

2. fejezet

Miért fontos a pénzügyi intelligencia?

Az előző fejezetben szereplő példa nem valóságos, a fantáziánkban született meg. Arra sem törekedtünk, hogy az elemzéseket a számviteli szabályokhoz igazítsuk. A helyzet ugyanakkor nagyon is valóságos. Szerte a világban a vállalatok rengeteg pénzt költenek informatikai fejlesztésekre, beruházásokra. A számítógépek, hálózati eszközök, szoftverek, alkalmazások, a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatások forgalma óriási.

Ezt a tömérdek pénzt a vállalatok éppenséggel költhetnék másra is, például szerszámgépekre, gyártósorokra, termékfejlesztési kutatásokra, reklámkampányokra, munkatársaik jutalmazására. Ha mégis úgy döntenek, hogy informatikára költik, akkor is nagyon sokféle választási lehetőségük van, hiszen a piacon rengeteg szállító és termék versenyez egymással. Mivel a költségvetések végesek, a döntéshozóknak választaniuk kell a rengeteg lehetőség közül.

Választani akkor lehet, ha a befektetési javaslatok *összehasonlíthatók*. Magántulajdonban lévő vállalatoknál az összehasonlítás alapját, a közös mércét a pénzügyi teljesítmény, a pénzügyi mutatók adják.

Mit tett a példában szereplő három szakember (az informatikai és a kereskedelmi vezető, valamint a hozzájuk csatlakozó pénzügyes) tulajdonképpen? Pénzügyi nyelvre fordítottak le egy informatikai beruházási tervet. Ez a beruházás két részleget, két tevékenységet érint közvetlenül: a kereskedelmet és az informatikát. Az első a felhasználói oldalt jelenti, a második a szolgáltatóit vagy más szóval támogatóit. A történet azzal indult, hogy a kereskedő és az informatikus leültek egymással és megbeszélték, hogyan lehetne egy új informatikai alkalmazással hatékonyabbá tenni a kereskedelmi munkát. Ez azonban kevés a beruházás jóváhagyásához.

Kommunikáció az üzleti oldallal

A döntéshozók pénzben gondolkodnak, pénzügyi befektetésekből, amelyeknek meg kell térülniük. Éppen ezért az elképzeléseket pénzügyi nyelven is meg kell fogalmazni: a javaslatok előterjesztéséhez és elfogadtatásához pénzügyi szakértelemre, *pénzügyi intelligenciára* is szükség van. Az informatikai és a kereskedelmi vezetőnek nyilván nem kell olyan mélységben értenie a pénzügyekhez, mint a történetben szereplő gazdasági szakembernek, de nem lehetnek teljesen tudatlanok sem ezen a téren: tudniuk kell kommunikálni egymással, fel kell fogniuk, hogy a másik mit akar, mire törekszik, milyen információra van szüksége, érteniük kell az elemzések eredményeit.

A pénzügyi intelligenciának többféle eleme van.

Először is meg kell érteni a *pénzügyi mérések* alapjait. A vállalati pénzügyekben három fontos mérőeszköz van: az eredménykimutatás, a pénzáramlási (cash flow) kimutatás és a vagyonsmérleg. A példában szereplő tervezők az első kettőt használták közülük, és azt is láthattuk, hogy azok között szoros összefüggés van, de ugyanakkor nem helyettesítik egymást: a pénzáramlás nem azonos a nyereséggel.

Azt is tudni kell, hogy ezeknek a mérceknél hasznosak, de megvannak a maguk gyengéi is. A pénzügyi kimutatások készítői megpróbálnak mindent pénzzel mérni, a számok nyelvére lefordítani. Eközben sokféle *szabályt* kell használniuk, sokféle *feltételezéssel* kell élniük. Csak látszat, hogy a pénz, a számvitel, a kontrolling nyelve pontos. Aki érteni akar ezen a nyelven, tudnia kell, hogy hol van a valóság és a feltételezések, a jobb híján alkalmazott szabályok közötti határvonal, meddig terjednek a tények, és hol kezdődnek a *becslések*. Ebből az is következik, hogy eltérő szabályok és feltételezések használata eltérő következtetésekre vezethet.

