ennek már külön költségei is lennének. A modell alapfeltevése, hogy a munkaerővel kapcsolatos kiadások révén részben olyan javak is létrejönnek, amelyek hosszabb távon szolgálják a vállalat érdekeit. Ez a mérlegben egyfajta humán eszköz kimutatásának szükségességét veti fel. Ez igazából a folyó költségek eszközzé alakítását jelenti. Hasonlóan, ahogy egy lízingelt eszköz elszámolása történik. A forrás oldalon figyelembe kell vennünk valamennyi jelenlegi alkalmazottal kapcsolatosan a normál üzletmenet szerinti várható fizetési kötelezettséget (bér, járulékok, adók). Ehhez szükség van a vállaltnál várhatóan munkaviszonyban eltöltött idő becslésére. Az eszközök közé - humán eszköz címen - ugyanezen költség kell, hogy bekerüljön. Ebben az esetben a humán eszköz és a humán tőke értéke megegyezik. Készíthető azonban eszköz alapú megközelítés is. Ilyenkor az eszköz értékét nem pusztán a várható költségek alapján határozzák meg, hanem egyéb tényezőket is figyelembe vesznek. Ebben az esetben azonban eltér a humán eszközök értéke és a humán tőke. Ez az eltérés jelenik meg humán többletértékként.

#### A humán eszköz és tőke megjelenítése a vállalati mérlegben

Eszközök	Források	Hagyományos
Forgó eszközök	Saját tőke	Mérleg
Befektetett eszközök	Idegen tőke	
Humán eszközök értéke	Humán többletérték	Kiegészítések
	Humán tőke	

(Forrás: Juhász-2004 – 19 old.)

#### Források:

- Boda György – Szlavik Péter(2001): Kontrolling rendszerek tervezése, Budapest KJK Kerszöv
- Baricz Rezső (1999): Mérlegtan. AULA Kiadó. Budapest
- Juhász Péter (2004): Az emberi erőforrás értékelés kérdései, 36. sz. Műhelytanulmány BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Gósi Zsuzsanna (2009): Mérlegen az ember – Az emberi erőforrás értéke a vállalatok képzési gyakorlatának tükrében, disszertáció
- Karl Erik Sweiby(2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás
- Andor Ágnes – Olma Frigyes – Reich András – Újhelyi Beáta (2006) Fókuszban a know-how Számvitel-Adó-Könyvvizsgálat 2006/11 és 2006/12-es szám
- Gerencsér Erzsébet (2008) A szellemi tőke kezelése a számvitelben Szám Adó 2008/11 3-6
- Várkonyiné Juhász Mária (2009) Javaslatok a számviteli értékelési rendszerünk változtatására Szám Adó 2009/4 6-8

- Mackenzie, B. - Coe Tsee, D. - Njikizana, T. - Chamboko, R. - Colyvas, B. (2011): WileyIFRS 2011. Interpretation and application of International Financial Reporting Standards. Wiley. Hoboken.

További információk

- [http://hu.wikipedia.org/wiki/Immateri%C3%A1lis\\_javak](http://hu.wikipedia.org/wiki/Immateri%C3%A1lis_javak)
- [http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/04/10\\_iranyzatok-a-lathatatlan-vagyon-meresere.pps](http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/04/10_iranyzatok-a-lathatatlan-vagyon-meresere.pps)

## Kapcsolódó anyag tartalom

Témakör: Tudástőke központú teljesítménymérés / A nem tárgyasult erőforrások megjelenése

Wiki szócikk: Humán tőke, Intellektuális tőke, Kapcsolati tőke, Strukturális tőke

Kapcsolódó anyag címe: Az immateriális vagyont bemutató rendszerek

Kapcsolódó anyag szövege, összefoglalása: A háttéranyag kísérletet tesz arra, hogy bemutasson olyan rendszereket, amelyek a láthatatlan vagyont megpróbálják láthatóvá tenni. Az elméletekben közös, hogy a láthatatlan vagyont stratégia szintű kérdésként kezelik, és ennek segítségével próbálják beilleszteni a szervezetek értékelésébe. Jelentősek ezek a modellek abból a szempontból, hogy a vállalatvezetők számára így már látható erőforrássá, tőkévé válnak.

