

SZÁMBAVÉTEL: Számadás vagy számvetés?*

*Laáb Ágnes**

Összefoglalás

A hagyományos felfogással ellentétben a szerző amellett érvel, hogy a pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel között a különbséget a felhasználói kör valamint az információk súlyozása, mélysége, részletezettsége adja, miközben az eszköz- és módszertárak nem különböznek. A valódi, lényeges különbség abból adódik, mit akarunk látni és láttatni a fenti számbavételi módszerek által szolgáltatott információkból. A magyar nyelv jól megragadja a lehetséges eltérés lényegét a számadás és a számvetés szavaink eredeti jelentéstartamával. Számadásokat készíthetünk magunkról mások, vagy saját magunk számára de előfordulhat, hogy mások készítik azokat rólunk. Számvetések készítésére válságszituációkban kerülhet sor, amikor a hozamok és áldozatok valós (mennyiségi és minőségi értékítéletet egyaránt tükröző) egyenlegét kell megvonnunk. Ilyenkor esélyünk van arra, hogy az addig is rendelkezésre álló információink mélyebb összefüggéseit is belássuk, ami egy más minőségi fok elérését nyithatja meg előttünk.

Abstract

Contrary to traditional concept, in the author's opinion the difference between financial and managerial accounting is given by the users, weighting and details of information, while their assets and methodology do not differ. The actual, essential difference comes from the fact what we want to see and show from the information provided by the above accounting methods. We can render account of ourselves or of others but others can also render an account of us. Calling somebody to account is necessary in crisis situation when we have to see the real balance of yields and sacrifices (reflecting both quantitative and qualitative value judgment). In that case we have the chance to understand the deeper relations of the information at our disposal, which can open up a different qualitative level.

Mit értünk számbavétel alatt az üzleti életben?

Mindennapi életünk során a számbavétel tárgya lehet az idő múlása, az élelmiszerkészlet fogyása, a téli tüzelőmennyiség begyűjtése, a családi/közösségi hagyományaink gondozása. Számba vehetjük eredményeinket, veszteségeinket, kudarcainkat, sikereinket, örömeinket, bánatainkat, barátainkat, ellenségeinket. Számba vehetünk, és számon tarthatunk tehát mindent és mindenkit, ami vagy aki valamiért fontos nekünk.

Az üzleti életben a számbavétel vonatkozhat pénzre, nem pénzalakban megtestesülő vagyonelemre, és teljesítményre. E számbavételi tevékenység célja az összesített pénzügyi kimutatások, beszámolók előállítása, amelyek bemutatják pénzügyi, jövedelmi és vagyoni helyzetünket és az abban bekövetkezett változásokat. A számbavétel végtermékei egy adott időszak vonatkozásában a következőkről tájékoztathatnak bennünket:

- A pénzkészletünkre ható pénzügyi tranzakciók (pénzbevételek, pénzkidadások) jellegéről és nagyságrendjéről egy adott időszakban: ez a Cash flow kimutatás.

* PÉNZÜGYI ELLEN_RZÉS – EGY FUNKCIÓ TÖBB SZEREPBEN TANULMÁNYKÖTET BME PÉNZÜGYEK TANSZÉK, 2005

* PhD, kandidátus, egyetemi docens, BME GTK Pénzügy- és Számvitel Tanszék email: laabagnes@gmail.com

- A működésünk eredményességére ható tranzakciók (hozamok és ráfordítások) jellegéről és nagyságrendjéről egy adott időszakban: ez az eredménykimutatás.
- A vagyonunk nagyságáról, összetételéről, eredetéről, növekedésről, csökkenéséről egy korábbi időponthoz képest: ez a legfontosabb pénzügyi kimutatás, a mérleg.

Pénzügyi számvitel, vezetői számvitel

A kilencvenes évektől a hazai szakirodalom – átvéve a nemzetközi gyakorlatot – a számvitelt két részre bontja: „pénzügyi számvitelre” és „vezetői számvitelre”: a „financial accounting” és „management accounting” fogalmak tükörfordításaként. Eszerint:

- A pénzügyi számvitel arra hivatott, hogy a cég informálja külső partnereit (tulajdonosok, befektetők, szállítók, vevők, kormányzati szervek stb.) vagyoni, jövedelmi és pénzügyi állapotáról, illetve az azokban bekövetkezett változásokról.
- A vezetői számvitel akkor töltheti be jól feladatát, ha a vezetők döntéshozatalához időben tud megfelelően részletezett, releváns információkat szolgáltatni.