A pénzügyi nyelvhez mindenféle elemzési módszerek és modellek tartoznak. Ezeket adatokkal kell „etetni”. A módszerek és a modellek nagyon hasznosak lehetnek, de nem mindenhatók, már csak az előző bekezdésben említett bizonytalanságok miatt sem. Egy szépen felépített modell nagyon ingatag adatbázisra épülhet. Az informatikai vezetőknek ismerniük kell a módszerek és a modellek logikáját, információigényét, értelmezniük kell a segítségükkel produkált eredményeket. Egy pénzügyi modell nem helyettesít egy stratégiai vagy műszaki elemzést, de megfelelő pénzügyi számítások jól alátámaszthatnak egy szakmai szempontból átgondolt javaslatot.

Egy informatikai vezetőnek nemcsak az a feladata, hogy a maga eszközeivel támogassa a vállalat üzleti oldalán tevékenykedő szakemberek, döntéshozók információval való ellátását: értenie is kell a gazdasági információkat, tudnia kell, mit lehet kiolvasni egy eredménykimutatásból, miért olyan fontos a pénzáramlás, hogyan mutatja a vállalati vagyont a mérleg, mi az, ami nincs benne mindezekben, mégis nagyon fontos lehet. Tudnia kell, milyen mutatókat használ a vállalat saját eredményességének mérésénél, miközben tisztában kell lennie azzal is, hogy ezek a mutatók csak tágabb összefüggésrendszerben értelmezhetők.

Milyen előnyök származnak abból, ha egy informatikai vezető kellő pénzügyi intelligenciát szerez, sőt mi több, arra törekszik, hogy a beosztottai közül is minél többen beszéljék és értsék a pénzügyek nyelvét? Vegyük sorra őket!

A stratégiai szerep megerősödése

A pénzügyi tudás megerősítheti az informatikai részleg és azon belül az informatikai vezető stratégiai szerepét. A különböző országokban készített felmérések (lásd pl. a 2.1. sz. táblázatot) azt mutatják, hogy sok vállalatnál az informatikai vezető az igazgatótanács, vagyis a legfelső döntéshozó testület tagja. Sok informatikai vezető érzi és tapasztalja, hogy a stratégiai szerepe a saját közvetlen szakterületén kívül is nő.

Az informatikai vezetők pozícióját kétségtelenül erősíti az informatika látványos üzleti térhódítása. Bár a recesszió bekövetkeztével a folyamatok némileg lelassultak, a vállalatok változatlanul rengeteg pénzt költenek informatikai fejlesztésre, és sokan közülük egyre közelebb kerülnek ahhoz a modellhez, amit „integrált, kiterjesztett, valós idejű elektronikus vállalatként” szoktak cikkekben és konferenciákon emlegetni. Gyakorlatilag nincs olyan vállalati funkció vagy tevékenység, amit nem támogatnak informatikai rendszerek és alkalmazások. Egyre több az olyan „mission critical” alkalmazás, ami nélkül gyakorlatilag leállna a vállalati munka.

2.1. táblázat. Mi az ön vállalatánál az informatikai vezető legfontosabb feladata?

A válaszadók %-ában

Feladatok	2007-ben	3 év múlva
Közreműködni a vállalati stratégia meghatározásában	66	73
Biztosítani azt, hogy az alkalmazottak, az ügyfelek és a partnerek pontos, teljes, aktuális adatokat kapjanak	62	45
A vállalat folyamatainak fejlesztése	57	53
A biztonság, a folyamatosság, a krízis utáni talpraállás biztosítása	54	51
IT architektúrák és szabványok meghatározása és érvényesítése	43	31

Forrás: a CIO INSIGHT felmérése alapján (Alter 2007)

Az üzleti vezetéssel kialakult kapcsolat azonban nem felhőtlen. A vállalati informatikai vezetői pozícióhoz a közelmúltban kétségtelenül illúziók is tapadtak. Az informatikai vezetők szervezeti presztízse együtt emelkedett és süllyedt az ismert tőzsdei hullámmal. A kilencvenes évek második felében, az infokommunikációs innovációs ciklus felszálló ágában sokan úgy gondolták, hogy a technikai fejlődés a ténylegesen bekövetkezettnél gyorsabban és mélyebben alakítja át a gazdaságot, az „új gazdaság” kiszorítja a „régit”, a „hagyományos” cégektől a modern technikára épülő, leginkább szervezéssel és közvetítéssel foglalkozó elektronikus cégek veszik át a vezető szerepet. Ebből logikusan adódott az a következtetés, hogy az informatikai vezetőknek igen jó esélyei lehetnek akár a vezérigazgatói szék megszerzésére is. Az mindenesetre kétségtelen, hogy a két pozíció közeledett egymáshoz: az informatika megnőtt fontossága miatt a vezérigazgatónak egyre többet kell tudnia az informatikáról, az informatikai vezetőknek pedig egyre jobban kell értenie az üzlethez.

A mai vállalati vezetők egyrészt megtakarításokat és eredményjavulást várnak az informatikai befektetésektől, másrészt nehéz időkben igyekeznek megnyirbálni az informatikai költségkereteket és beruházásokat. Ma relatíve kevesebb pénzből kell kihozni nagyobb eredményeket, mint a kilencvenes évek második felében. Akkoriban a vállalatokat két fontos tényező sarkallta informatikai beruházásaik növelésére: egyrészt a

2000. év – tanácsadók és szolgáltatók által minden bizonnal felnagyított – problémája, másrészt az internetes cégek térhódításától való félelem. A vállalatok beruháztak, mert úgy érezték, hogy lemaradnak valamiről.

Mára e két erő hatása megszűnt: a 2000. év nagyobb probléma nélkül elmúlt, a dotcom-láz lelohadt. A javuló termelékenységi adatok és prognózisok ellenére sok vezető óvatosan, gyanakodva kezeli az informatikát. Ma nem az foglalkoztatja őket, hogy minél előbb megszerezzék a legújabb programokat és alkalmazásokat, hanem hogy miképpen használják ki a meglévő rendszereiket, hogyan biztosítsák a technológiai beruházásaik megtérülését.

Ha ma egy informatikai vezető beruházási, fejlesztési kereteket kér, javaslatait alapos, üzleti és pénzügyi szemléletű elemzésekkel kell alátámasztania, tudván azt, hogy a szűkös anyagi forrásokért más vállalati funkciókkal versenyez. Ha a főnökei gyors és jelentős eredményjavulást várnak tőle változatlan nagyságú vagy zsugorodó költségkeretek mellett, akkor ezt az elvárást neki is érvényesítenie kell az informatikai részleg *alkalmazottaival*, valamint a külső *szállítókkal* és *partnerekkel* szemben. Ma minden informatikai termelő és szolgáltató cég érzi, hogy a vevői „bekeményítettek”, óvatosabbak lettek, keményebben alkusznak. Azt is tudják, hogy ha ügyfelüknek, az informatikai vezetőnek gondosan ki kell mutatnia az általa javasolt beruházások üzleti hasznát és mindent meg kell tennie annak érdekében, hogy a tervek megvalósuljanak, akkor ebben nekik is segíteniük kell. Módszereket és adatokat kell adniuk a megtérülési számításokhoz, meg kell ismerniük a megrendelő cég üzletét és működését, segíteniük kell az alkalmazókat hatékonyságnövelési és költségcsökkentési programjaik végrehajtásában.

A pénzügyi szakértelem, a pénzügyi intelligencia tehát segíti az informatikai vezetőt az üzleti elvárások megértésében, az informatikai részleg beosztottjai és szállítói felé való közvetítésében.

A növekvő stratégiai fontosság nem jelenti azt, hogy az informatikai vezetők és az irányításuk alatt dolgozó szakemberek teljes mértékben megfeleljenek az üzleti elvárásoknak. Konfliktusok, súrlódások akadnak mindenfelé. Az informatikai fejlesztési akciók közül sok nem hozza meg a kívánt eredményt, sok a kifulladás, félbehagyott, félgőzzel haladó projekt. A cégek jelentős részének (egyres felmérések szerint több mint felének) nincs strukturált módszertana az informatikai innovációkhoz. Az informatikai vezetők jó része meglepően kevés időt tölt egy-egy vállalatnál, ami nem utal harmonikus kapcsolatra. Sok üzleti vezető egyáltalán nem érzi kiválónak az informatikai részleg képességeit és teljesítményét, miközben nagyon fontosnak tartják, hogy az jó kapcsolatokat ápoljon az üzleti oldallal. Ez utóbbi az informatikai vezető legfontosabb feladatai közé tartozik.

Problémák, ahogy ez már lenni szokott, mindkét oldalon adódnak: sok informatikai vezető úgy látja, hogy a csúcsvezetők nem értik meg, milyen segítséget nyújthat az informatika az üzleti célok eléréséhez.

A pénzügyi intelligencia nem csodaszer, de sokat segíthet a fenti problémák megoldásában, az informatika és az informatikai vezető stratégiai szerepének erősítésében, az üzleti és az informatikai oldal párbeszédében és együttműködésében.

A vállalat helyzetének ismerete

Az előnyök közé tartozik a vállalat helyzetének, teljesítményének kritikus értékelése is. Az informatikai vezetőknek célszerű tudnia, hogy áll a vállalat, milyen teljesítményt nyújt, probléma esetén javul-e az állapota, vagy éppen ellenkezőleg, egyre mélyebb gödörbe kerül. Ettől függ az is, hogy mennyi pénz jut majd az informatikai rendszerek fejlesztésére és működtetésére, mit lehet megvalósítani és mit nem.

Az elmúlt évek egyes vállalati botrányai azt is megvilágították, hogy a pénzügyi számításokkal és kimutatásokkal óvatosan kell bánni. Vegyünk egy példát. A WorldCom nevű amerikai távközlési cég stratégiája a vállalatfelvásárlások útján való növekedés volt. A megszerzett cégekért természetesen fizetni kell, a WorldCom viszont nem termelt elegendő készpénzt. Ha pénz nincs, részvényekkel is lehet fizetni. Minél magasabb az árfolyam, részvényekért annál több céget lehet felvásárolni – az árfolyamot tehát magasan kell tartani, a magas árfolyam érdekében pedig nagy nyereséget kell kimutatni. Ez, mint később kiderült, a WorldComnak könyvelési trükkökkel sikerült, például folyó költségeket beruházásokként vitték be a kimutatásokba. Ez a megoldás működött egy darabig, de nem örökké: bekövetkezett az összeomlás.

A Tyco International hasonló felvásárlásos növekedési stratégiát követett: két év alatt nagyjából hatszáz céget vásárolt fel, ami elképesztő szám. A felvásárolt cégek könyv szerinti vagyona és a felvásárlási ár közötti különbözetet „goodwill” néven vitték be a vállalat könyveibe. Idővel ez a „goodwill” hatalmasra dagadt, majd kiderült, hogy jórészt levegő van benne: a Tyco olyan vagyont mutatott ki, amivel nem is rendelkezett.

Ezzel a két példával nem azt akarjuk mondani, hogy egy informatikai vezetőnek pénzügyi szempontból ugyanolyan felkészültnek és dörzsöltnek kell lennie, mint egy tapasztalt auditornak. (A WorldCom és a Tyco egykori vezetői közülük is sokat lóvá tettek.) A pénzügyi intelligencia azonban segít a számok megértésében, sőt abban is, hogy az óvatos ember a számok mögé lásson, megértse az azok mögötti történéseket. A reális helyzetértékeléshez már az is jól jön, ha valaki tudja, mennyire bízhat meg a számokban, és milyen kérdéseket kell feltenni a háttérük tisztázása érdekében.

Az üzleti modell megértése

A pénzügyi intelligencia a vállalat üzleti modelljének megértéséhez is segítséget ad. Az üzleti modellt sokféleképpen szokták definiálni, de a sokféle meghatározás alapkérdése ugyanaz: hogyan csinál pénzt a vállalat?

A cég által birtokolt informatikai eszközök a vállalat (a tulajdonosok) vagyonához tartozik, az alkalmazottak – köztük az informatikusok – bizonyos értelemben egy pénzcserélő gépezetet működtetnek. Ha a vállalatnak nincs elegendő pénze, akkor nem tud bért fizetni, anyagot és alkatrészeket vásárolni, alvállalkozókat foglalkoztatni, beruházni, fejleszteni.

Az informatikai részleg dolga az, hogy a maga eszközeivel segítse a vállalat üzleti modelljének, azaz pénzteremtő gépezetének működését. Mindennapos tapasztalat, hogy a gép működtetéséhez rengeteg pontos, naprakész, lehetőleg valós idejű (real time) információra van szükség, ezek alapján hozzák meg a döntéseket a pénzteremtő folyamatok és megfelelő pontjain. A sok vállalatnál használt *üzleti intelligencia alkalmazásoknak*¹ ezen döntések támogatása, a döntések alapjául szolgáló világos helyzetkép előállítása a legfontosabb feladata. Pénzügyi intelligencia nélkül az informatikusok nem érthetik meg, mi a szerepük az üzleti modell működtetésben, mit várnak tőlük az üzleti oldal felhasználói.

Az informatika üzletként való menedzselése

Az informatikai részleg nemcsak hatást gyakorol a vállalat gazdasági eredményére, nyereségére, vagyonára és pénzáramlására, hanem része is annak. Hogy mást ne mondjunk, az informatikai eszközök ott vannak a mérlegben, az informatikusok bére megtalálható az eredménykimutatás megfelelő költség sorában, a számítógépekre, alvállalkozókra kiadott pénz apasztja a pénzállományt. Az 1. fejezetben láthattuk, hogy egy konkrét projekt hatásait hogyan próbálják meg felmérni és számszerűsíteni. A vállalatnak ugyanakkor nyilván nem ez az első informatikai akciója, nem a most tervezett lesz az első rendszere, vagyon, költség, pénzkidadás tehát e projekt nélkül is van, a mindennapi működéshez kapcsolódóan.

Az informatika egyike a vállalati *szolgáltatásoknak*, és ebben a minőségében többféle formában is megszervezhető. A vállalat eldöntheti, hogy *belső* szolgáltató egységet kíván-e működtetni, vagy az informatikai tevékenységeket részben vagy egészben *kiszervezi*. Az egyes szolgáltatásokat lehet külön kezelni, de akár össze is lehet őket vonni egy „szolgáltatóházba”. Egy *belső* szolgáltató egységet meg lehet szervezni *centralizáltan* vagy *decentralizáltan*: az előbbi esetben egyetlen központi egység van, az utóbbiban a nagyobb vállalati részlegek (például üzletágak, leányvállalatok) saját szolgáltatóval rendelkeznek.

Egy jól működő vállalatnál az informatikai részleg úgynevezett felelősségi központot alkot. Elszámolási és érdekeltségi szempontból működhet költségkerettel gazdálkodó *költségeközpontként*, bevételeiből élő *nyereségeközpontként*, de akár egy anyavállalathoz tartozó *leányvállalatként* is. A *belső* szolgáltató egységnek megtiltható a *külső* munkavállalás, de az is lehetséges, hogy a szolgáltatást a vállalat jövedelemforrásnak

¹ Az üzleti intelligenciával a 8. fejezetben foglalkozunk részletesen.

tekinti, azaz kifejezetten ösztönzi a részleg megjelenését a külső piacon. A *megrendelési rendszer* lehet kötött vagy szabad: kötött rendszerben a felhasználóknak kötelező a kijelölt belső vagy külső szolgáltatóhoz fordulniuk, szabad rendszerben viszont a nekik legkedvezőbb ajánlat mellett dönthetnek².

Manapság gyakran találkozunk azzal a szándékkal és törekvéssel, hogy az informatikai részleget úgy kell működtetni, mint egy üzletet: olyan üzleti egységként, amely a többi üzleti egységnek nyújt meghatározott szolgáltatásokat, sőt, esetenként a külső piacra is kiléphet. Ez lényegében azt jelenti, hogy *értéket kell teremtenie*, összhangban a vállalat többi részével. Mindebből az következik, hogy az informatikai vezetőnek úgy kell tekintenie a részlege pénzügyi kimutatásaira, mintha egy vállalkozás dokumentumait látná, egy olyan vállalkozásét, amelytől eredményt, még hozzá pénzben mérhető eredményt kérnek számon. Pénzügyi intelligencia nélkül a kapott információkat nem tudja értelmezni, és azt sem fogja tudni, hogy pontosan mit is tehetne a jobb teljesítmény érdekében.

Technológiai trendek jobb megértése

A vállalati informatikai vezetőnek az informatikai és az üzleti világban egyaránt otthonosan kell mozognia. A vállalati stratégiai csapat tagjaként tudnia kell, milyen fontos dolgok történnek a vállalati informatika területén, mik a fontos technológiai és piaci trendek, melyek a fejlődés fő irányai. Arra kell törekednie, hogy összhangot teremtsen a stratégia és a technológiai környezet között: vállalat felismerje a technológiában rejlő lehetőségeket, a maga hasznára tudja fordítani a technológiai újdonságokat, szükség esetén időben váltson, kellő időben hajtsa végre a szükséges innovációkat.

De mi az összefüggés a pénzügyek és a technológiai fejlődés között? Hol jöhet jól a vállalati pénzügyi intelligencia a technológiai trendek megértésében?

A vállalati pénzügyek és a technológiai fejlődés között szoros kapcsolat van. Szerte a világban rengeteg kutatóhelyen, állami és magán fejlesztőközpontban foglalkoznak innovációval, kutatással és fejlesztéssel. Egy-egy fejlesztési irány akkor „robban be”, ha pozitív visszajelzést kap a felhasználóktól. A vállalatok akkor térnek át tömegesen egy új technológiára, ha a gazdasági-pénzügyi szempontból megéri nekik. A technikai újdonságok pénzügyi szempontból nem egyformák és egyenrangúak. A technikai innovációk gyakran megváltoztatják egy-egy tevékenység, üzletág, funkció „gazdaságtanát”, vagyis a velük kapcsolatban felmerülő költségek és bevételek nagyságát, arányát, természetét, a fedezeti pontok elhelyezkedését, a megtérülési számításokat. A tartós technológiai trendek megértéséhez azok gazdasági-pénzügyi tulajdonságainak megvilágításán keresztül vezet az út.

² Ezekkel a szervezési megoldásokkal részletesebben a 9. fejezetben foglalkozunk.

A vállalati informatika története bizonyos értelemben platformok története. Minden új platform megjelenése jelentős gazdálkodási változásokkal is járt. A korai nagy mainframe-gépekkel jól algoritmizálható, rutinjellegű vállalati tevékenységeket automatizáltak, miközben magukat a gépeket elszigetelt termekben tartották fehér köpenyes dedikált személyzettel. Ez után a személyi számítógépek és velük a megosztott rendszerek következtek. Mára a vállalati informatika még megosztottabbá vált, miközben a hálózatba rendezett asztali gépek mellett tömegével veszik használatba a különböző hordozható, mobil eszközöket. Elképzelhető, hogy a jövőben sok vállalati informatikai műveletet nagy adatközpontokban, független cégek által fenntartott szerverfarmokon fognak végezni.

Mindegyik felsorolt platformnak más és más a közgazdasági természete, a felépítésükhöz és működtetésükhöz szükséges költségek, kiadások, vagyonelemek más és más módon, eltérő szerkezetben jelennek meg az eredménykimutatásokban, a pénzáramlási tervekben és a vagyonszámvetésekben. Piaci lendületre, megerősítő felhasználói visszajelzésekre azok az újdonságok számíthatnak, amelyek bizonyítani tudják a pénzügyi élet- és versenyképességüket. A vállalati pénzügyi intelligencia ezért segíthet a technológiai trendek megértésében.

Foglaljuk össze az elmondottakat. E fejezet címében a pénzügyi intelligencia fontosságára utaltunk. Öt fontos előnyt emeltünk ki: (1) a stratégiai szerep megerősödését, (2) a vállalat helyzetének ismeretét, (3) az üzleti modell megértését, (4) az informatika üzletként való menedzselését, és (5) a technológiai trendek jobb megértését. Több helyen utaltunk arra, hogy a pénzügyi intelligencia szempontjából alapvető az eredménykimutatás, a mérleg, a pénzáramlás és a pénzügyi mutatók ismerete. A következő fejezetekben ezekkel foglalkozunk, mindvégig azt a kérdést tartva szem előtt, milyen hatással lehet ezekre a vállalati informatika.