Második címsor-2 Immateriális vagyon és az emberi erőforrás a Balanced Scorecardban

szöveg: A Kaplan és Norton által bevezetett Balanced Scorecard egy stratégia teljesítményértékelési rendszer. Szó szerint fordítva „kiegyensúlyozott teljesítménymutatót” jelent. A rendszerből kitűnik, hogy a vállalati teljesítmények elsődleges forrásának az immateriális vagyont tekintették. Szerintük „a pénzügyi elszámolási modellt úgy kellene kiterjeszteni, hogy az magába foglalja a társaság olyan nem tárgyasult (intangibile) és intellektuális vagyonelemeit, mint a minőségi termékeket és szolgáltatásokat, a motivált gyakorlott munkavállalókat, a gyorsan reagáló és előre tervezhető belső folyamatokat, valamint az elégedett és lojális vevőket. A nem tárgyasult (intangibile) vagyonnak és a vállalat képességeinek egy ilyen értékelése különösen sokat segítene, mivel az információs korszak vállalatainál ezek a vagyonelemek a siker szempontjából sokkal kritikusabbak, mint a tradicionális fizikai és dologi vagyonelemek.” (Kaplan, Norton 1996)

Két szempont szerint is nagy jelentősége van a modellnek. Egyrészt a modern vállalati kultúrában először szerepelteti sikeresen a teljesítményértékelésben a tanulást, illetve a vállalati tudást, mint a teljesítményre ható tényezőket. Másrészt a vállalati stratégiát nemcsak a felsővezetői szintre, hanem a munkatársak szintjére is eljuttatja. Hangsúlyt helyez arra, hogy minden alkalmazott számára hozzáférhető információs rendszert képezzenek a pénzügyi, illetve nem pénzügyi mutatók. Minden szinten, így a legalsó szinten lévő munkatársaknak is tisztában kell lenniük tetteik pénzügyi következményeivel, a felsővezetőknek pedig meg kell érteni, hogy milyen vállalati folyamatok állnak a hosszú távú pénzügyi eredmények hátterében.

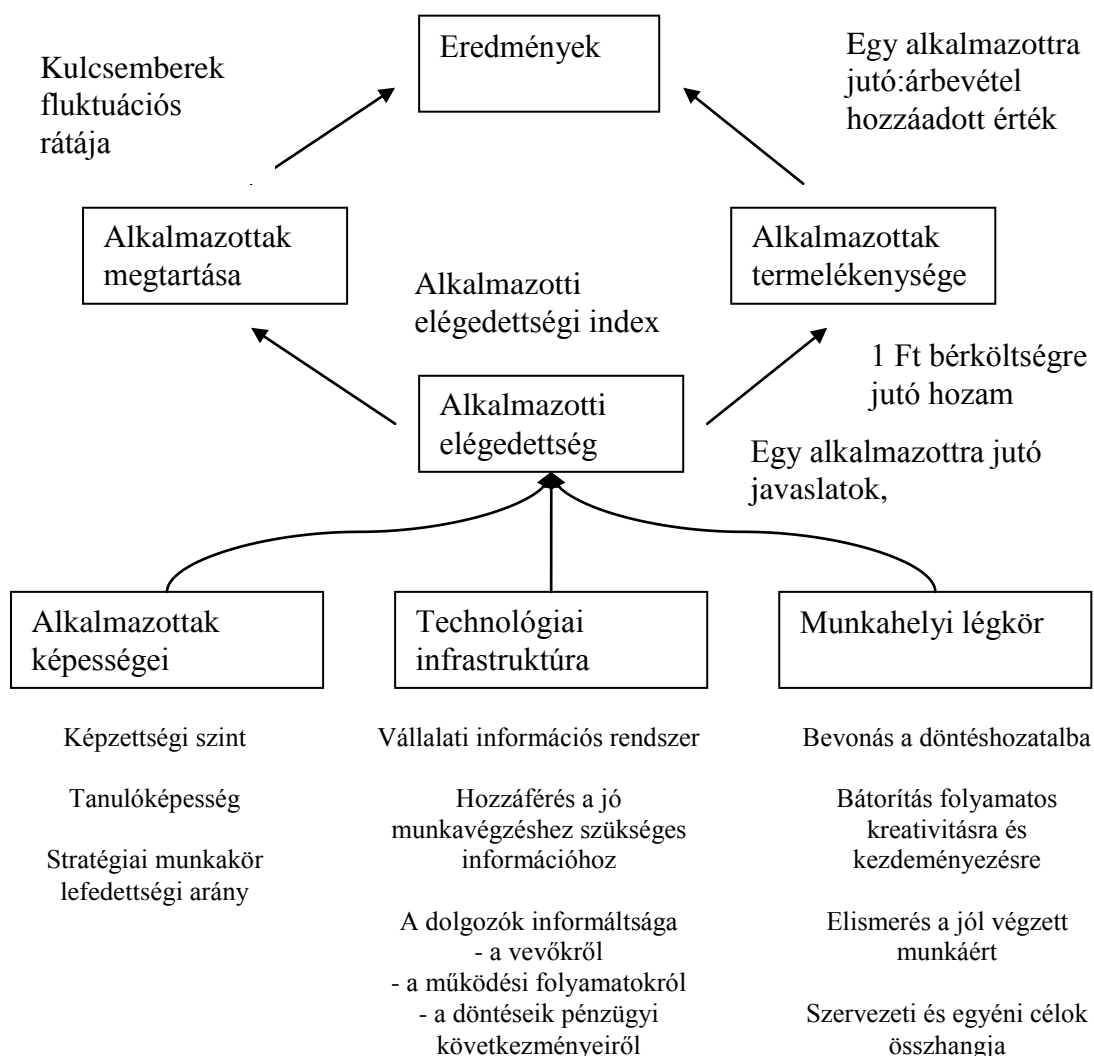
Szerintük a teljesítményméréseket a pénzügyi teljesítmények mérése mellett legalább még három területre ki kell terjeszteni. Ezek a következők:

- Az ügyféltekét láttató vevői nézőpont.
- A szervezeti tőkét megadni kívánó működési nézőpont.
- A tudástőkét kezelni kívánó tanulás, fejlődés nézőpont.

A Balanced Scorecard lényege, hogy lehetővé teszi a stratégiai célok lebontását, így a működéssel kapcsolatban kialakítható mutatókhoz való kapcsolását. „A mutatók egyensúlyt teremtenek a tulajdonosok és vevők számára fontos külső mutatók, valamint a kritikus működési folyamatokat, s a fejlődési és tanulási kapacitást jellemző belső mutatók között. (Kaplan-Norton 1999.pp.21).



## A humánpolitikai nézőpont összefüggésrendszere a Balanced Scorecardban (Boda-Szlávik 2011)



Összefoglalva: a Balanced Scorecard egyszerre tartalmaz eredménymutatókat, amelyek a múltbeli teljesítményt mérik, és jövőbeli teljesítményt jelző elemeket. Egyensúlyt teremt a rövid és hosszú távú célok, valamint a kemény, objektív mérőszámok és a puha, szubjektívebb teljesítménymutatók között.

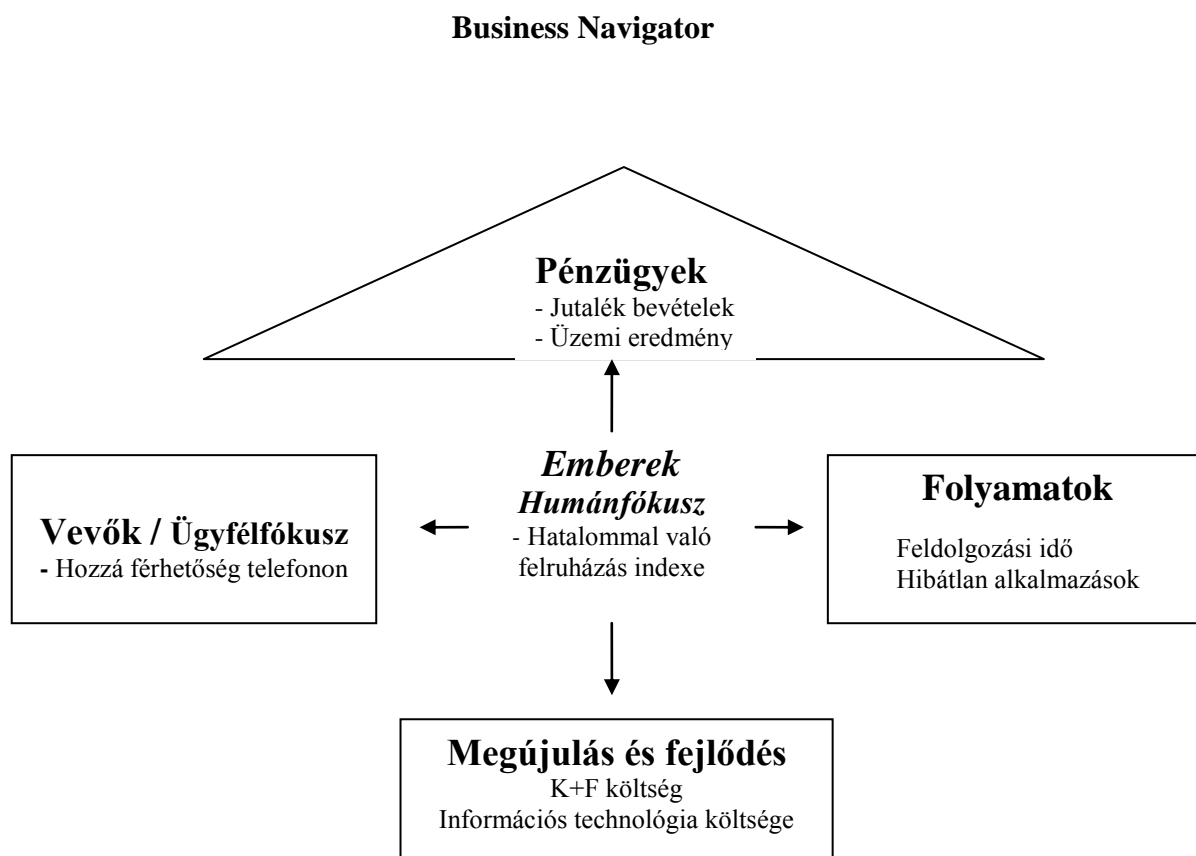
Kaplan és Norton megfogalmazták azokat a korlátozó tényezőket is, amelyek a nem tárgyiasult erőforrások értékteremtő képességnek meghatározását nehezítik:

- Az értékteremtés indirekt – azaz nem közvetlen kapcsolaton, hanem ok-okozati kapcsolaton keresztül valósul meg.
- Az érték környezet függő, azaz az immateriális eszközök stratégiával való összehangolásának mértékétől függ.
- Az érték potenciális – vagyis az intellektuális tőkébe fektetett erőforrások költsége csak közelítése a tényleges értéknek. Az érték ugyanis nem elsősorban a befektetés költségétől, hanem a tudástőke jövőbeli felhasználásától függ, így adott esetben nagyobb vagy kisebb is lehet a bekerülési költségeknél.

- Az immateriális eszközök szorosan összekapcsolódnak, azaz a stratégiától és más szervezeti összefüggéseiktől független értékük vagy egyáltalán nincs vagy nem értelmezhető.

### Harmadik címsor-3 Skandia Navigator

szöveg: A Skandia Navigator egy igen átfogó értékelést ad a vállalat teljesítményére vonatkozóan a szellemi tőke hozzájárulásának figyelembe vételével. A Skandia egy 1955-ben alapított svéd biztosítási és pénzügyi szolgáltató vállalat. A cég intellektuális-tőke igazgatója, Leif Edwinsson dolgozta ki a Skandia Navigatornak nevezett teljesítménymodellt. Kialakításának célja a cég szellemi tőkájének mérhetősége. A Skandia Navigator integrált és dinamikus megközelítésben kezeli és méri az intellektuális tőke egyes elemeit. Célja a döntéshozatal, a stratégiai és üzleti tervezés, valamint a kontroll újfajta, napjainkban igen relevánsnak számító információkkal való támogatása.



A vállalat a szellemi tőkét az ábrán látható módon bontotta elemekre. A modellben a szellemi tőke mérésére öt dimenzióban kerül sor, amelyek a következők:

1. Pénzügyi fókusz, amely a cash-flow generáló képességét méri.
2. Ügyfélfókusz, amely révén információk nyerhetők a vállalat és ügyfelei között fennálló kapcsolatokról.
3. Folyamatfókusz, amely során azt mérik, hogy a technológia és a folyamatok mennyiben látják el támogató feladatukat az értékteremtés során.
4. A megújuláshoz és fejlődéshez kapcsolódó fókusz, amely a vállalat jövőbeli értékteremtő potenciáljáról ad képet.

5. Az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó fókusz, amely felhívja a figyelmet a vállalat humán tőkéjére, illetve az alkalmazottak kiemelt szerepére az értékteremtés szempontjából.