A vezetők döntéseik meghozatala előtt nem nélkülözhetik a számokból nyerhető információkat, és döntéseik hatását nyomon követhetik célirányos elemzési módszerek segítségével. Minden mutatószám, elemzési módszer használható globálisan, a vállalkozás egészére vonatkozó információtartalommal, de értelmezhető egység szinten is, döntéseink értékelésére, ellenőrzésére, sőt bizonyos várható tendenciák megragadására, előrejelzésére.

- Vannak döntések, amelyek hatása a vállalkozás egészére kiterjed: ezek jól kirajzolódnak a vállalkozás egészére vonatkozó beszámoló (mérleg, eredménykimutatás, Cash flow kimutatás) megfelelő soraiban.
- Vannak döntések, amelyek hatását a belső önelszámoló egységek szintjén kell lemérni, s így ezeket az egyes vezetők felelősségi körébe tartozó területi, üzletági jelentéseknek kell tükrözni. Ehhez a vállalkozás egészének teljesítő képességét kifejező globális értékadatok és mutatók mellett – amelyek elsődlegesen kifelé biztosítják a tájékoztatást – olyan belső információs rendszer kiépítésére és működtetésére van szükség, amely tájékoztatja a vezetőket a termelő, szolgáltató, irányító stb. egységeinek gazdálkodásáról, az egyes termékek, szolgáltatások jövedelemtermelő képességéről, az időszak során felmerülő költségek jellegéről és egyéb, a gazdálkodás kézbentartásához szükséges információkról.

A hazai gyakorlatban a vezetők fentiekben megfogalmazott igényét a felelősségi elven kialakított vezetői számviteli információs rendszerek szolgálják. A felelősségi elv lényege, hogy a vezető hatás-, döntés- és felelősségköre egybeessen. A felelősségi elv akkor érvényesülhet maradéktalanul a vezetésben, ha minden vezető időben hozzáfér a döntései meghozásához elengedhetetlen, számára releváns információkhoz.

Teljes felelősségi körre (eredmény-, eszköz-, forrás-, és pénzfelhasználásra) kiépített vezetői számviteli információs rendszer jobbra csak elméletben létezik. A hazai gyakorlatban inkább csak a különböző önállósági fokon álló belső önelszámoló egységek teljesítmény-elszámolási információs rendszerével találkozhatunk. Ezekben a termelési tényezők vállalkozáson belüli felhasználását követik nyomon – többé-kevésbé – a felelősségi elv érvényesítése mellett. Az elszámolás tárgya az

önelszámoló egység működésének a vállalkozási eredményben megmutatkozó hatása. Végső célja, hogy az önelszámoló egységek tevékenységét összhangba hozzák egymással és a vállalkozási pénzügyi eredménnyel.

A felelősségi elven kiépített belső elszámolási rendszerek információtartalma nem térhet el a beszámoló adatsoraihoz gyűjtött információktól, miközben természetesen szem előtt tartják az érintett vezető által támasztott mélységi, és részletezettségre vonatkozó elvárásokat. Ha a megfigyelés a költségekre vonatkozik, akkor a felelősségi egységek körében elszámolt költségek tartalma nem lehet más, mint a beszámolóban szereplőké.¹

Sok elméleti szakember és gyakorló vezető meggyőződése, hogy a pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel között különbséget kell és lehet tenni. A számvitel kettéosztása pénzügyi és vezetői számvitelre éles vitákat okoz:

- Vannak, akik a vezetői számvitel létét már a számvitel meghatározásából kiindulva tagadják, nem ismerve el a vezetői számvitelt a számvitel önállósul területének, mondván, hogy a számvitel egyben vezetői számvitel is.
- Napvilágot láttak ugyanakkor olyan – megítélésem szerint tarthatatlan – nézetek is, hogy van a kötelező, ám a vezetés számára túl sok információt nem nyújtó pénzügyi számvitel, és van a külső megfigyelők (tulajdonosok, hitelezők, üzleti partnerek) számára felesleges, ám a vezetők munkáját segítő, s így egyedül üdvözítő vezetői számvitel.

