

A controlling Magyarországon különös tekintettel a KKV szektorban

Szabó Zsolt Mihály

Mesterszakos hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
zsolt@tamiaryu.hu

Absztrakt: A mikro, kis- és középvállalkozások (KKV) kiemelkedően fontos szerepet töltenek be a magyar gazdaságban, hiszen a működő összes vállalkozásból 99,9%-ot ez a szektor képvisel. Az Európai Unió is kiemelt figyelmet fordít a KKV-k gazdasági szerepének erősítésére, valamint a működési feltételeik javítására. A dolgozat röviden ismerteti a controlling kialakulását és szerepét Magyarországon, megvizsgálva, hogy a controlling kis- és középvállalkozásnál hogyan alkalmazható és milyen lehetőségeken keresztül segítheti az üzleti célok elérést. A dolgozat befejező része a kutatás eredményeinek felhasználása alapján egy lehetséges KKV pénzügyi tervezési módszert ismertet.

Kulcsszavak: Controlling, KKV, irányítási rendszerek, pénzügyi tervezés eszközei, Balanced Scorecard

1 Bevezetés

A dolgozat fő témája a controlling értékteremtő szerepe a magyar mikro, kis- és középvállalkozások (továbbiakban: KKV) szektorban. A KKV-k kiemelkedően fontos szerepet töltenek be a magyar gazdaságban, hiszen a működő összes vállalkozásból 99,9%-ot ez a szektor képvisel (Lazányi, 2014a, 2014b, 2015). Ezen vállalkozások az üzleti szférában foglalkoztatottak 70,8%-ának biztosítanak munkát. A bruttó hozzáadott értéknek (GDP) több mint a felét állítják elő (SBA Fact Sheet, 2014). Az Európai Unió (EU) is kiemelt figyelmet fordít a KKV-k gazdasági szerepének erősítésére, valamint a működési feltételeik javítására. A dolgozat első része ismerteti a controlling alapjait, eszközeit és informatikai eszközeit, továbbá a témához kapcsolódóan a controlling kialakulását és szerepét Magyarországon különös figyelemmel a KKV szektorban való alkalmazhatóságának szempontjából. A második rész bemutatja, hogy a KKV szektorban milyen feltételek mellett és eszközökkel alkalmazhatóak a controlling módszerei és eszközei. A befejező rész az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Karon működő - Kis- és középvállalkozások kutatása, fejlesztése tudományos műhely - kutatási eredményeinek alapján a controlling

alkalmazásának gyakorlatban történő alkalmazásának néhány lehetőségét mutatja be a KKV szektorban.

2 A controlling Magyarországon

Vállalkozásokat azért alapítanak, hogy szükségletet elégítsenek ki. A piacon korlátlan szükségletek és korlátozott erőforrások találkoznak, ezért kell gazdálkodnunk. A gazdálkodás pedig döntési kényszerrel jelent, amit az 1. számú ábra szemléltet: Mit? Hogyan? Kinek? Vállalati szinten ez azt jelenti, hogy szűkös erőforrásaink vannak (pl. tőke, erőforrások), amivel gazdálkodnunk kell, hogy a leghatékonyabb módon termeljünk fenntarthatóan jövedelmet.



1. ábra

Miért kell dönteni?

Forrás: <http://www.cte.hu>, 2015

A 2. számú ábra a gazdasági döntés mechanizmusát mutatja, mely a jövőre vonatkozó cselekvési lehetőségek közötti választás, a kiválasztott gazdasági döntési kritériumok szerint, annak érdekében, hogy a meghozott döntés a legjobban szolgálja a tartós fennmaradást. A gazdasági döntéseknek mindig van két velejárója. Minden döntésnek van alternatív költsége (várható ráfordítások), azaz lemondunk az alternatíva eredményéről és minden gazdasági döntéssel kockázatot generálunk (Eric, 2006). A controlling nem szabad összekeverni a kontroll (ellenőrzés) fogalmával. A controlling sokféle definícióval, meghatározással bír, de lényegében a célja a döntéstámogatás. (Frank, Kerin 1994). A controlling legfontosabb jellemzői: célorientáltság, szűk keresztmetszet orientáltság, jövőorientáltság, költségtudatosság, döntésorientáltság.



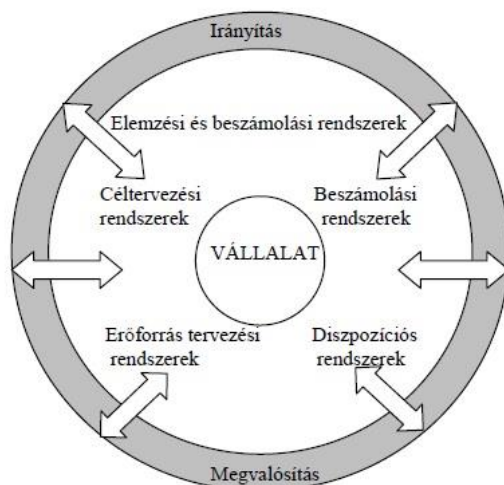
2. ábra

Gazdasági döntés mechanizmusa

Forrás: <http://www.cte.hu>, 2015

A 3. számú ábra a controlling szabályozási körét mutatja. A vállalati controlling-tevékenység a szabályozási kör rendszerében válik valósággá. (Francsovcics, 2005). A controlling követi a vállalati működés folyamatait. Az előbbieket alapján meghatározható a controlling fogalma, mely egy irányítási és szabályozási rendszer, amely alapvetően a döntéstámogatásról szól. Továbbá a controlling a vállalatvezetés támogatására szolgáló koordináló és információ szolgáltató rendszer, amely a vállalat irányítására szolgáló cselekvési alternatívák tervezésén, ellenőrzésén és fejlesztésén keresztül valósul meg (Francsovcics, 2015). A menedzsmentnek foglalkoznia kell controlling tevékenységgel, hiszen nekik kell meghatározniuk, hogy milyen költségkeretek mellett milyen és mekkora célokat is kell elérni. Az elért eredményért a felelősség őket terheli. Éppen ezért ezt a vezetői tevékenységet minden vállalatnál el kell látni, még a kisebb vállalkozásoknál is.