**Példák a Sandia Navigator-ban alkalmazott mutatókra (Bontis 2001)**

Pénzügyi fókusz	Árbevétel/alkalmazottak száma Új vevőktől származó árbevétel/összes árbevétel Új üzleti tevékenységből származó nyereség
Vevői fókusz	Ügyféllátogatásra fordított napok Megnyert/elvesztett ügyfelek aránya (%)
Folyamatfókusz	Egy alkalmazottra jutó PC-k száma IT-kapacitás (CPU) Feldolgozási idő
Megújulás és fejlődés fókusz	Elégedett alkalmazott index Tréningköltségek/adminisztratív költségek (%) Szabadalmak átlagos életkora (év)
Humán fókusz	Felsőfokú végzettségű menedzserek száma Személyzet éves forgása (%) Vezetői (leadership) index (%)

A Business Navigator az éves jelentéshez csatolta, amelyben a vállalat stratégiáját, az ennek megvalósítására vonatkozó mutatószámokat és teljesítményokozókat mutatta be. Ezt először 1995-ben hozták nyilvánosságra „A szellemi tőke láthatóvá tétele a Skandiában” címmel. A Skandia Navigator hasonlít az előtte említett Balanced Scorecardhoz, jövőorientált eszköz mindkettő, amelyek az intellektuális tőke feltárását nem csupán pénzügyi mutatószámokkal segíti, hanem figyelmet fordít a vevők, a technológia, a termék megítélésére is, valamint útmutatóként szolgál a vállalat képességeinek, jövőben lehetőségeinek a mérésre, illetve a szellemi tőke változásának nyomon követésére.

**Negyedik címsor-4 Immateriális vagyonfigyelő**

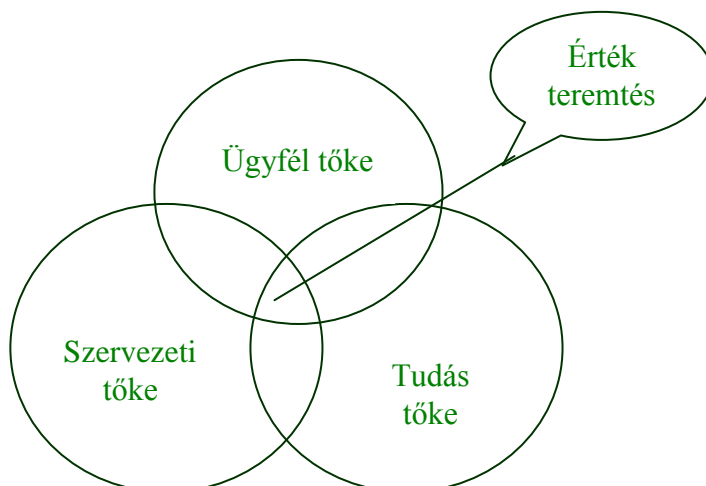
szöveg: Az immateriális vagyonfigyelő (IAM) Karl Erik Sveiby nevéhez fűződik, aki a vállalati jövedelmek forrásának az immateriális tőkeelemeket jelölte meg. Sveiby a vállalatok immateriális vagyonát három csoportba sorolja, ezek a külső szerkezet vagy más néven kapcsolati tőke, a belső szerkezet vagy más néven strukturális tőke, valamint a személyzet kompetenciája (humán tőke). A három csoport az értelmezése szerint a következőket jelenti:

- Humán tőke: az alkalmazottak tudását, képességeit és kompetenciáit tartalmazza.
- Strukturális tőke (belső szerkezet): ide tartoznak pl. a szervezeti folyamatok, rutinok, működési modellek, a vállalati kultúra.
- Kapcsolati tőke (külső szerkezet): a külső szerkezet az ügyfelekkel és beszállítókkal kialakított kapcsolatokat és azok minőségét ragadja meg.

A mérés célját abban látja, hogy mind a külső érdekeltek, mind pedig a belső érintettek számára a nekik megfelelő információkat szolgáltatassa. Véleménye szerint az immateriális vagyon mindhárom csoportjánál növekedési/megújulási, hatékonysági és stabilitási mutatókat kell a vállalatnak számolni és több időszakon keresztül nyomon követni. Így az immateriális vagyonelemeket nyomon követve hosszabb időtávon át képet kap a gazdálkodó azok alakulásáról.

Ennek képi megfogalmazását jelenti az úgynevezett háromkörös vállalati modell.