Ez utóbbi felvetés mögött húzódik egy mélyebb probléma is, ami mellett nem mehetünk el szó nélkül, nevezetesen, hogy miért kérdőjelezzik meg a számvitelben kevésbé járatos vezetők, szakemberek a pénzügyi számvitel hitelességét, miért élnek folyamatosan a könyvelési „trükkök” gyanújával?

- Azért – ám ez jogosan nem írható a számbavételi gyakorlat számlájára –, mert mindig voltak és lesznek gátlástalan emberek, akik – kihasználva a szervezetlenséget, ellenőrzési hiányosságokat vagy egyszerűen visszaélve a bizalommal – szeretnek a zavarosban halászni. Esetükben általában sima csalásról van szó, nem valódi trükkökről! Piaci viszonyaink fejletlensége miatt a magántulajdon tiszteletben tartása, a szerződés-hűség, a megtett gazdasági lépések következményeinek vállalása és a tisztességes verseny még nem vált erkölcsi pillérré.² Nehezíti ezek megszilárdulását, hogy olyan mély történelmi gyökerei vannak Magyarországon a kijárásnak, lobbizásnak, lekenyerezésnek és a kiskapuk megtalálásának, hogy ezek a piacgazdasági körülmények is kiirthatatlanok, továbbra is burjánzanak.
- Azért, mert a számvitel eszköz- és módszertanában való járatlanság elbizonytalanít, és e bizonytalanság állhat a trükkök vélelmezésének hátterében. Pedig a könyvelési folyamat – amelynek eljárási szabályai ötszáz éve nagyjából változatlanok – egy többszörösen önmagát ellenőrző, zárt rendszer, amelyben

¹ Az más kérdés, hogy nincs minden költség felelősségi körbe adva, így a belső egységeknél megfigyelt költségek összesített értéke nem adja ki a vállalkozás összes költségét.

² Falusné Szikra Katalin: Vadkapitalizmus? Közgazdasági Szemle, 1993. 7/8 (kiemelések tőlem: L.Á.)

lekönyvelni csak szabályosan kiállított, vezetői jóváhagyással ellátott bizonylatokat lehet. Így még a gyanú árnyéka sem merülhet fel, hogy a könyvelők manipulálni tudják a számok alakulását³. Az viszont baj, ha a vezetők számvitelben való járatlansága miatt lemondanak saját döntési lehetőségeikről az egyes vagyonelemek értékelési szabályainak megválasztásánál: ma még jobbára csak a vállukat vonogatják, és a számviteli rendért felelős vezetőre hárítják az olyan döntések meghozatalát, hogy

- készleteik számbavételénél FIFO módszert vagy átlagáras módszert alkalmazzanak?
 - éljenek-e az amortizációgyorsítás lehetőségével? hogyan kezeljék az értékvesztést?
 - mire képezzenek céltartalékot? mit tekintsenek vállalkozásuk életében rendkívüli eseménynek? Pedig e döntések az adott év vonatkozásában lényegesen eltérő jövedelmi helyzetet eredményezhetnek, és visszamenőleges korrekcióra már nincs lehetőség. Fontos tehát, hogy a vezetők ne hozzáértés híján eresszék ki a gyepőlőt a kezükből, hanem felelősségteljesen, értő módon tudják eldönteni, melyek azok a számviteli döntések, ahol maguknak tartják fenn a döntés jogát, és melyek azok, ahol ezt átruházzák a gazdasági szakemberekre.
- Azért, mert sok vezető nem igazán érti, hogy különbség van a vállalkozás eredményessége és pénzáramainak egyenlege között – előbbi a számvitel, utóbbi a pénzügyi terület felségvizeit érinti –, s mivel csak a meglévő (elkölthető) pénzeszközöket hajlandó valós, ténylegesen rendelkezésre álló erőforrásnak tekinteni, a számvitel által kimutatott nyereséget/vesztéséget a könyvelők ügyeskedésének vagy éppen ügyetlenségének tudja be. A legtöbb félreértést a két terület számadásai között az okozza, hogy a Cash számbavétel és az eredmény-számbavétel más megközelítésen alapul és eltérő végeredményre vezet.
 - A számvitel a vagyonzárváltozások eredményre gyakorolt hatásait eredményszemléletben veszi figyelembe, ami azt jelenti, hogy az elszámolhatóság a tényleges teljesítéshez kapcsolódik. Például a vállalkozás által előállított késztermék vagy a vállalkozás által kezdeményezett beszerzés/szolgáltatás igénybevétel akkor valósul meg „fizikai” értelemben, ha a szerződésben foglaltaknak megfelelően a tulajdonosi jogok átruházása megtörténik. Ha ez úgy szól, hogy a vevő átvételével elismerte a mennyiségben és minőségben hiánytalan teljesítést, akkor kiállításra kerülhet a számla, és annak rendje és módja szerint a könyvelésben megtörténik a teljesítés elszámolása az árbevételek között. Ez a teljesítés nem jelent egyben pénzügyi teljesítést is. Erre vonatkozóan a szerződés „fizetési feltételek” pontja ad eligazítást: a fizetés megelőzheti (előleg), követheti (fizetési határidő megjelölés) a fizikai teljesítést, esetenként egybe is eshet azzal (készpénzes fizetés).
 - A pénzügy az üzleti eseményeket a pénzforgalomra gyakorolt hatásán keresztül ragadja meg. Bevételeknek csak a tényleges pénzügyi teljesítmény