Megfelelő controlling rendszer mellett pontosabb finanszírozási döntéseket képes hozni egy vállalat, jobban be tudja határolni az alkalmazott és a vállalathoz illő finanszírozási stratégia lényegét (Csiszárík-Kocsir et.al, 2015a; 2015b). Mindemellett fontos szerepet játszik a vállalati pénzügyek másik területének irányításában is, a beruházások gazdaságosságának vizsgálatában, és a már megvalósított projektek eredményeinek visszacsatolásában is (Szilágyi – Csiszárík-Kocsir, 2015). Mindezen tevékenységekkel hozzájárul nemcsak a szervezet piaci pozíciójának megőrzéséhez, hanem a vállalat versenyképességéhez, ezáltal az ország versenyképességéhez is (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2015).

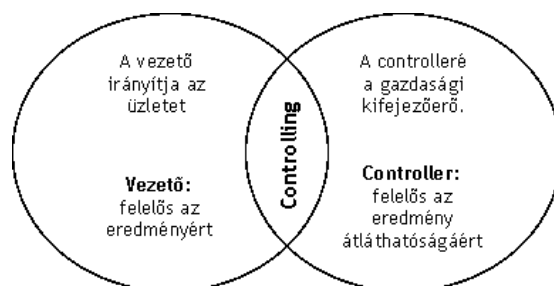


3. ábra

A controlling szabályozási köre

Forrás: Francsovcics, 2011

Az irányítás szempontjából nézve a controlling a menedzsment egyik központi feladata: minden vezető lát el controlling funkciókat is feladatai között (Hanyecz, 2011). A controlling mint folyamat és gondolkodásmód a menedzser és a controller közös munkája által jön létre. A 4. számú ábra a vezető és controller együttműködését mutatja. Fontos megjegyezni, a controlling az USA-ban az európai módszerekhez képest alapvetően különbözik. Amerikában a controlling a vezetői feladatok része, nincs ilyen pozíció egy amerikai cégben (MCE, 2014) A controlling elemzési része vezetői feladat és van monitoring osztály, amely az adatok összeszedését végzi, de döntéstámogatás nélkül. Európában a controller sokkal inkább egy belső tanácsadó, aki összegyűjti, feldolgozza és elemzi is az információkat.



4. ábra

Vezető és controller együttműködése

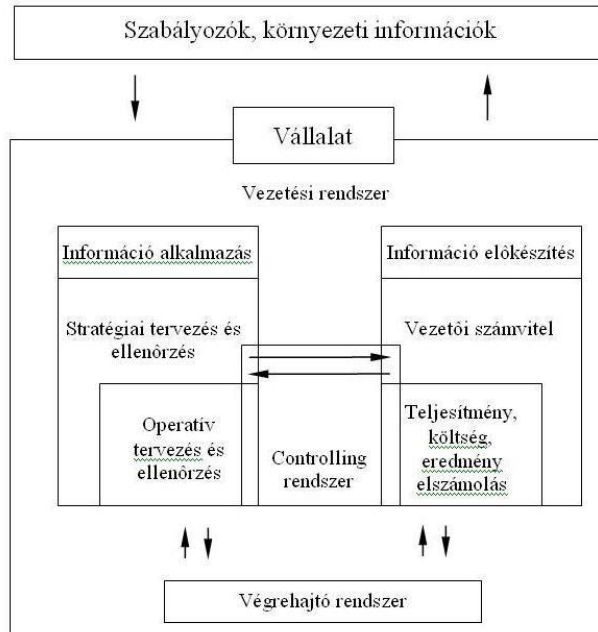
Forrás: <http://www.controllingportal.hu>, 2015

A controlling rendszerek magyarországi kialakulása a rendszerváltás környékére tehető. A piacgazdaságra való áttérés és főleg a külföldi tulajdonosok megjelenésével a másféle személetet kívánt, a korábbi a számvitel vezetési eszközként való hangsúlyozása helyett. Ezt az alábbi változások indokolták:

- az átlagos vállalatméret csökkent, ahogy a nagy szocialista vállalatok felbomlottak;
- a külföldi tulajdon részaránya a magyarországi vállalkozásokban növekedett;
- a kezdetben csekély üzleti bizalom a piaci szereplők között fokozatosan erősödött.

A fentiek alapján hazánkban is a controlling szerepe felértékelődött, mivel a külföldön jól bevált controlling módszereket a külföldi tulajdonosok hozták magukkal és honosították meg. Controlling fontos vezetési funkció, a vállalat vezetését, irányítását támogatja. (Hanyecz, 2010). A controlling rendszer a szervezetek belső irányítási rendszerének egyik alrendszere. A 5. számú ábra a controlling rendszer működését szemlélteti. A controlling eszközrendszer elemei:

- Vezetői számvitel a szervezet gazdálkodásának, az előírásoknak megfelelő megfigyelése, és az adatok rendszeres feldolgozásával információk szolgáltatása a vezetés, a tulajdonosok és az illetékes hatóságok felé.
- Informatikai támogatás szoftver, hardver eszközei.
- Jól működő controlling apparátus és felkészült controllerek.
- A controlling munkáját támogató korszerű szervezési módszerek.



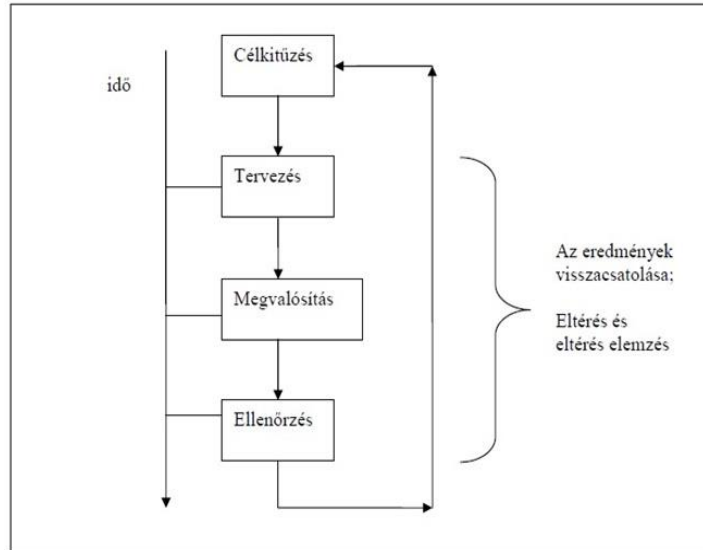
5. ábra

A controlling rendszer működése

Forrás: Francsovcics, 2005

A 6. számú ábra a menedzsment folyamat szabályzásának feladatait mutatja. A controlling feladatai általános feladatokra és részfeladatokra bontható:

- Célok meghatározása (tervek és eszközök rögzítése)
- Vezetői számviteli rendszer kialakítása (adatok és tervezési struktúra azonossága: rendszer áttekintése, az alkotóelemek használhatóságának felülvizsgálata, kiegészítése, rendszerbe foglalása)
- Információ szolgáltatás (elemző vizsgálatok a tervek végrehajtásáról és környezeti tényezők hatásáról, piaci és gyártási információkról)
- Visszacsatolás (hatásvizsgálatok; jövőorientált információk biztosítása vezetői döntésekhez)



6. ábra

A menedzsment folyamat szabályozása

Forrás: Hanyecz, 2011

A controlling eszközrendszer elemei között ma már elengedhetetlen a modern informatikai támogatás szoftver eszközei, melyek alapvetően a controlling feladatait és a döntéstámogatást segítik. A stratégiai vezetés informatikai eszközeinek egy keretrendszert alkotnak, amely megfigyelhető egy vállalat irányítási rendszerének különböző rétegeinek, ahol a menedzsment folyamat szabályozása és a controlling rendszer működése különböző szinteken különböző tartalmú információhoz juthat. Ezek az alábbiak lehetnek:

- Mikro, kis- és középvállalkozások esetén controllingot támogató informatikai eszköz lehet az Office csomag (Excel, Access, Word, Powerpoint, Visio, Balanced Scorecard (stratégiai controlling), XBRL)
- Nagyvállalati controlling esetén: Controller-adatraktár (adatbáziskezelő: SQL Server vagy nyílt forráskódú, szabad felhasználású: INGRES vagy MySQL)
- Nagyvállalati controlling esetén: ERP (vállalatirányítási információs rendszer) rendszerek
- Egyedi fejlesztésű rendszerek, speciális igények felmerülése esetén (például logisztika controlling vagy banki controlling).

Fontos megjegyezni, hogy a szervezet méretét és információs rendszerének színvonalára is lehet következtetni, hogy milyen controllingot támogató informatikai megoldást használ. Az Office csomag eszközei már kisebb vállalatoknál is hatékonyan alkalmazható, melyre a későbbiekben kitérünk. A vállalatirányítási rendszerek (ERP) és egyedi fejlesztésű rendszerek általában a nagyvállalati szinten terjedt el, mivel nagyon költségesek.

3 A KKV szektor Magyarországon

A dolgozat első részben bemutattuk, hogy a controlling olyan eszköz- és tevékenység rendszer, mely a vezetés szolgálatában áll. Továbbá a tervezést, az ellenőrzést és az információellátást segíti elő. Ezek alapján belátható, hogy a controlling elősegíti a vállalati célok elérését és hatékony működését. Továbbiakban a vállalatok besorolását mutatjuk be. Az 7. számú ábra alapján, az EU-s definíció a vállalatokat 10, 50, 250 foglalkoztatott létszám szerint csoportosítja. Megjegyzendő, hogy Magyarországon az egyszemélyes vállalkozások az összes KKV kb. 66%-át teszik ki. Ezért a jegyzett vállalatok egy harmadát, szám szerint kb. 230 ezer vállalatot tekinthetjük értelemszerűen működőnek, ezek közül pedig 0,15 % nagyvállalat, azaz 250 főnél több a foglalkoztatottak száma (top 200, top500, top1000). E számszaki mutatókon túl további minőségi szempontok is jellemezhetik a KKV-et.

Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalkozás
<ul style="list-style-type: none"> • az összes foglalkoztatotti létszám 10 főnél kevesebb és ¶ • az éves nettó árbevétele legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg vagy a mérleg-főösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg és ¶ • megfelel a függetlenségi kritériumnak. ☒ 	<ul style="list-style-type: none"> • az összes foglalkoztatotti létszám 50 főnél kevesebb és ¶ • az éves nettó árbevétele legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg vagy a mérleg-főösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg és ¶ • megfelel a függetlenségi kritériumnak. ☒ 	<ul style="list-style-type: none"> • az összes foglalkoztatotti létszám 250 főnél kevesebb és ¶ • az éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió euró vagy a mérleg-főösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg és ¶ • megfelel a függetlenségi kritériumnak. ☒

1. táblázat

Mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározása az EU szerint

Forrás: <http://www.nfu.hu>, 2015

Minőségi szempontok is jellemezhetik a KKV-et. Ilyen lehet például a tulajdonosi szerkezet, a vállalkozói szellem, a készség és képesség, a szervezet és működés szervezettsége, a vállalatirányítási és vezetési szakmai és módszertani ismeretek

színvonala és tapasztalata, a tőkeerősség, innovációs képesség, a piaci pozíció és túlélőképesség. Az EU-ban a KKV-k a társadalmi és gazdasági rendnek meghatározó tényezői és szereplői. A 8. számú ábra a vállalkozások száma, alkalmazottak száma és bruttó hozzáadott értékeket mutatja Magyarországon és az EU-ban, melyet az Vállalkozáspolitikai és Ipari Főigazgatóság készít és ad ki évente. Az európai kisvállalkozói intézkedéscsomag (SBA) az Európai Unió kis- és középvállalkozásokat támogató kiemelt kezdeményezése. Az összes vállalat 99,8%-a kkv (körülbelül 23 millió), ezek több mint 75 millió embernek (össznépesség körülbelül 500 millió ember) adnak munkahelyet, megélhetést. Ez a trend a közép-kelet-európai régióban a következő generációk idejére is jellemző lesz. Ezzel együtt a magyar KKV-kat piaci lehetőségeik kihasználásában nagyban korlátozza, hogy jellemzően tőkehiányosak (Bereczk, 2011; Bereczk, 2013).

A hazai KKV-k döntő többsége (a kényszervállalkozók, fantomcégek, stb. kivételével is) nem vállalatként működik, hanem vállalkozásként. Ez azt jelenti, hogy alacsony a szervezettség és olyan egyéni teljesítményeken múlnak, amelyek személyhez kötöttek. Amennyiben egy kulcsembert valamilyen ok miatt kiesik, összedől a cég (pl.: Demko Federer esete, ahol a tulajdonos halála után a cég tönkre ment). Egy vállalatnál ilyen nem fordulhat elő, mivel a vállalatoknál rendszerek és szabályok szerint működnek, és valamilyen a korábbiakban említett szervezeti felépítésben (lineáris, mátrix vagy egyéb szervezeti felépítés) működnek. A 9. számú ábrán a nagyvállalati és KKV controlling összehasonlítása látható különböző szempontok (motiváció, cél, teljesítménymércék, tervezés, controlling folyamatok, controlling információ, információtechnológiai (IT) támogatás) alapján. Az előzőekből következik, hogy controllingot csak vállalatnál érdemes csinálni vagy olyan vállalkozásnál, ami a későbbiekben vállalat szeretne lenni.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

	Vállalkozások száma			Alkalmazottak száma			Hozzáadott érték		
	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28
	Mennyiség	Részesedés	Részesedés	Mennyiség	Részesedés	Részesedés	Milliárd €	Részesedés	Részesedés
Mikrovállalkozás	497 947	94.5%	92.4%	867 316	35.7%	29.1%	9	18.5%	21.6%
Kisvállalkozások	23 906	4.5%	6.4%	447 932	18.4%	20.6%	8	16.2%	18.2%
Középvállalkozások	4 064	0.8%	1.0%	404 374	16.7%	17.2%	9	19.2%	18.3%
Kkv-k	525 917	99.8%	99.8%	1 719 622	70.8%	66.9%	25	53.9%	58.1%
Nagyvállalkozások	829	0.2%	0.2%	708 457	29.2%	33.1%	21	46.1%	41.9%
Összesen	526 746	100.0%	100.0%	2 428 079	100.0%	100.0%	46	100.0%	100.0%

2. táblázat

Vállalkozások száma, bruttó hozzáadott érték, létszám – 2013

Forrás: SBA Fact Sheet, 2014

A hazai KKV-k döntő többsége (a kényszervállalkozók, fantomcégek, stb. kivételével is) nem vállalatként működik, hanem vállalkozásként. Ez azt jelenti, hogy alacsony a szervezethez és olyan egyéni teljesítményeken múlnak, amelyek személyhez kötöttek. Amennyiben egy kulcsembert valamilyen ok miatt kiesik, összedől a cég (pl.: Demko Federer esete, ahol a tulajdonos halála után a cég tönkrement). Egy vállalatnál ilyen nem fordulhat elő, mivel a vállalatoknál rendszerek és szabályok szerint működnek, és valamilyen a korábbiakban említett szervezeti felépítésben (lineáris, mátrix vagy egyéb szervezeti felépítés) működnek. A 9. számú ábrán a nagyvállalati és KKV kontrollig összehasonlítása látható különböző szempontok (motiváció, cél, teljesítménymércék, tervezés, controlling folyamatok, controlling információ, információtechnológiai (IT) támogatás) alapján. Az előzőekből következik, hogy controllingot csak vállalatnál érdemes csinálni vagy olyan vállalkozásnál, ami a későbbiekben vállalat szeretne lenni.

Nagyvállalati controlling	Szempon	KKV controlling
versenyképesség	motiváció	fejlődés
rugalmasság növelése	cél	irányítás növelése
alapfolyamatok	teljesítménymércék	kulcsfolyamatok
stratégiai és operatív terv	tervezés	üzleti modell és üzleti terv
összetett	controlling folyamatok	egyszerű
hír	controlling információ	tartalom
magas	IT támogatás	alacsony

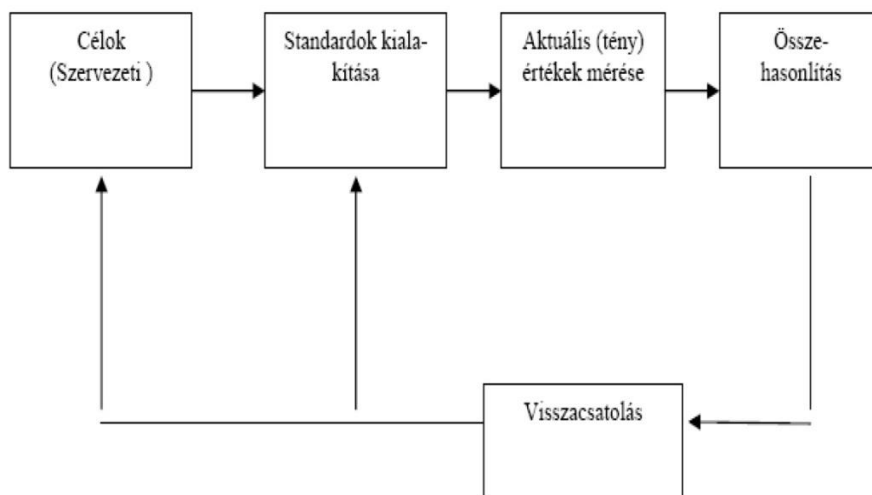
3. táblázat

Nagyvállalati és kkv controlling összehasonlítása

Forrás: <http://www.cte.hu>, 2015

A controlling célja a korrábban ismertetettek alapján, hogy a vállalat vezetését a vállalat stratégiai és operatív céljainak elérésében támogassa és segítse (Schoeppner, 1999). A stratégiai cél (általában hosszú távú célok) mindenekelőtt minden vállalkozás számára a hosszú távú létfenntartás biztosítása. Az operatív célok (általában rövidtávú célok) közé a likviditás, nyereség, rentabilitás, termelékenység stb. megteremtése tartoznak. Az operatív célok inkább a vállalat gazdasági irányultságú céljai lehetnek. A 10. számú ábra alapján a kontrol folyamat elemzését az alábbiakban foglaljuk össze:

- Célok meghatározása (tervek és eszközök rögzítése)
- Vezetői számviteli rendszer kialakítása (adatok és tervezési struktúra azonossága: rendszer áttekintése, az alkotóelemek használhatóságának felülvizsgálata, kiegészítése, rendszerbe foglalása)
- Információ szolgáltatás (elemző vizsgálatok a tervek végrehajtásáról és környezeti tényezők hatásáról, piaci és gyártási információkról)
- Visszacsatolás (hatásvizsgálatok; jövőorientált információk biztosítása vezetői döntésekhez)



7. ábra

A kontroll folyamat elemzése

Forrás: Francsovcics, 2005

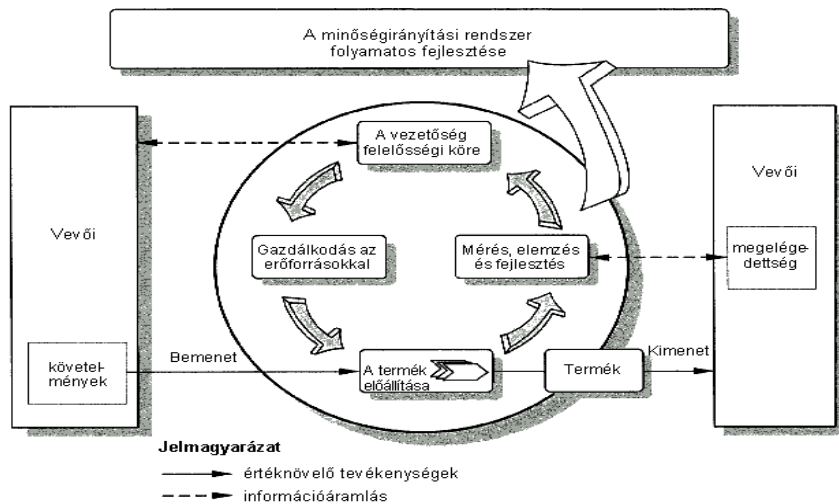
A controlling alapvetően információkat nyújt a vezetői döntésekhez. Ez lehet terv, előrejelzés, tény alapú vagy ezek tetszőleges összehasonlításának eredménye, lehet egyszeri ad hoc vagy rendszeres riportálás eredménye, de minden esetben információt állítunk elő. Ennek az információnak az értéke a 11. számú ábra alapján, azonban eltérő lehet az idő függvényében. Ezek az információk nagyobb értéket képviselnek, amennyiben a controlling és riportálási folyamatokat fejlett üzleti információs rendszerekbe ágyazottan valósítják meg a vállalatok (Sasvári, 2013). A multinacionális cégeknél, nagyvállalatoknál általában a hír jellegű információkra építenek (pl.: a heti értékesített mennyiség csak a terv 80%-a, akkor, be kell avatkozni), és a tartalom jellegű információkat (hosszú távon értékes információ) a stratégiai tervezésben használják fel (pl.: jövedelmezőbb A tevékenység, mint a B). (Bár itthon elég kevés cég esetében beszélhetünk stratégiai tervezésről). Ahhoz, hogy hír jellegű információink legyenek, komoly informatikai háttér kell, gyors számviteli zárások, zárt rendszerekben kezelt idő, ember és anyagnyilvántartások, stb. A tartalom jellegű információk létrejöttéhez kevésbé szükséges kiforrott, pontos háttéradatbázis, drága informatikai rendszerek, sokkal inkább fontos az elemzői véna. A KKV controllingnak egyértelműen a tartalom jellegű információk előállítására kell fókuszálnia, hiszen a hazai KKV-nak nincs kellő erőforrása (informatikai, elemzői és vezetési), hogy a hír értékű információkat kinyerje és feldolgozza a vezetői döntéshozatal során. A controlling legfontosabb információforrása a számvitel, a bevételek és költségek elszámolása, ezért nagyon fontos, hogy a vezetők is igényeljék a számvitel adatait és tudjanak olvasni a pénzügyi beszámolókból. A hatékony vezetésorientált számvitel lényegében a következő elemeket foglalja magában, mint a

vezetésorientált költség- és teljesítmény-elszámolást, gazdaságossági számításokat, pénzügyi elszámolást.

4 Controlling lehetőségek a KKV szektorban

Irányítási rendszerek a KKV szektorban

Az előző fejezetekben controlling alapjait és a KKV szektorban való elméleti értékteremtő lehetőségeit ismertettük. Jelen fejezetben a controlling lehetőségeit a KKV szektorban vizsgáljuk. A controlling legfontosabb jellemzőiből a célorientáltság (irányítási rendszerek), a költségtudatosság (pénzügyi tervezés eszközei), a jövőorientáltság (Balanced Scorecard) szempontjait figyelembe véve mutatunk be kutatási eredményeket, figyelembe véve a controlling értékteremtő lehetőségét a KKV szektorban. Kiindulva a controlling fogalmából, mely egy irányítási és szabályozási rendszer, amely alapvetően a döntéstámogatásról szól. Továbbá a controlling a vállalatvezetés támogatására szolgáló koordináló és információ szolgáltató rendszer, amely a vállalat irányítására szolgáló cselekvési alternatívák tervezésén, ellenőrzésén és fejlesztésén keresztül valósul meg (Francsovcics, 2015).



8. ábra

Folyamatszéméletű minőségirányítási rendszer modellje (ISO 9001 menedzsment modell)

Forrás: <http://www.mvkepvisele.hu>, 2015

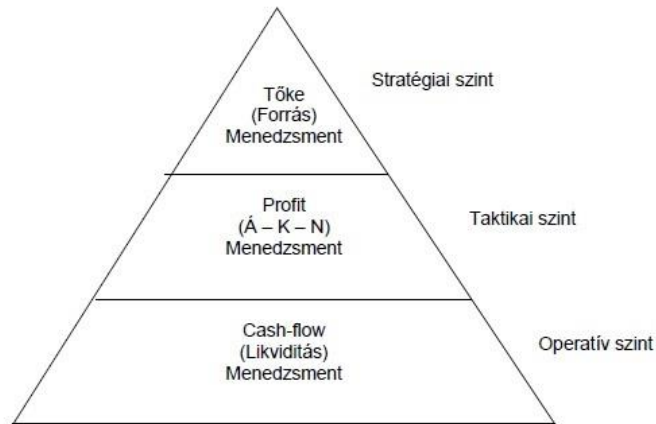
A 11. számú ábra a folyamatszemplétű minőségirányítási rendszer modelljét mutatja. A minőségirányítási rendszer biztosítja a vállalkozás számára azt, ami a minőségirányítás megvalósításához szükségesek. A minőségirányítási rendszer kiépítésére, nemzeti szabványok (MSZ EN ISO 9001 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. , MSZ EN ISO 9004 Minőségirányítási rendszerek.) tanúsítására és fejlesztésére irányuló előírásokat tartalmaznak (Beck, 2004). A Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának és az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Karának munkatársai a magyarországi közepes méretű vállalkozások szabványos irányítási rendszerekhez kapcsolatos kérdéseket vizsgálták (Michelberger, Lábodi, Neumanné, Szikora, 2011). Eredményeik alapján, annak ellenére, hogy választ tudtak kiértékelni az alábbi két megállapításra jutottak:

Az általuk vizsgált vállalkozások nagy része alkalmaz valamilyen minősített irányítási rendszert. Költségcsökkentő illetve folyamatjavító tényezőnek tartják az minősített irányítási rendszert.

Az ISO menedzsment modell és szabványok szerepe EU-ban mindig kiemelt szerepet játszik. Ennek fő szempontja, hogy a tagországok azonos minőségű gazdasági, kereskedelmi és műszaki színvonalon legyenek. A jogszabályi követelmények is egyre jobban előírják szabványosítást. A KKV számára is nagyon fontos a szabványosításban való részvétel, mivel a hazai piacon kívül EU-s piacra is ki lehet így hatékonyan lépni (Zubreczki, 2010).

Pénzügyi tervezés eszközei a KKV szektorban

A controlling legfontosabb jellemzőiből a célorientáltság (irányítási rendszerek) mellett a költségtudatosság (pénzügyi tervezés eszközei) is fontos szempont lehet. A pénznek a gazdaságban fontos szerepe van, különféle formában a gazdaság vérkeringésének mozgatója. A 12. számú ábra a vállalkozás pénzügyi menedzsmentjének szintjeit és a szintekhez tartozó feladatokat írja le. A vállalkozás pénzügyi irányításának az alábbi feladatai vannak: pénzügyi tervezés, a pénzügyi terv teljesülésének ellenőrzése, a pénzügyi teljesítmény. A versenyképesség egyik tényezője a költség-hatékonyság, amelynek eléréséhez szükség van úgy a reálfolyamatok, mint a költségek tervezésére és ellenőrzésére (Kadocsa, 2012).

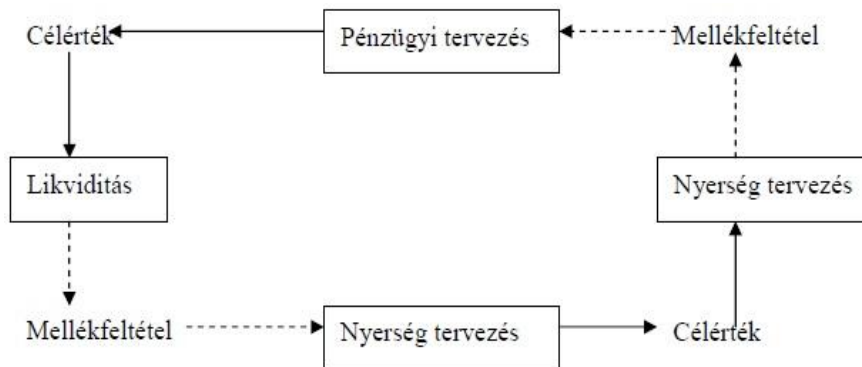


9. ábra

A vállalkozás pénzügyi menedzsmentje

Forrás: Kadocsa, 2012

A 13. számú ábra összefüggéseket mutatja a pénzügyi tervezés és a nyereségtervezés között. A pénzügyi tervezés az a folyamat, amelynek során pénzügyi eszközökkel elérhető célokat jelölünk ki, elemezzük a kapcsolódó információkat, kialakítunk egy elképzelést a cél eléréséhez vezető útról, működésbe hozzuk a folyamatot (Pappné, 2008).



10. ábra

Összefüggés a pénzügyi tervezés és a nyereségtervezés között

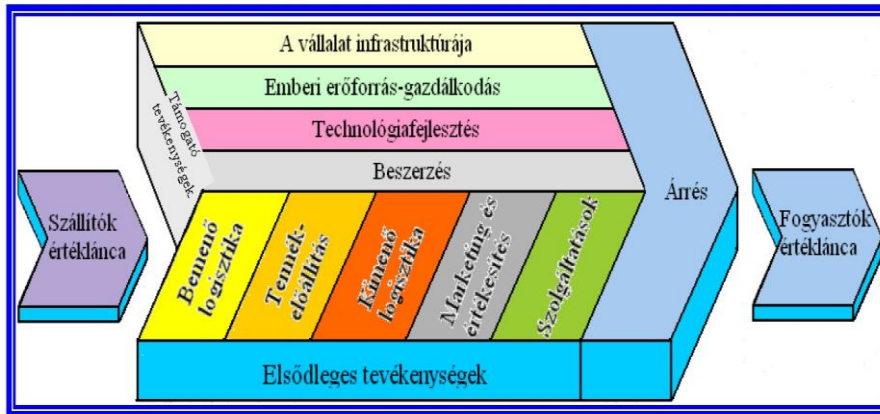
Forrás: Szóka, 2008

Egy lehetséges jó KKV pénzügyi tervezési rendszert találunk Szóka Károly a „Kis- és középvállalkozások előremutató pénzügyi tervezési lehetőségei” című doktori dolgozatában, ahol az alábbi észrevételeket fogalmaz meg a pénzügyi tervezési rendszerrel kapcsolatban (Szóka, 2008):

- növeli az információk lényegszerűségét, időszerűségét, használhatóságát, ¶
- összpontosítja a vezetés figyelmét a cég sikeres/veszteséget hordozó termékeire, folyamataira, ¶
- ösztönözi a kommunikációt, ¶
- vizuálissá, áttekinthetővé teszi az aktuális állapotot, ¶
- „nem markol túl sokat”, figyelembe veszi a költség-haszon szemléletet, a megvalósíthatóságot, ¶
- a nem-pénzügyi mutatókkal teljesebbé teszi a cégről alkotott képet, és ¶
- operatív és stratégiai szempontok is érvényesülnek benne. ¶

Balanced Scorecard lehetőségek a KKV szektorban

Az erőforrások a vállalatban értéket előállító rendszerbe szerveződnek és értéket hoznak létre a potenciális fogyasztó számára (vállalati értéklánc). A 14. számú ábra alapján, az értéklánc modell (Porter-féle 5 tényezős értéklánc modell) írja le a vállalat érték teremtő folyamatát úgy, hogy a vállalat erőforrásait miképpen transzformálja a fogyasztó számára értéké (Dankó, 2009). Ebben az értékláncban fontos szerepet tölt be az ember, aki az értékteremtő tevékenységhez, a különböző munkakörök ellátása révén járulhat hozzá. (Pató, 2005, Pató, 2014) Az értéklánc mentén elhelyezkedő valamennyi szervezeti egység teljesítménye nagymértékben javul a költséghatékonyság, a minőség és a reagálási idő tekintetében (Chikán, 2008).



11. ábra
Vállalati értéklánc (Porter-modell)
Forrás: Chikán, 1999

A Balanced ScoreCard (BSC) (magyarul: „Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer”) egy olyan átfogó keretet nyújt a vezetőknek, amelynek segítségével a szervezet jövőképét és stratégiáját összehangolt teljesítmény - mutatószám-rendszerre bontják le. A szervezetek nagy része megfogalmazza a küldetését, amely kommunikálja a vállalat alapvető értékeit az alkalmazottak felé. A küldetés a kulcsfontosságú elképzeléseket öleli fel, valamint azonosítja a célokat és a fő termékeket (Robert S. Kaplan – David P. Norton, 2004). A BSC a vezetők kezébe adja azt az eszközt, amelyre szükségük van a jövőbeni versenyképesség eléréséhez. A Balanced Scorecard a múlt teljesítményét tükröző pénzügyi mutatókat olyan mutatókkal egészíti ki, melyek a jövő teljesítményét leginkább befolyásoló tényezőkről nyújtanak információt (Francsovcics, 2012). A 15. számú ábra a Balanced Scorecard nézőpontjai mutatja be. A BSC alkalmazása feltételezi egy átgondolt, a szervezet céljait és küldetését (stratégia, jövőkép) figyelembe vevő stratégia és stratégiai célok rendszerének létét.



12. ábra

Balanced Scorecard nézőpontjai

Forrás: Robert S. Kaplan – David P. Norton, 2004

15. számú ábra a Balanced Scorecard alapstruktúráját és ennek vállalati környezetben egy lehetséges szoftver megoldását mutatják be. A BSC annak meghatározásában nyújt segítséget, hogy mi az, amit a szervezeteknek mérniük kell a pénzügyi szempont ellensúlyozásához a teljesítmény értékelése során. A kommunikációs és összekapcsolási folyamat végeredményeképpen a szervezet minden tagjának tisztában kell lennie mind a szervezeti egységek hosszú távú céljaival, mind a célok eléréséhez szükséges stratégiával. A tervezés és az elvárások rögzítése képessé teszi a szervezetet arra, hogy számszerűsítse a hosszú távon elérni kívánt eredményt, azonosítsa a mechanizmust, melynek révén ezek az

eredmények elérhetőek, és rendelkezésre bocsássa a szükséges erőforrásokat, meghatározza a Balanced Scorecardban szereplő pénzügyi és nem pénzügyi mutatószámokkal kapcsolatos sarokszámokat rövid távon (Robert S. Kaplan – David P. Norton, 2004). A Balanced Scorecard rendszer rendkívül sokrétűen alkalmazható a vállalati teljesítményértékelésben, a nézőpontokban sokféle terület mutatószámai (akár még a környezetvédelemé is) megjelenhetnek (Harangozó, 2008).

A korábban említett ERP-t már kisvállalkozások körében is elterjedt, viszont a BSC célú szoftvereket viszont Magyarországon még szinte senki nem vezette be hazánkban, aki használja az leginkább külföldi tulajdonú közepes- vagy nagyvállalat körébe tartozik. Ettől még a BSC filozófia kisvállalati alkalmazásának felvetése mindenképpen újdonság, csak a controlling tevékenység "automatizálása" nélkül (mutatószámok alakulásának automatikus figyelése) szerintem nagyon nehéz. Ehhez nyújthat segítséget egy jó folyamatszabályozást is biztosító ERP.

Összefoglalás

A controlling vezetői és irányítási tevékenységet minden vállalatnál el kell látni. A dolgozat következtetései alapján érdemes még a kisebb vállalkozásoknál, mint a KKV-k esetén is alkalmazni. A controlling értékteremtő szerepe ma már elfogadott és számtalan példával igazolt. A controlling jelentős mértékben növeli a vállalat értékteremtő lehetőségeit. Belátható, hogy a controlling nem a részfeladatok összessége, hanem a tervezés, ellenőrzés, információellátás rendszerként működik, hanem kiegészítve egymást támogatassák a vállalati célok elérését. Fontos, hogy a controlling rendszerek terjedelme megfeleljen a szervezet méretének és a mindenkori vállalati életciklus fázisában jelentkező vezetői és irányítási követelményeinek. A KKV-k fejlődését segítheti a vállalkozásnak megfelelő controlling szemlélet és irányítása rendszer bevezetése, különösen akkor, ha a vállalkozás tervezi, hogy a hazai piac mellett, kilép az EU piacaira.

Irodalomjegyzék

- [1] Bereczk, Á: Management Features of the Hungarian Automotive Industry and Supplier Companies, in Piotr Miszczynski, Iwona Mazurkiewicz ed., International Dimensions in Economics, Lodz, Poland, 2013, pp. 6-13.
- [2] Bereczk, Á: A Hazai Járműgyártás Erőforrásai, Költségei és Eszközgazdálkodási Jellemzői, in Proceedings of „Paradigma – és stratégiaaváltási kényszer a gazdaságban”, IV KHEOPS Tudományos Konferencia, Mór, Magyarország, 2011, pp. 5-19.

- [3] Chikán Attila. (2008). Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó.
- [4] Chikán Attila, Demeter Krisztina. (1999). Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Termelés, szolgáltatás, logisztika. Budapest: Aula Kiadó.
- [5] Csiszárík-Kocsir Ágnes – Varga János (2015a): Tudatos vállalatfinanszírozás az alkalmazott finanszírozási stratégiák tükrében, "Kitekintések - 25 éves a győri közgazdászképzés" Kautz Gyula Emlékkonferencia, 2015. június 11. elektronikus formában megjelenő kötete (szerk.: Tompos Anikó, Ablonczyné Mihályka Lívia)
- [6] Csiszárík-Kocsir Ágnes – Fodor Mónika – Medve András – Varga János (2015b): Do we know everything about the financial strategies? – results based on a Hungarian questionnaire research, The Macrotheme Review, 4 (5) summer edition, 117-136. pp.
- [7] Dankó László. (2009). Marketing logisztika. Miskolc: Pro Marketing Miskolc Egyesület.
- [8] Eric Verzuh. (2006). Projektmenedzsment. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- [9] Francsovcics Anna. (2005). A controlling fejlődésének sajátosságai. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Ph.D. értekezés. Link: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/170/1/francovcics_anna.pdf. Letöltve: 2015.11.03.
- [10] Francsovcics Anna. (2009). Controlling elmélet és módszertan. Budapest: Capitaly Gazdaságfejlesztő Kft.
- [11] Francsovcics Anna. (2012). Controlling integrált elmélete és gyakorlata. Budapest: Óbudai Egyetem.
- [12] Francsovcics Anna. (2013). Fejezetek az üzleti gazdaságtanból. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
- [13] Francsovcics Anna. (2011). Vezetői számvitel és controlling. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
- [14] Frank-Jürgen Witt – Kerin Witt. (1994). Controlling kis- és középvállalkozások számára. Budapest: Springer Hungarica Kiadó Kft.
- [15] Hanyecz Lajos. (2010). Controlling és üzleti tervezés. Budapest: Saldo Kiadó.
- [16] Hanyecz Lajos. (2011). Modern vezetői controlling - Gazdálkodás - Menedzsment. Budapest: Saldo Kiadó.
- [17] Harangozó Gábor (2008): A környezeti teljesítményértékelés módszerei. Vezetéstudomány, 39, 1, pp. 38-50.
- [18] IFUA Horváth & Partners. (2007) Balanced Scorecard a gyakorlatban - Magyar esettanulmányokkal. Budapest: IFUA Horváth & Partner Management Consultants.

- [19] Kadocsa György. (2012). Kis és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI. sz. első évtizedében - Kutatási jelentés 2012. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Kis- és középvállalkozások kutatása, fejlesztése tudományos műhely. Link: <http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/KKV%20Z%C3%A1r%C3%B3jelent%C3%A9s%202012.pdf> Letöltve: 2011.11.09.
- [20] Kadocsa György. (2006). Vállalkozások szervezése. Budapest: Amicus.
- [21] Körmendi Lajos, Tóth Antal. (2011). A controlling alapjai. Budapest: Saldo Kiadó.
- [22] Lazányi Kornélia (2014a). Entrepreneurs of the future. Serbian Journal of Management 9:(2) pp. 149-158.
- [23] Lazányi, Kornélia (2014b). Short Assessment of the Situation of Hungarian SMEs and the Potential Role of Higher Educational Institutes. In: Ivan Mihajlović (szerk.) Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia: International May Conference on Strategic Management - IMKSM2014. Bor: University of Belgrade, pp. 55-64.
- [24] Lazányi Kornélia(2015). A családi vállalkozások és a tudásmenedzsment. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 7:(3-4) pp. 254-260.
- [25] Maczó Kálmán. (2007). Controlling a gyakorlatban. Budapest: Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ elektronikus könyv. Link: <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/index.html>.
- [26] Magyar Controlling Egyesület (MCE) Oktatói Munkacsoportjának tagjai. (2014). Controlling-esettanulmányok. Budapest: Saldo Kiadó.
- [27] Michelberger Pál, Lábodi Csaba, Neumanné Virág Ildikó, Szikora Péter. (2011). Szabványos irányítási rendszerek alkalmazásának kérdőíves vizsgálata Magyarországon. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar Szervezési és Vezetési Intézet. Link: <http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/26%20Michelberger.pdf>. Letöltve: 2015.11.08.
- [28] Pappné dr. Nagy Valéria. (2008). Pénzügyi elemzés. Elektronikus tananyag – Elmélet. Budapest. BMF.
- [29] Pató, B. Sz. G. (2015): The 3D Job Description, Journal of Management Development, Vol. 34 Iss: 4, pp. 406 – 420
- [30] Pató, Beáta Sz. G. (2014): The 7 Most Important Criteria of Job Descriptions, International Journal of Business Insights and Transformation Volume 7 / Issue 1, October 2013 – March, 2014. pp.68-73.
- [31] Robert S. Kaplan – David P. Norton. (2004). Balanced ScoreCard, Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

- [32] Sasvári, P. (2013). The impacts of using business information systems on operational effectiveness in Hungary, *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 2 (4), pp. 1-5.
- [33] SBA Fact Sheet. (2014). 2014. évi SBA-tájékoztató – Magyarország. Budapest: Vállalkozáspolitikai és Ipari Főigazgatóság elektronikus kiadvány. Link: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8949/attachments/1/translations/en/renditions/native>. Letöltve: 2015.11.07.
- [34] Szilágyi Tibor Pál – Csiszárík-Kocsir Ágnes (2015): Investment profitability measurements and their application based on the results of a primary research, X. International Conference on Applied Business Research (ICABR 2015), org: Mendel University, Brno, 2015. September 14. – 18. 1000.-1007. pp.
- [35] Szóka Károly. (2007). A pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata (Különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra). Sopron: Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Ph.D. értekezés. Link: http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/Kepzes_doktori/2007/2007_SzokaKaroly_t.pdf. Letöltve: 2015.11.09.
- [36] Varga János – Csiszárík-Kocsir Ágnes (2015): Versenyképességi átrendeződés Közép-Kelet Európában, fókuszpontban a V4 országok, Kárpát-medencei versenyképesség - 6. Báthory – Brassai Konferencia Kötete (szerk.: Rajnai Zoltán – Fregan Beatrix – Marosné Kuna Zsuzsanna – Ozsváth Judit), Óbudai Egyetem, 2015. május 27.-28., 316.-335. old.
- [37] Zubreczki Dávid (szerk.). (2010). 50 sikeres kis- és középvállalkozás. Budapest: Rising Star Kft.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016