## Háromkörös vállalati modell



Ebben a modellben a három stock vagyont mindegyike flow kapcsolatban érintkezik egymással. Ezek a flow-k az említett stockokat növelik, illetve csökkentik. A legfontosabb flow elemek az immateriális tőkeelemekbe való befektetés, azok elavulása és a kockázatok. Miután az immateriális elemek nem láthatóak, a vagyontól a hatékonyságmérés alapján lehet megállapításokat tenni. Ha a hatékonyság csökken, akkor a láthatatlan vagyont lassan eltűnik. A hatékonyság növekedése esetén a láthatatlan vagyont is növekszik. A hatékonyságfigyelés az immateriális vagyontfigyelő egyik kiemelt szempontja. Egyetlen mutatószámmal azonban a láthatatlan tőke nem mérhető. Mutatószámok együttesét lehet alkalmazni ebben az esetben. Ez azt jelenti, hogy a felsorolt három kategóriát kell mérni. A külső szerkezet esetében a vállalat növekedését, megújulást figyeljük. Azt mérjük, hogy mennyivel nőtt a vállalat piaci részesedése, elégedettek-e az ügyfelek, vannak-e visszatérő cégek. A belső szerkezet esetén a beruházások kapnak figyelmet, mellette a személyzet hozzáállása a vezetéshez és a támogató személyzet fluktuációja. A személyzet kompetenciája esetén olyan tényezők kerülnek a figyelem középpontjába, mint az egy szakértőre jutó hozzáadott érték.

### Az immateriális vagyonfigyelő - Intangible Assets Monitor – Sveiby (Sveiby 2001)

Piaci érték				
	Dologi eszközök	Nem dologi eszközök		
		Külső szerkezet	Belső szerkezet	Kompetencia
Növekedés		Organikus növekedés	IT befektetések	Kompetencia index
			Befektetések belső szerkezete	A pozícióban eltöltött évek száma
				A képzettség szintje
				A kompetencia cserélődése
Innováció		Imáznövelő vevők	Szervezést növelő vevők	Kompetenciát növelő vevők
		Értékesítés új vevőknek	Új termékek; szolgáltatások aránya	Képzési, iskolázási költségek
			Újonnan megvalósított folyamatok	Diverzitás
Hatékonyság	Azonos a hagyományos pénzügyi mutatókkal	Vevő profitabilitás	Támogató személyzet aránya	Szakértők aránya Leverage hatás
		Egy vevőre jutó értékesítés		Egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték
		Nyerés/Vesztés index		Egy szakértőre jutó hozzáadott érték
				Egy foglalkoztatottra jutó profit
				Egy szakértőre jutó profit
Kockázat és stabilitás		Elégedett vevők indexe	Érték; magatartás index	Szakértők cserélődése
		Nagy vevők aránya	A szervezet kora	Fizetések relatív szintje
		Korstruktúra	Támogató személyzet forgása	Szenioritás
		Elkötelezett vevők hányada	Újoncok aránya	
		Ismételt megrendelések gyakorisága	Szenioritás	

#### Ötödik címsor -5 Investor in People

szöveg: Az Investor in People felfogható HR minőségbiztosítási rendszereként. A minősítési rendszer 1990-ben született a brit kormány kezdeményezésére. A standard valójában keretet ad a szervezeti célok rögzítéséhez és kommunikációjához, illetve a munkatársak ennek megfelelő fejlesztéséhez, ezáltal segíti az üzleti teljesítmény és a versenyképesség javítását. A Investor in People a munkatársak tájokoztatására, fejlesztésére és ösztönzésére fordított erőforrásokat befektetésnek tekinti, melynek megtérülése a stratégiai célok megvalósulásában mutatható ki. A standard felépítése egyszerű. Három alapelvet rögzít ezek teljesülése 10 nem számszerű mutatón keresztül válik láthatóvá. A vizsgálat középpontjában az áll, hogy a HR elemekből mi válik a munkatársak által hétköznapi részévé. Az Investor in People négy fő területre fókuszál, ezek a következők:

- Mennyire elkötelezett a szervezet a munkatársak fejlesztése irányt?
- Hogyan tervezi a munkatársak fejlesztését?
- Mit tesz annak tényleges megvalósításáért?
- Hogyan értékeli a fejlesztések hatását?

#### Alapelvek és mutatók

**Első alapelv:** Tervezés – Investor in People szervezet hatékony stratégiákat alakít ki arra, hogy a szervezeti teljesítményének javítását a munkatársak fejlesztésével érje el.

Mutatói:

1. A szervezeti teljesítmény javítását célzó stratégia világosan meghatározott és érthető.
2. A képzés és fejlesztés tervezése a szervezeti célok elérése érdekében történik.