³ Más eset a szándékos emberi mulasztás vagy tévesztés, ezt azonban végképp nem illő a könyvelésmódszertan számlájára írni!

számít, míg a pénzkidadások között olyan tételeket is figyelembe kell venni, mint a beruházás, a hiteltörlesztés, ÁFA fizetés, amelyek az eredmény alakulását nem befolyásolják.

- Végül azért is hajlamosak a vezetők trükköket sejtteni a számok valóságtartalmával kapcsolatban, mert makacsul hisznek a számok mindenhatóságában, a $2 \times 2 = 4$ józanságában. A racionális, a számokkal lefedhető terület azonban a problémahalmaznak csak töredékes része (a jéghegy csúcsa). A teljes halmaznak immanens része az irracionális elemek részhalmaza is. Éppen ezért nem szabad fetisizálni a számokból nyerhető információk jóságát és megbízhatóságát! Vannak helyzetek, amelyekben – az egyébként pontos és korrekt szám adatok – önmagukban nem elegendők a jó döntés meghozatalához, érdemes hagyatkozni a megsejtésekre, intuíciókra is! A vezetés művészete éppen abban áll, hogy nem vétik el az arányt a tények és a megérzések között! Döntéshozatalkor hozzáértéssel kell kezelni ezt a kettőséget:
 1. Fel kell használni minden információt, amit a számvitel szolgáltatni tud. Ehhez olyan vezetést szolgáló számvitelt kell megkövetelni, ami akkor és ott ad választ a vezetőket nyugtalanító kérdésekre, amikor arra szükségük van, és olyan választ ad, amit valóban tudnak hasznosítani. Kevesebb nem szabad beérniük!
 2. Ismerniük kell a számviteli lehetőségek határait, hogy ne a számvitel jóságainak/rosszaságainak számlájára írják az olyan egyéb körülmények figyelmen kívül hagyását, amelyekre a számok nem, vagy nem jól tudnak válaszolni!

Mit kezdhünk tehát a pénzügyi és vezetői számvitel kapcsán megjelenő ellenérzésekkel?