3. A HR-stratégiák elősegítik a munkatársak fejlesztésének esélyegyenlőségét
4. A munkatársak vezetéséhez és fejlesztéséhez szükséges vezetői képességek világosan meghatározottak és érthetőek.

**Második alapelv:** Megvalósítás – egy Investor in People szervezet hatékony intézkedéseket hoz arra, hogy a szervezeti teljesítmény javítását munkatársai fejlesztésével érje el.

Mutatói:

5. A vezetők hatékonyak a munkatársak vezetésében és fejlesztésében
6. A munkatársak szervezethez történő hozzájárulását elismerik és megbecsülik
7. A munkatársakat bevonják a döntésekbe, hogy önállóságra és felelősségvállalásra ösztönözzék őket
8. A munkatársak hatékonyan tanulnak és fejlődnek

**Harmadik alapelv:** Felülvizsgálat – egy Investor in People szervezet be tudja mutatni a munkatársakba történő befektetéseinek szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását.

Mutatók:

9. A munkatársakba történt befektetés javítja szervezeti teljesítményt
10. A munkatársak vezetésének és fejlesztésének módszereit folyamatosan javítják.

Hatodik címsor-6 Humántőke-megtérülési mutató

szöveg: A munkavállalókkal kapcsolatban létezik egy olyan ki nem mondott elvárás, hogy a munkavállalók a bérüket (fizetésüket és juttatásaikat) meghaladó mértékben növeljék a szervezet értékét. Az általános vélekedés szerint az egyéni munkavállaló általános szaktudása és szakmai tapasztalatai, a társasággal kapcsolatos ismeretei és jártasságai valamint a személyiségének és élettapasztalatának kombinációja az az egyedi érték, ami kapcsolatban áll a szervezet nyereségével. Ez viszont egy időben változó értéket jelent. A humántőke-megtérülési mutató, amelyet Bukowitz használ (Bukovitz 2004), azonban megoldja ezt a problémát. Bár ez a mutató sem fejezi ki a szervezet számára képviselt értéket, azonban alapot teremt arra, hogy a humán erőforrásokkal kapcsolatos költségek tervezhetővé váljanak. A mutató a humán erőforrások meglévő számviteli elveire épül, ugyanakkor újszerű módon alkalmazza a biztosításmatematikai és közgazdasági értékelési technikákat.

A humán-tőke megtérülési mutató a szervezet nyereségéhez történő minimálisan várható hozzájárulásként fejezi ki azt, hogy az egyén milyen értéket képvisel a szervezet számára. Mivel a mutató egy konkrét személyhez kapcsolódik, alkalmas annak meghatározására, hogy a szervezeten belül hol keletkezik érték, és azt is ki tudja mutatni, hogy milyen különbség van az egyén jövőbeni hozzájárulásának jelen értéke és jövőbeni költsége között. Az egyén hozzájárulásának becslésekor azt kell először tisztázni, hogy a munkavállaló bérét költségnek vagy az egyén által képviselt érték tükröződésének tekintjük. A mutató mindkét nézetet magába foglalja. A becsült hozzájárulás kiszámításakor a munkabért a piaccal folytatott interakciók során meghatározott érték tükröződéseként kezeli. A mutató két alapfeltevéssel dolgozik. Egyrészt azt mondja ki, hogy a munkavállaló bére (díjazása, pótlékai, képzési és fejlesztési juttatásai) alkalmas annak a minimális értéknek a meghatározására, amellyel egy adott munkavállaló a szervezet teljesítményéhez hozzájárul. Másrészt figyelembe veszi azt, hogy az emberek hozzájárulása meghaladja a bérüket, azaz a szervezet számára nyereséget termelnek. A kérdés az, hogy vajon mekkora ennek a hozzájárulásnak a mértéke. Ezt a kérdést úgyis fel lehet tenni, hogy hol van az a pont, ahonnan egy szervezet számára már közömbössé válik, hogy egy jól képzett, bevált és termelékeny munkavállalóját tovább foglalkoztatja, vagy egy új, hasonló szakképesítéssel rendelkező, új munkaerőt alkalmaz.