- Személy szerint nem értek egyet azokkal a szakmai körökben felbukkanó állásponttal, hogy a vezetői számvitelnek nincs önálló létjogosultsága (célja, funkciója), hiszen az eddig is része volt a számviteli módszertannak. Úgy gondolom, nem érdemes tagadni valaminek a létét, ha a gyakorlati életben kipróbáltan és működőképesen jelen van, ahol pedig nincs, ott a vezetők részéről egyre nagyobb igény van a kialakítására!
- Ellenérzéssel fogadom ugyanakkor azokat a valóságtól elrugaszkodott vezetői igényeket, amelyek azt várják a vezetői számvitel adataitól, hogy azok alátámasszák és visszaigazolják saját személyes becsvágyaikat, irreális elképzeléseiket! Úgy vélem, hogy a használható belső jelzőrendszereknek mindig a valóság mind teljesebb megragadására és visszajelzésére kell törekednie.
- Követem azok véleményét, mely szerint a „management accounting» legalább annyira pénzügyi, mint a «financial accounting», hiszen a «management accounting» mit sem veszít a pénzügyi jellegéből attól, hogy az értékatokat, a hagyományosan pénzügyinek tekintett mutatószámok alakulását volumen-, létszám- és még egyéb kiegészítő adatok magyarázzák. Mindezt sokkal univerzálisabb módon teszik, mint ahogy azt az éves beszámoló kiegészítő melléklete tartalmazza.”⁴

⁴ Boda – Szlávik: Kontrolling rendszerek tervezése – KJK – KERSZÖV 2001. pp. 93-96.

A számbavétel végtermékei, a mérleg, az eredménykimutatás és a Cash flow kimutatás éppúgy alkalmas lehet egy üzletág gazdasági tevékenysége hatásainak összesítésére, mint a vállalkozás egészének megítélésére, amennyiben e beszámolókat a vezetők prioritásai és az üzlet irányíthatósági szempontjai szerinti mélységben is kirészletezik.

A mai korszerű információfeldolgozási lehetőségek mellett nincs lényeges különbség a pénzügyi- és a vezetői számviteli információk időbeni elérhetősége között sem. Egyre inkább megvalósítható, hogy a vezetői döntést támogató információk épp a megfelelő időben álljanak rendelkezésre.

Nehezen képzelhető el, hogy a törvényes előírásokat betartsuk, amikor a kifelé történő adatszolgáltatásainknak teszünk eleget, és semmibe vegyük a vezetők számára készített tájékoztatásainknál! Olyan vezetői számviteli adatszolgáltatást kell biztosítanunk, amely az érvényes törvényi előírások betartása mellett teljesíti a döntéshozók alábbi elvárásait is:

Nem globálisan és általánosságban, hanem a konkrét döntési helyzet vonatkozásában támogassa a vezetői döntéshozatalt (például egy célzott tevékenységet, értékesítési piacot, kutatási- vagy beruházási projektet, kiszolgáló részleget kell beindítani, felfuttatni, esetleg megszüntetni). E döntések konkrét erőforrásokat, embereket, munkafolyamatokat érintenek, ezért olyan belső számviteli információs rendszernek kell ezt a tevékenységet kiszolgálni, amely a vezetés igényei szerint gyűjti, tagolja az elsődleges számviteli információkat, s így hozzájárul a vezetői döntések számszaki megalapozásához. A vezetőknek az alábbi területeken kell rendszeres, megbízható információkkal rendelkezni az egyes üzletágak, célpiacok, projektek vonatkozásában:

- a nyereség és veszteség mérése,
- részletes jelentés a célterület működésének pénzügyi kihatásairól,
- összehasonlítás az üzleti tervvel és a prognózisokkal (terv-tényelemzés), ezen belül a költségelőirányzatokat és előrejelzéseket, a költségszámításokat és az eltérések elemzését.

Úgy gondolom tehát, nem érdemes mesterségesen kettéválasztani a számvitelt (számbavételt) pénzügyi-, és vezetői számviteli területekre, részint azért, mivel a teljes számviteli ismeretanyag ezek egymást kiegészítő és feltételező komplementer részei, részint azért sem, mivel a XXI. század olyan új számbavételi megoldásokat sürget, amelyek miatt mindkét részterület ismeretanyaga sokirányú felülvizsgálatra és mélyreható kiegészítésekre, reformra szorul!

A pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel közötti különbség abból adódik, hogy más a felhasználók köre és más az információk súlyozása, mélysége, részletezettsége. Az általuk használt eszköz- és módszertár nem különbözik!

A pénzügyi- és a vezetői számvitel közötti áthidalhatatlannak tűnő ellentétek gyökerét máshol kell keresnünk. Segítheti a megértést, ha átgondoljuk, mi az általános, és témánk szempontjából is helytálló tartalma a számadás és számvetés fogalmaknak? E fogalmi tisztázás bázisán megérthetjük, hogy a számvitel keretében előállított beszámolóink vagy a vezetői számviteli információs rendszerünk adathalmazai nem adatszerúségeikben, hanem értelmezésükben különböznek aszerint, hogy azokat számadásokként vagy számvetés céljára hasznosítjuk!

Mit jelent a számadás?

Életünk során időről-időre⁵ visszatekintve az eltelt időszakokra, összegezzük a tapasztalatainkat, levonjuk a tanulságot: számadást készítünk. A számadásokat vagy magunk készítjük másoknak, vagy mások készítik rólunk, vagy – ritkábban – magunk készítjük, kizárólag magunk számára.

- A MAGAMRÓL/MÁSOKNAK típusú számadások esetében valamilyen külső elvárásnak akarunk megfelelni, szabályokhoz, normákhoz igyekszünk igazodni. Fontos, hogy a magunkról adott kép tetsszen másoknak, azaz elnyerjük jóindulatukat. Ennek érdekében számadásainkhoz fűzött magyarázataink során hajlamosak vagyunk kissé megszépíteni a megtörtént eseményeket és azokban saját szerepünket.
- A MÁSOK/RÓLUNK típusú számadásoknál adott egy külső elvárás, amelyet normák közvetítenek számunkra. A számadás arról tájékoztat, mennyire sikerült a normát teljesíteni. Ilyen számadások esetében – ha nem tetszik a tükörkép – többnyire a tükröt vagy a tükrözöt szeretjük hibáztatni, elkerülve ezzel, hogy a valódi okokkal szembenézzünk. Ezt még akkor is szívesebben választjuk, ha a normateljesítés mérése kiszűr minden szubjektív hatást (például stopperrel mérhető, hogy ki ér célba elsőként), hát még ha a teljesítmény értékelésében a szubjektív megítélés is szerepet kaphat.
- A MAGAM/MAGAMNAK típusú számadások hosszabb távon kirajzolhatják kudarcaink és sikereink okait, áldozatvállalásaink értelmét, komoly segítséget adva önismeretünk elmélyüléséhez.

Az üzleti életben mindhárom típusú számadás előfordul: az első csoportba tartoznak a „pénzügyi számvitel” fogalomkörébe tartozó számadások, amelyek olyan rendszeres időközönként összeállított, jól definiált elvárásoknak megfelelő, külső és belső felhasználásra egyaránt alkalmas pénzügyi kimutatások, jelentések, amelyek megbízható, valóság-hű tájékoztatást adnak a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről. A második csoportba a vállalkozásról, annak egyes részlegeiről készített ellenőri jelentések, külső szakértők által készített tanulmányok és egyéb dokumentumok sorolhatók. A harmadik csoportba tartozó számadások válhatnak a vezetői számvitel által szolgáltatott olyan információkká, amelyek hathatósan támogatják a vezetői döntéshozatalt.

Mit jelent a számvetés?

A számvetés lényege abban áll, hogy az addig megismert tények, összefüggések – így például a folyamatosan elvégzett számadásokból nyert információk, és az azokból levont következtetések – valamilyen külső-belső esemény/körülmény hatására vagy egy új, addig nem vizsgált szempont fényében más, mélyebb összefüggések megértéséhez vezetnek. Ezt nevezik a filozófusok a mennyiségi változások hirtelen átcsapásává új minőségbe.

⁵ Naptári év, gazdasági év, tanév stb.

A számvetés eredményeként új alapokra helyezük életünket, átrendezzük céljainkat, értékeinket, gondolkodásunk, cselekedeteink súlyponti kérdéseit. Általában mind a magán-, mind az üzleti életben válságként éljük meg az ilyen időszakokat. Ha struccpolitikát folytatunk, elmulasztjuk, hogy a számvetés a mélyebb igazság belátásához vezessen. Az így elszalasztott lehetőség még súlyosabb válsághelyzetbe sodorhat. Ha merjük vállalni az önáltatásmentes számvetést, esélyt kapunk a belátásra, a hirtelen megvilágosodásra. Ha ez bekövetkezik, életünk nagy jótéteményeinek, fordulópontjainak fogjuk tekinteni utólag ezeket a nehéz időszakokat.

Többnyire életünk jelentős sorsfordulói (születés, esküvő, súlyos betegség, válás, halál) követelnek tőlünk ilyen gyökeres minőségi váltásokat, amikor nem hagyatkozhatunk a korábban bevált módszerekre, rutinokra, beidegződésekre. Önbecsapásnak, hátrításnak, mentegetőzésnek, kivetítésnek nincs értelme. Belső késztetés, lelkiismeret, felelősségérzet az, ami kikényszeríti a számvetést, mérlegelést: Hibáink, kudarcaink valós belső okai, mulasztásaink és elszalasztott lehetőségeink könyörtelenül felsorakoznak, és farkasszemet néznek velünk. Rákényszerülünk, hogy újragondoljuk eddigi tetteinket, eredményeinket, és más megvilágításban vizsgáljuk meg azokat. A hozamok és áldozatok ilyenkor nyers valóságukban kerülnek a mérleg két serpenyőjébe, és – függetlenül addigi hiedelmeinktől – kérlelhetetlenül megmutatják az igazi egyenleget. Csak ilyen őszinte önvizsgálat segít kijutni a sorsfordulók válsághelyzeteiből, kiválasztani az útelágazásnál azt a lehetséges új utat, amin tovább tudunk haladni. Kulturális örökségünk legszebb darabjai „számvetés” típusú zenei, képzőművészeti vagy irodalmi műalkotások.

A vállalkozások életében – különösen a mai felgyorsult világban – a vezetők nap mint nap ilyen útelágazásokhoz, döntési csomópontokhoz érkeznek. A mindennapos döntési helyzetekben is egyre gyakrabban fordulnak elő az olyan rosszul strukturált problémák, amelyekre igaz, hogy

- nem vagy nem jól ragadhatók meg a számokon keresztül,
- céljuk nem fogalmazható meg egy jól definiált célfüggvényben,
- kezelésükhöz nem állnak rendelkezésre olyan algoritmusok, amelyek biztosítanak a probléma megoldását, s így
- a hagyományos módszerek és közelítésmódok nem visznek előre: Az egyik probléma megoldása nagymértékben feltételezi a másiknak a megoldását is – olymértékben, hogy nem világos, hol is kellene kezdeni.

Nehezíti a probléma jó megközelítését, hogy a vezetői számvitelből nyert belső számadások is magukon viselik a külső/belső kontroll megbízhatóságának bizonytalanságát, hiszen fél- vagy negyed energiával is produkálható jó egység szintű eredmény, ki lehet ezzel vívni a vállalkozás többi vezetőinek elismerését (vagy irigységét, ellenérzését), és teljes erőbedobás mellett is létrejöhet kudarc vagy mérsékelt eredmény, amiért – papírforma szerint – jogos az elmarasztalás. Évekig lehet valaki érdemtelenül egy vállalkozás éllovasa vagy sereghajtója, miközben az üzletmenet a szokott mederben folyik. Jöhet azonban olyan külső/belső válsághelyzet a vállalkozás életében, amely egy csapásra kiigazítja a zsinórmértéket, és leleplezi a belső önámítást.

Az üzleti életben akkor kényszerülünk számvetésre, amikor valamilyen külső/ belső körülmény kibillent a megszokott üzletmenetből, és az addigiak mélyreható

felülvizsgálatára kényszerít annak érdekében, hogy megtaláljuk a válságból kivezető utat. Ilyenkor a mennyiségi információk helyett a minőségi ugrás lehetőségeit hordozó tartalmakat kell látókörünkbe emelni. Akkor van esélyünk arra, hogy döntéseinkkel ki tudjuk választani az irányításunk alá tartozó terület számára járható utat, ha a vezetői számvitel nekünk szánt információiból nem kizárólag csak a mennyiségi adatokra koncentrálunk, hanem időről időre megsejtjük a problémák háttérében meghúzódó folyamatok valós vonulatát, és képesek vagyunk fontos döntéseink meghozatala előtt mély belső számvetést is végezni.

Hivatkozások

[1] Falusné Szikra Katalin: Vadkapitalizmus? Közgazdasági Szemle, 1993. 7/8
Boda – Szlávik: Kontrolling rendszerek tervezése – KJK – KERSZÖV 2001. pp. 93-96.