Ehhez a következő pontokat kell figyelembe venni (Bukovitz 2004):

- ❖ Tényként kell elfogadni, hogy a meglévő munkavállalók értéket jelentenek, mivel a szervezetnek nem kell felvenni őket, azaz nem kell hirdetések feladni, állásinterjúkat folytatni stb., ugyanakkor nem kell az elbocsátás költségeit (végkielégítés, kilépő dolgozó tudásának rögzítése) fedeznie. Ezen értékek egy része közvetlenül kiszámolható, egy másik része közvetetten, a rájuk fordított idő alapján számszerűsíthető. (felvételi és elbocsátási költségek)
- ❖ A meglévő munkavállalók azért is értéket képviselnek a szervezet számára, mert betöltik az egyébként üres álláshelyeket. Ez az érték azoknak a napoknak a számában fejezhető ki, amennyi egy megüresedett állás betöltéséhez szükséges. (üresedési költség).
- ❖ A meglévő alkalmazottak kétféleképpen is értéket képviselnek a szervezet számára az ott eltöltött idejük alapján:
  - Ismerik a szervezet működési rendjét, tudják, kihez kell fordulniuk az adott problémával, hogyan kezelhetik a szervezeti bürokráciát, tudják, hogy melyek a lényeges kérdések és melyek nem, már túljutottak a társasággal kapcsolatos tanulási görbén (betanulási költség)
  - Egy bizonyos ponton túl a szolgálati idő hosszával arányosan csökken annak a kockázata, hogy adott munkavállaló távozzon a szervezettől – tehát az állandóság is jelentős értéket képvisel. (felmondási kockázat költség)

A humántőke-megtérülési mutató az egyén illetve a munkakör szempontjából lényeges, különféle faktorok ötvözésével képes arra, hogy egyénre szabott képet alkothasson az egyes munkavállalók hozzájárulásáról a társaság értékéhez.

#### Hetedik címsor-7 Magyarország versenyképessége

A 2005-ben készült országos fejlesztési koncepcióban kiemelt szerep jut annak a felismerésnek, hogy a gazdasági növekedés legfőbb hajtómotorja a képzett munkaerő, és a tudásvagyon. Humántőkére és innovációra alapozott gazdaság jelenti a jövőbeni növekedés feltételei.

A globális gazdasági versenyben maguk a nemzeti munkaerőpiacok is egymás versenytársaivá váltak, így a magyar munkaerőpiac fejlődésének, változásának trendjeit számos globális tényező befolyásolja.

A „felfelé nivelláló”, a képzett minőségi munkaerő tömegesedésének folyamatát igen világosan szorgalmazza például az Európai Bizottság a szakképzés, a K+F ráfordítások hatékonyabb támogatásával, a munkavállalást, vállalkozást akadályozó adminisztratív terhek drasztikus csökkentésével. A gyorsan változó gazdasági környezetben a felnőttképzés intézményrendszerének hatékonysága alapvető fontossággal bír, hiszen egy-egy oktatásban eltöltött újabb év átlagosan 6,5%-kal magasabb keresetet eredményez az egyén szintjén, illetve az átlagos iskolai végzettség 1 évvel magasabb szintjéhez 5 %-kal magasabb munkatermelékenység társul.<sup>3</sup>

#### Források:

- Robert Kaplan – David Norton (1996): The Balanced Scorecard, Harward Business Scholl Press, Boston, Massachuttsetts 1996
- Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK Budapest, 1996
- Boda György – Szlávik Péter (2005) : Kontrolling rendszerek KJK-Kerszöv

<sup>3</sup> IBM Fehérkönyv, Magyarország versenyképességének humán tényezői (2011) Szeged JATE Press (idézi: Az Országos Fejlesztéspolitikai Koncepció háttéranyaga, 2005 július)

- Boda György – Szlávik Péter(2001): Kontrolling rendszerek tervezése, Budapest KJK Kerszöv
- Bontis (2001) Assesing knowldege assets: a review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Reviews 2001/1 46.old
- Juhász Péter (2004): Az emberi erőforrás értékelés kérdései, 36. sz. Műhelytanulmány BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Gósi Zsuzsanna (2009): Mérlegen az ember – Az emberi erőforrás értéke a vállalatok képzési gyakorlatának tükrében, disszertáció
- Bukowitz W.R. – Williams R. L. \_ Mactas E. S. – Human Caital measurment. – Research Technology Managment 47.k 3 sz. 2004/m-j 43-49 old
- Sveiby Karl Erik (2001): Szervezetek új gazdasága; a menedzselt tudás KJK Kerszöv Budapest
- Bontis (2001) Assesing knowldege assets: a review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Reviews 2001/1 46.old

További információ

[http://hu.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://hu.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard)