

**NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
GAZDASÁGI FOLYAMATOK ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA
DOKTORI ISKOLA
PÉNZÜGYI ALPROGRAM**

**A pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata
(Különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra)**

Doktori (PhD) értekezés

**Készítette:
Szóka Károly**

**Témavezető:
Dr. h. Lett Béla, CSc.**

**Sopron
2007.**

Tartalomjegyzék

Mellékletek jegyzéke.....	4
Táblázatjegyzék.....	4
Ábrajegyzék	5
Bevezetés.....	7
1. A Kis- és középvállalkozások szerepe és jelentősége.....	11
1.1. A kis- és középvállalkozások fogalmi meghatározása'	111
1.2. A KKV-ok általános jellemzői és problémái	13
1.3. A hazai KKV szektor szerepe és jelentősége	144
1.4. Európai kitekintés.....	25
2. A stratégiai és üzleti tervezés, valamint a pénzügyi-számviteli tervezés.....	28
2.1. A tervezésről általában	29
2.2. A tervezés jelentősége	32
2.3. A stratégia és az üzleti tervezés.....	35
2.4. A tervezés módszerei	39
2.4.1. Hagyományos tervezési módszerek (az eljárás elve szerint)	39
2.4.2. A kerettervezés továbbfejlesztési lehetőségei	43
2.4.3. Újabb módszerek – Tevékenység és folyamatmenedzsment	45
2.5. A pénzügyi-számviteli tervezés	54
2.5.1. A pénzügyi és számviteli tervezés menete	60
2.5.2. Céginősítés pénzügyi viszonyszámokkal	68
2.5.3. A pénzügyi terv követelményei.....	69
2.5.4. A pénzügyi tervezés időhorizontja.....	70
3. Controlling	74
3.1. A controlling kialakulása, története.....	74
3.2. A controlling német és angolszász megközelítése	76
3.3. Controlling Magyarországon.....	81
3.4. A controlling fogalma	83
3.5. A controlling alapelvei és szemlélete.....	87
3.6. Controller vs. ellenőr.....	90
3.7. A controlling kialakítása és helye a szervezetben.....	91
3.8. A controlling indokoltsága és bevezetése	94
3.9. A stratégiai és az operatív controlling.....	97
3.9.1. A stratégiai controlling.....	98

3.9.2. Az operatív controlling.....	104
3.10. A controlling jövője	116
3.11. A Balanced Scorecard rendszer.....	118
3.11.1. Fogalmi keretek.....	120
3.11.2. A BSC alapmodellje.....	123
3.11.3. Az ok-okozati rendszer.....	127
3.11.4. A BSC bevezetésének általános lépései	130
3.11.5. Hogyan tovább BSC?.....	132
3.11.6. A BSC kialakításának buktatói	135
3.11.7. A BSC jelentősége	136
4. Kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszer.....	139
4.1. KKV controlling.....	139
4.2. Controlling szemlélet kialakítása	140
4.3. KKV controlling bevezetése	141
4.4. A KKV üzleti gondolkodás központi céljai, elemei – értékteremtés	143
4.5. A kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszer	144
4.5.1. Pénzügyi tervezés lehetőségei, lépései.....	145
4.5.2. A kereskedelmi pénzügyi tervezési és controlling rendszer részei.....	147
4.5.3. Az „F-modell” szerepe a rendszerben.....	152
4.5.4. Alkalmazható mutatók	154
4.5.5. Pénzügyi háló a faktoranalízis rendszerében	157
4.5.6. S-modell szerepe	159
4.5.7. A kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszer továbbfejlesztése.....	160
4.6. Összegzés	166
5. Az empirikus kutatás.....	169
6. Az értekezés főbb megállapításai.....	182
6.1. Tézisek	183
6.2. Javaslatok	189
6.3. Az értekezés új, illetve újszerű eredményei	190
6.4. További kutatási lehetőségek	191
Összefoglalás.....	193
Summary	197
Köszönetnyilvánítás	201

Mellékletek jegyzéke

1. számú melléklet: Irodalomjegyzék
2. számú melléklet: KSH adatok alapján számított KKV száma, hozzáadott érték, foglalkoztatottak száma
3. számú melléklet: APEH gyorsjelentés (0429) vállalkozások számának megoszlása, ÉNÁ megoszlása, fizetendő adó megoszlása
4. számú melléklet: A kutatás gyakoriságtáblázatai
5. számú melléklet: A kutatás keresztáblái
6. számú melléklet: A kérdőív
7. számú melléklet: Faktorstruktúra összetétele

Táblázatjegyzék

1. sz. táblázat Exportarány az egyes cégtípusoknál	21
2. sz. táblázat A 2007-2014 közötti uniós támogatások elsőként megnyíló pályázatai	24
3. sz. táblázat A működő vállalkozások megoszlása	26
4. sz. táblázat: A tervezési lépcsők jellemzése	37
5. sz. táblázat Az angolszász és a német szemlélet összehasonlítása	54
6. sz. táblázat Az értesítési és a pénzügyi terv összefüggése	57
7. sz. táblázat Pénzszükséglet és a pénzfedezet meghatározása az F-modell szerint	62
8. sz. táblázat A kontroll különböző szintjei	78
9. sz. táblázat A vezetői és a pénzügyi számvitel összehasonlítása	79
10. sz. táblázat A stratégiai controlling mutatószám-rendszere	99
11. sz. táblázat Az önköltség meghatározása	110
12. sz. táblázat A stratégiai költséghelymenedzsment	114
13. sz. táblázat A stratégiai mutatószám rendszer és a hagyományos mutatók	136
14. sz. táblázat A kiválasztott faktorok és az elemek változékonysága	155
15. sz. táblázat Béhm-féle mutatók	157
16. sz. táblázat A pénzügyi tervezésről alkotott vélemények	172
17. sz. táblázat Fontosnak tartott pénzügyi tervezési részelemek	173
18. sz. táblázat A költségszámítási módszerekről alkotott vélemények	174
19. sz. táblázat A controllingról alkotott vélemények	175
20. sz. táblázat A hiányosnak tartott üzletviteli területek	176
21. sz. táblázat A pénzügyi tervezés és a controlling kapcsolata	180

Ábrajegyzék

1. sz. ábra A cégek tőkeellátottsága	18
2. sz. ábra Stratégiai és operatív menedzsment	28
3. sz. ábra A tervezés logikai modellje	33
4. sz. ábra Az információ igény változása	42
5. sz. ábra A termékek életciklusainak változásai	43
6. ábra Átmenet az ipari korszakból az információs korszakba	44
7. sz. ábra Az IFUA Horvath & Partners folyamat menedzsment megközelítése	51
8. sz. ábra A pénzügyi döntések típusai	56
9. sz. ábra Az F-modell	61
10. sz. ábra Összefüggés a pénzügyi tervezés és a nyereségtervezés között	64
11. sz. ábra A sávós tervezés logikája	72
12. sz. ábra A vezető és a controller	77
13. sz. ábra A controlling szabályozási köre	85
14. sz. ábra A menedzsment folyamat szabályozása	85
15. sz. ábra A controlling információs rendszere (nagy szabályozókör)	86
16. sz. ábra A controlling jövőorientációja	89
17. sz. ábra a Controlling rendszer (Horváth szerint)	90
18. sz. ábra A stratégiai controlling (saját megfogalmazásban)	98
19. sz. ábra ROI mutatószám rendszer	101
20. sz. ábra A controlling eltéréselemzés kis szabályozó köre	105
21. sz. ábra Az előírás-tény összehasonlítás lépései	106
22. sz. ábra A hagyományos költség számítási rendszer felépítése	108
23. számú ábra Az eltérések felbontása	112
24. sz. ábra A stratégiai és az operatív controlling	116
25. sz. ábra A Balanced Scorecard rendszer (négy nézőpontja)	124
26. sz. ábra BSC stratégiai térkép	129
27. sz. ábra A BSC rendszer beépítése a stratégiai visszacsatolási körbe	137
28. számú ábra A rendszer ábrája	144
29. számú ábra A pénzügyi tervezési rendszer egy időszakra (saját ábra)	150
30. számú ábra A pénzügyi tervezési rendszer több időszakra (saját ábra)	151
31. számú ábra A kisvállalati pénzügyi tervezés folyamatábrája (saját ábra)	152
32. számú ábra Pénzügyi háló	158
33. számú ábra Pénzügyi háló rövidtávra	159

<i>34. számú ábra</i> <i>Értékteremtés DuPont elemzéssel</i>	<i>161</i>
<i>35. számú ábra</i> <i>Egy lehetséges kereskedelmi Balanced Scorecard rendszer (saját ábra)</i>	<i>165</i>
<i>36. számú ábra</i> <i>Összefüggés a stratégiai és az operatív szintek között (saját ábra)</i>	<i>166</i>
<i>37. számú ábra</i> <i>A probléma-célfa (saját ábra)</i>	<i>188</i>

Bevezetés

A tervezés és a visszatekintés az élet mindennapos velejárója, életünk minden területét áthatja. Jelen van hétköznapijainkban, tanulmányainkban, munkánkban, gondolatainkban és tetteinkben egyaránt. Akár tudatosnak, akár tudatalattinak nevezzük, a tervezés az emberi lét egyik jellegzetessége. Különösen fontos ez az üzleti életben, a vállalatok működésének gyakorlatában. Információk, célok alapján terveket állítunk fel, melyekre néha – vagy gyakrabban – visszanezünk, hogy megállapítsuk, mennyire teljesültek. Bizony utólag sokszor megállapítjuk, hogy ha valamilyen információ korábban rendelkezésünkre állt volna, valamit máshogy tettünk volna, a végső döntésünk más lett volna. A tervezés előre mutat, az ellenőrzés visszatekint. Valahova a kettő közé – és fölé – helyezhető el a controlling, mely megpróbálja javítani a vállalkozások üzleti tevékenységét többek között azzal, hogy a döntések következményeit vizsgálja már a teljesülés közben. Az elmúlt pár évben, évtizedben nagy hírverést kapott a controlling, mégis úgy gondolom, hogy nem léggé tisztázott terület, nem az általánosságokkal van probléma, hanem a módszertannal. A stratégiai-üzleti tervezéssel együtt ezt a területet szeretném megvilágítani, és bemutatni a legújabb eredményeket és kutatásokat.

A pénzügyi és számviteli tervezés, illetve a controlling már külön-külön is nagyon érdekes és jól vizsgálható, kutatható, főleg gyakorlati részterület, de összefűzve, mint a pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata, még érdekesebb, még nagyobb kihívással rendelkező terület. A két részterület – a pénzügyi vonatkozású tervezés, illetve a controlling – már nagyon régóta érdekel, már 2001-ben, szakmai pályafutásom legelején tudtam, hogy ezzel a területtel fogok foglalkozni, ebben szeretnék elmélyedni. A doktori képzésemet Sopronban, a Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karának Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata Doktori Iskolában 2002 szeptemberében kezdtem el, a doktori szigorlatom is ezzel a fogalomkörrel – pénzügyi tervezés és elemzés – foglalkozik.

Értekezésem a „A pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata” cím mellé egy alcímet is kapott, mivel nem csak a szakmai, elméleti oldalát szeretném vázolni a tervezési és controlling elméleteknek, hanem a gyakorlati oldalát is. A közép- és nagyvállalatok már mind rendelkeznek valamilyen speciális informatikai, vállalatirányítási programmal, így ez inkább a kisvállalkozásoknál érdekes. A kis és középvállalkozások (KKV) rendkívül fontos területe a magyar gazdaságnak, így kiemelt területe kell, hogy legyen a gazdasági elemzéseknek. Speciális gondokkal, problémákkal rendelkeznek, de egyben sajátos kitörési lehetőségeik is és erősségeik is vannak. Éppen gazdasági jellegzetességeik miatt van szükség a gondos tervezésre, elemzésre ezeknek a vállalkozásoknak, úgy vélem, van még hová fejlődni a magyar KKV

szektornak. Valószínűsítem, hogy minél nagyobb egy vállalkozás, annál több figyelmet fordít a célok kialakítására, a tervezésre és a controllingra, kisebb vállalkozásoknál meglátásom szerint nem alkalmaznak külön erre a célra szakembert; a cégvezető, esetleg a vállalkozás könyvelője foglalkozik ezzel. Elgondolásom szerint sikere lehetne egy kifejezetten KKV-okra specializált oktatási-továbbképzési csomagnak, ami szakszerűen és gyakorlatiasan mutatná be a KKV-ok számára a valóban alkalmazható pénzügyi tervezési és controlling eszközöket, módszereket. Nem bonyolult és mély elméleti gazdasági-pénzügyi ismereteket feltételező képzésre gondolok, hanem egyszerűbb, rövidebb ideig tartó képzésre, bár számolni kell azzal, hogy a KKV szférát nehéz megszólítani és elérni.

A tervezés és a controlling területén végzett kutatómunkám módszerei között az empirikus és az elméleti megközelítések egyaránt megtalálhatók. Az alkalmazott kutatási módszereket négy csoportba soroltam:

- interdiszciplináris jellegű (több szakterületet érintő: menedzsment, pénzügy, számvitel) elméleti kutatás, amelynek segítségével megalapoztam az egyes területek vizsgálatát, ez a szakirodalom feldolgozását jelentette; mind a hazai, mind a külföldi szerzők ez irányú munkásságát áttekintettem;
- az általam készített kérdőív és a kutatási eredmények feldolgozása, elemzése (gyakoriságok és keresztábrák), majd abból következtetések levonása, és a hipotézisek vizsgálata;
- ezt kiegészítettem és részben igazoltam más cégek és szervezetek által végzett hasonló irányú kutatások vizsgálatával (APEH, KSH, ERFARET);
- tudományos alapokon elméleti és módszertani megállapításokat tettem a pénzügyi tervezési és controlling rendszerek továbbfejlesztésének területén, a kereskedelmi kisvállalkozások számára egy könnyen bevezethető és alkalmazható eszközrendszer bemutatásával.

A rendszerelméleti problématerületen belül szakirodalmi kutatással világítottam rá a tervezés és controlling rendszerfogalom használatának módszereire és problémáira. A különböző irányzatok összevetése alapján fogalmaztam meg a controlling és a controlling rendszer fogalmát.

A kutatás fő célja, hogy kidolgozzak egy kisvállalatok számára valós gyakorlati értékkel bíró pénzügyi tervezési és controlling rendszert. A kutatás kiindulási feltételezése is az volt, hogy csak kevés kisvállalkozás használja rendszerszerűen ezeket az eszközöket, ezen megállapításaimat a kérdőíves kutatás kérdésein, majd a hipotézisek vizsgálata közben vizsgáltam. A kutatási irány választásának indoka egyrészt személyes kíváncsiságom és érdeklődésem, másrészt, hogy a pénzügyi tervezés és a controlling helyzete még nem teljesen

tisztázott a KKV szektorban, illetve nem ismerem kisvállalatoknak ajánlható gyakorlatias és kellően egyszerű – nem informatikai programon alapuló – pénzügyi tervezési és controlling eljárásokat.

A kutatás rész céljain keresztül ennek megfelelően vizsgálja a KKV-ok jelentőségét, szerepét és problémáit, majd a stratégiai-üzleti tervezés, valamint a pénzügyi és számviteli tervezés elméleti, szakmai anyagait, a controlling elméletét, fogalmi meghatározásait, nézőpontjait és legújabb kutatásait. Dolgozatomban szerepel még a Balanced Scorecard rendszer szerepének és jelentőségének bemutatása, valamint a KKV-ok üzleti gondolkodásának, jelenlegi pénzügyi tervezési és controlling gyakorlatának felmérése.

A disszertációm alcíme a KKV-okkal kapcsolatos, ez az egyik területe a kutatásomnak, a kitűzött rész célokat az ő szemüvegükön keresztül vizsgáltam. Ez részben azért van, mert úgy gondolom, hogy nagyon jelentős gazdasági erőt képviselnek a magyar gazdaságban, így fontos, hogy tisztában legyünk a szektor helyzetével, fejlettségével, erősségeivel és gyengeségeivel is, másrészt a terület vizsgálható kisvállalati szemszögből is. A KKV besorolás sokat változott az utóbbi időben, 2004-ben és 2005-ben is emelték a besorolás meghatározó határértékeit (éves nettó árbevétel, mérlegfőösszeg), így sok vállalat „lesorolódott”, a korábbi közepes vállalkozások ma már csak a kisvállalkozási körbe férnek bele. Így annak megfogalmazása, hogy kiknek szánom dolgozatom gyakorlati oldalát, illetve a pénzügyi tervezési és controlling rendszert, nem határozható meg olyan egyszerűen, mivel eléggé heterogénné vált így a KKV-ok köre. Véleményem szerint nem az a lényeg, hogy mekkora a vizsgált vállalkozás, hanem, hogy a controlling gondolkodást eddig elutasító vagy el nem sajátító vállalatok is átgondolják tevékenységüket és elkezdjenek alkalmazni pénzügyi tervezési, controlling eszközöket.

Kutatásom tehát a pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling területére irányul, kiegészítve a KKV-okkal és a Balanced Scorecard-dal. Indítatásom egyik mozgatórugója az volt, hogy ezek a területek kutatásom kezdetekor még nem nagyon voltak kutatva és publikálva, összefüggésbe hozva a KKV-okkal, a felsőoktatás terén megtalálható oktatási anyagokkal. Szintén fontos ok, hogy engem a maga a kutatás is sok pozitív élménnyel töltött el, sok új információra, ismeretre tettem szert. Remélem, értekezésem az oktatásban is hasznosulhat, és alapot adhat a jelenlegi gazdasági felsőoktatás bővítésére, hiszen az értekezés két tudományterületet fog össze a vezetéstudományt és a számvitelt. Kitértem az – aktuális külföldi szakirodalomból fordított – legújabb elméletekre és kutatásokra is, és megvizsgáltam a magyar KKV üzleti gyakorlatot is. Ez már magában is érdekes és megéri a fáradozást, remélem mindkét terület képviselői találnak újdonságot, érdekességet dolgozatomban.

A doktori értekezés klasszikusnak nevezhető szerkezetben született meg. A bevezetést követő három részben az elméleti összefoglalást, a következő részben a kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszert és végül az empirikus kutatást mutatom be. Az első rész a KKV-okkal foglalkozik, bemutatja fogalmi kereteit, annak változását, jellegzetességeit, problémáit, az erősségeket pont úgy, mint a gyengeségeket. Sorrendben második témám a tervezés. Ebben bemutatom a stratégiai-üzleti tervezés szerepét és jelentőségét, a pénzügyi és számviteli tervezés funkcióit, összeállítását, a metódusokat. Bemutatom még a hagyományos és újabb tervezési módszereket. A tervezés a controlling részeként is felfogható, így ez a rész vezet át a következő a controlling témakörébe. A történelmi áttekintéssel, a controlling kialakulásával kezdem, bemutatom a két fő irányzatot, a német és az angolszász nézeteket, fogalmakat. Bevezetem és elhelyezem a controllingot a szervezetben, vázolom az operatív és a stratégiai controlling eszközeit. Ehhez a fejezethez tartozik a Balanced Scorecard témaköre, ami a pénzügyi szemlélet nézőpontjait bővíti ki, felhívom a figyelmet arra, hogy a teljes kép kialakításához még egy KKV-oknál is szükség van a pénzügyi mutatókon kívül más területek elemzésére is. A klasszikus modellen kívül vázolom az ok-okozati rendszert, a stratégiai térkép felépítését, leírom, hogy mitől lehet jó vagy éppen rossz a rendszer és milyen fejlődési lehetőségek előtt áll. Következtetésem érintik a KKV, a tervezés, a controlling, a Balanced Scorecard területét, a vállalkozások számára szükségesnek tartott oktatás területeit is.

Végül – a már említett kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszer után – az empirikus kutatást mutatom be. Primer kutatást végeztem 2003-tól 2006-ig (ez az empirikus kutatásra fordított összes idő) a KKV-ok körében az általuk alkalmazott pénzügyi tervezési és controlling eljárásokról, ebből megismerhető a mai KKV vezetési gyakorlat egy része. A kutatási kérdések bemutatása után kitérek az elemzés módszertanára is. A kutatási módszerek közül a saját kérdőíves felmérésem lebonyolítását és annak eredményeit ismertetem, majd összegzem az eredményeket, kiegészítve azt a NYME ERFARET kutatással.

A disszertáció eddigi részeit az értekezés főbb megállapításai, a hipotézisvizsgálat, majd a következtetések és javaslatok megfogalmazása követi, külön bemutatva az értekezés új és újszerű eredményit és a kutatás további folytatásának lehetőségeit.

Mindezeket a magyar és angol nyelvű összefoglalás és a köszönetnyilvánítás zárja, melyet a mellékletek követnek.

1. A Kis- és középvállalkozások szerepe és jelentősége

1.1. A kis- és középvállalkozások fogalmi meghatározása^{1, 2}

A kis- és középvállalkozások (továbbiakban KKV) meghatározása elsősorban nem jogi, hanem közgazdasági alapon történik, az adott vállalkozás előző, lezárt üzleti évére értendő működési mutatói szerint.

2004-ig középvállalkozásnak volt tekinthető az a vállalkozás, amelyben a foglalkoztatottak száma 250 főnél kevesebb, és az éves nettó árbevétele legfeljebb 40 millió euró (a 2004. január 1-jei rögzített árfolyamon számolva 9890,4 millió HUF), vagy mérleg-főösszege legfeljebb 27 millió euró (a 2004. január 1-jei rögzített árfolyamon számolva 6676 millió HUF), és a vállalkozás megfelel a függetlenség kritériumainak. Kisvállalkozásnak számított az a vállalkozás, amelyben a foglalkoztatottak száma 50 főnél kevesebb, és az éves nettó árbevétele legfeljebb 7 millió euró (a 2004. január 1-jei rögzített árfolyamon számolva 1730,8 millió HUF), vagy a mérleg-főösszege legfeljebb 5 millió euró (a 2004. január 1-jei rögzített árfolyamon számolva 1236,3 millió HUF) és a vállalkozás megfelel a függetlenség kritériumainak. Mikrovállalkozás volt az a kisvállalkozás, amelyben a foglalkoztatottak száma 10 főnél kevesebb, és a vállalkozás megfelel a függetlenség kritériumainak.³

A független vállalatok azok a vállalatok, amelyekben egy vagy több vállalatnak, önkormányzatnak vagy államnak külön-külön vagy együttesen sincs 25%-ot meghaladó részesedése, tőke, illetve szavazati jog alapján. A 25%-os küszöbértéket meghaladó részesedés esetén a vállalkozás nem minősíthető KKV-nak. Ezen küszöbérték feletti részesedés azonban az alábbi két esetben átléphető anélkül, hogy a vállalkozás kiessen a KKV-ok köréből:

- ha nyilvánosan működő befektetési társaság, kockázati tőketársaság, illetve intézményi befektető bír a küszöbérték feletti részesedéssel, azonban ezen részesedés sem önmagában sem együttesen nem biztosít döntő befolyást a vállalat tekintetében;
- ha a vállalat tőkéjét úgy osztották fel, hogy nem határozható meg pontosan, hogy ki a részesedés tulajdonosa és a vállalt nyilatkozata szerint jogosan feltételezhető, hogy egy vagy több vállalatnak külön-külön vagy együttesen sincs 25%-ot meghaladó részesedése,

¹ Gazdasági és Közlekedési Minisztérium: Gyakorlati tudnivalók az Európai Unióról Kézikönyv kis- és középvállalkozóknak, Budapest 2005. A mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározása pp. 182-184.

² A rendszerváltás utáni új folyamatoknak megfelelően az Európai Bizottság 96/280/EC ajánlása a KKV-k meghatározására új elkülönítést javasolt. Ezt adaptálta Magyarországon az 1999. évi XCV. törvény, mely a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szól.

³ Ha a vállalkozás működési ideje egy évnél rövidebb, az adatokat éves szintre kell vetíteni. Az újonnan alapított vállalatoknál az előírt, éves árbevétel és a mérlegfőösszeget a folyó pénzügyi évben elkészített, megbízható becslések alapján kell meghatározni.

tőke-, illetve szavazati jog alapján. (Ha azonban egy vállalkozás két, egymást követő pénzügyi éven keresztül nem felel meg az említett feltételeknek, akkor elveszíti a KKV-státuszát.)

A foglalkoztatottak számát az éves munkaegység (AWU⁴) szerint kell meghatározni. Az AWU alapját az adott vállalatnál egy év alatt, teljes munkaidőben foglalkoztatottak adják, a részmunkaidőben és a szezonálisan foglalkoztatottak a számítás szempontjából részlegetek képeznek. Az egyszerűsített vállalkozási adó hatálya alá tartozó vállalkozásoknál a foglalkoztatotti létszám meghatározása az EVÁ-S vállalkozás saját nyilvántartása alapján történik.

A jogi működési forma a KKV minősítése szempontjából nem annyira szigorúan behatárolt. A mindennapi életben a gazdasági társaságokat nevezzük vállalkozásoknak⁵ (közkereseti társaság, betéti társaság, közös vállalat, korlátolt felelősségű társaság, részvénytársaság). Ezen társaságok meghatározó része KKV, de nem a működési forma, hanem a fentiek szerinti gazdálkodási mutatók alapján. Egyéb gazdálkodási formák viszont ugyanúgy minősülhetnek KKV-oknak. Itt elsősorban az egyéni vállalkozókat érdemes kiemelni, mivel az egyéni vállalkozók szinte teljes egészében mikrovállalkozásnak minősülnek.

2005. január 1-jétől módosult a KKV-ok meghatározása⁶. A módosítás a vállalkozások éves nettó árbevételét és mérlegfőösszegét érinti, amelyek az azelőtt meghatározottaktól felső irányban térnek el.

Középvállalkozás az a vállalkozás, amelyben az összes foglalkoztatott száma 250 főnél kevesebb, és az éves nettó árbevétel legfeljebb 50 millió eurónak vagy a mérleg-főösszeg legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg, és a vállalkozás megfelel a függetlenség kritériumainak. Kisvállalkozásnak számít az a vállalkozás, amelyben az összes foglalkoztatott száma 50 főnél kevesebb, és az éves nettó árbevétel vagy a mérleg-főösszeg legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg, és a vállalkozás megfelel a függetlenség kritériumainak. Mikrovállalkozás az a vállalkozás, ahol az összes foglalkoztatott száma 10 főnél kevesebb, az

⁴ AWU (Annual Work Unit): éves munkaerőegység, minden fajta munkaerőinput átszámítása egy teljes munkaidős dolgozó egyenértékére

⁵ A klasszikus megfogalmazások szerint a vállalkozás gazdasági jellegű – nyereség és vagyonszerzés céljából üzletszerűen, ellenérték fejében történő, piaci kereslet kielégítésére irányuló termelő vagy szolgáltató – tevékenység folytatása, míg a vállalat a vállalkozás szervezeti kerete. Így a vállalat fogalom inkább a gazdálkodó szervezetre, míg a vállalkozás kifejezés a gazdasági tevékenységre utal. Azonban jogszabályi környezetben, de gazdaságszociológiai értekezésekben, a pénzügyi-számviteli-statisztikai szakirodalomban gyakran találkozunk a két fogalom szinonima jellegű értelmezésével, így értekezésemben a nevezéktan szerint a szervezeteket, akik gazdasági jellegű tevékenységet folytatnak vállalkozásnak és vállalatnak is fogom nevezni.

⁶ Az EU statisztikák a nagyságkategóriákat mindig a létszámadatok alapján határolják el.

éves nettó árbevétel vagy a mérleg-főösszeg legfeljebb 2 millió eurónak⁷ megfelelő forintösszeg és a vállalkozás megfelel a függetlenség kritériumainak.⁸

1.2. A KKV-ok általános jellemzői és problémái

„A 21. század elejének egyik nagy tanulsága (...) abban foglalható össze, hogy egy ország, egy régió, sőt a világgazdaság egészének sikere az óriásvállalatok, a nagyvállalatok és a KKV-k *együttes sikerén* múlik-, s ezek mikrogazdasági rendszerként való hatékony működését segíti, ha tudatosul bennünk, hogy a vállalat-irányításnak és a menedzsmentnek számos *hasonló*, de sok *igencsak eltérő* jellegzetessége is van., (Hoványi, 2005. pp. 129.)

Ha a nemzetgazdaságot egy piramishoz hasonlítjuk, akkor azt mondhatjuk, hogy a KKV-k a vállalkozások száma és az általuk foglalkoztatottak száma alapján a piramis legalján, a legnagyobb számban helyezkednek el. Ők teremtik a legtöbb munkahelyet, a fejlődés egyik mozgatórugója, ők adják a GDP jelentős hányadát. A KKV-k mérete a piachoz viszonyítva általában kicsi, nincs igazán ráhatásuk a piacra, nem tudják az árakat befolyásolni (tökéletes verseny esetén árelfogadók). Viszonylag kevés vevővel állnak kapcsolatban, így egy-egy vevőnek jelentős hatása lehet a vállalkozás működésére, pl. egy nem fizetés veszélyes helyzetbe hozhatja a vállalkozást és ez kiszolgáltatottságot jelent (körbetartozás). Nagyban függenek a politikai-gazdasági szabályozóktól és azok változásaitól. Rugalmasságuk abban mutatkozik meg, hogy tevékenységüket könnyebben tudják változtatni, kisebb a szervezetük és az információ – elvileg – könnyebben áramlik. Akkor lehetnek sikeresek, ha közvetlen és operatív alkalmazkodó képességüket megkülönböztető képességgé fejlesztik, mert többségüknek beszállítóként gyilkos árversenyben kell helytállnia. Gyorsabban tudnak döntéseket hozni, a vállalkozó közelebb van tulajdonosként a menedzsmenthez, a vállalkozó önálló tulajdonos, saját felelőséggel és kockázattal, aki – legtöbbször – saját maga irányít.

A KKV-ok egyik legfontosabb üzleti területe az értékesítés. Azonban itt is jelentkeznek problémák, mivel a marketing és a piackutatás általában elhanyagolt területek. A cégek azt

⁷ Az euróban meghatározott összegek forintra történő átszámításakor a Magyar Nemzeti Bank (a továbbiakban: MNB) által megállapított, a KKV üzleti évének lezárásakor érvényes deviza-középfolyamot kell alkalmazni. Újjonnan alapított vállalkozás esetén a tárgyévét megelőző év utolsó napján érvényes, MNB által megállapított deviza-középfolyamot kell alkalmazni.

⁸ Nemcsak közgazdasági vagy jogi értelemben lehet a KKV-okat osztályba sorolni, a Magyar Innovációs Szövetség: A magyar kis-közepes vállalatok innovációs képességének fejlesztése c. tanulmányában ezt olvashatjuk:

A KKV-k:

- nagytól függő kicsi, (szatellit vagy bolygó) vagyis amikor egy hazai beszállító cég – speciális, magas szintű tudásra alapozott termékével – megtalálta domináns hazai vagy külföldi vevőjét;
- külföldi cég helyi kis-közepes vállalata, amely a hazai illetve exportpiaci lehetőségek kiaknázása miatt jött Magyarországra;
- magyar tulajdonú, a piac rést megtalált, kutatói-fejlesztői tudásra építő vállalat típusú KKV. (Szerk.: Dr. Pakucs-Dr. Papanek, 2002. pp. 6.)

gondolják, ha reklámoznak, akkor már megoldották a marketing kérdéseket, megoldozták a piacot. Viszont hiányzik az információgyűjtés, a piackutatás, a promóció. Ez legtöbb esetben pénzügyi és humán problémára vezethető vissza, mivel nincs pénz marketingre, nem alkalmaznak szakembereket. Hiányos a tervezési terület is, a vezetők általában máról holnapra élnek, tervezgetnek, elvesznek a rengeteg jogszabályban és részletben, az információszerzés eseti, és nagyon ritka a stratégiai szemlélet. (Fodor, 2005., pp. 17-18.)

További sajátosságai, hogy tevékenységeik nem túlságosan összetettek, földrajzilag alig megosztottak, kevesebb tőketartalékkal rendelkeznek, tehát érzékenyebbek a környezeti zavarokra (pl. a vevők késedelmes fizetése, új szabványok, környezetvédelmi, egészségvédelmi, stb. előírások megjelenése, az adórendszer változása), kevesebb erőforrást képesek mozgósítani fejlesztéseikre. Erőforrás szegénységük, tartalékaik alacsony szintje miatt nem igen engedhetik meg maguknak a selejt magas arányát, a termelési-értékesítési folyamatok megszakadását, a késedelmi kötbért, a hatékonyság romlás miatti bevétel/fedezetvesztést.

Tipikus kisvállalati probléma a kapacitások nem megfelelő szintű kihasználása. A mérethiány technológiai, üzemméreti, adminisztratív, vezetési, kapacitáskihasználási, informatikai, stb. szempontokból hátrányt okoz. Hiányzik még a tanácsadói, ismeretterjesztői szerviz, vagy háttér, amellyel a gazdasági ismeretekben néha hiányt szenvedő KKV-oknak valós tudást lehetne átadni.

A kis- és középvállalkozások többségének vezetői olyan helyzetben van, ahonnan már nem lehet „érezsből” irányítani a vállalatot. Stratégiára, tervezésre van szükség. Ez reális önértékelésről, a versenyelőnyök megszerzéséről szól, nem pedig a múlt megmagyarázásáról. A felsorolt jellemzők miatt is tartom nagyon fontosnak a KKV-ok vállalkozási ismereteinek bővítését, a pénzügyi tervezési és controlling ismeretek átadását. Természetszerűleg nem tudományos ismeretekről van szó, hanem gyorsan elsajátítható, gyakorlatias „életszagú” ismeretanyagról. A megvalósítás során a használati cél jellegnek kell dominálnia, azaz a controllingot az elsődleges céljának megfelelően kell kialakítani az adott vállalatnál.

1.3. A hazai KKV szektor szerepe és jelentősége

A Gazdasági és Kereskedelmi Minisztérium (GKM) honlapján olvashatóak⁹ szerint: „A mikro-, kis- és középvállalkozások jelentős szerepet töltenek be az ország gazdasági életében, az alkalmazottak mintegy 60%-át, a bruttó hozzáadott értéknek csaknem 40%-át állítják elő, és az exportértékesítés közel 20%-át realizálják.

⁹ <http://www.gkm.gov.hu/feladataink/kkv/jelentoseg.html>

A mellékletben megtalálható KSH és APEH kimutatásokból is látszik, hogy a magyar KKV szektor valóban nagy súlyt képvisel gazdasági erőként, indokolt a fókuszba állításuk. A KSH kimutatás szerint a vállalkozások 99,8%-aként a KKV-ok a munkaerő 71%-át foglalkoztatják a GDP 52%-át állítják elő. A 2004-es APEH kimutatás szerint a nettó árbevétel 60%-a tartozott a KKV-okhoz, a fizetendő adóból is 60%-kal részesedtek.

„A KKV-ok szerepe azért fontos, mert piaci, likviditási helyzetük, hitelhez jutási lehetőségeik, beruházási aktivitásuk és adózással kapcsolatos magatartásuk jelentősen befolyásolja azt, hogy a közeli jövőben milyen technológiai fejlesztésekre, innovációra képesek és milyen mértékben tudnak kapcsolódni a modern technológiákat tartalmazó, exportra termelő (többségében külföldi tulajdonban lévő) cégekhez, mennyire képesek integrálódni (mint beszállítók) azok termelési folyamatába.” (Zemko, 2005.¹⁰)

A magyar KKV-ok erősségei a következőkben foglalhatók össze:

- új vállalkozói generáció megjelenése: kreativitás és innovációs képesség lehetősége, jó ötletek,
- alkalmazkodási gyorsaság, rugalmasság a gazdasági és egyéb feltételekhez,
- korábbi tapasztalatok felhalmozódása,
- tudatos kapcsolatteremtés és kapcsolati tőke alkalmazása, vállalkozói hálózatok (lassú) kialakulása,
- javuló pénzügyi környezet,
- jelentős humán erőforrás alkalmazása (kiaknázatlan tőke).

A gyengeségek a következőkben összegezhetők:

- technikai ellátottság nem megfelelő színvonala, alacsony jövedelmezőség és hatékonyság,
- pályázati munka elégtelen színvonala,
- kevés gazdasági és pénzügyi ismeret,
- támogatásoktól való erős függés,
- alacsony tőke- és magas munkaerő-intenzitás,
- modern értékesítési, marketing és minőségi szemlélet nem megfelelő volta,
- likviditási kockázatok, forráshiány,
- alacsony K+F és innovációs tevékenység,
- hiányos információk a partnerekről (körbetartozás),
- munkaerő-piaci problémák, (alacsony munka-erőpiaci aktivitás, nem jellemző az élethosszig tartó tanulás, a munkaerő mobilitása alacsony; jól képzett szakember hiány)

¹⁰ <http://www.kopintalapitvany.hu/cipe.html>

- jogszabályismeret nem megfelelő volta,

A lehetőségek sora az alábbiakat jelenti:

- hazai és nemzetközi lehetőségek kihasználása, kedvező földrajzi helyzet,
- állami támogatásokkal való befolyásolás, motiválás adott cél érdekében (pl. innováció, technológia fejlesztés, humánerőforrás képzés),
- EU támogatások és pályázati lehetőségek igénybe vétele,
- az euró zónához csatlakozással az árfolyamkockázat csökken/megszűnik, a tranzakciós költségek csökkennek,
- külső források bevonásának kínálati oldalról jelentkező bővülése, a pénzügyi szolgáltatások ár/szolgáltatás arányának javulása,
- hazai és külföldi cégek közötti együttműködés,
- technológiai fejlesztés – vásárlás és fejlesztés útján,
- piaci lehetőségek, rések kihasználása.

A veszélyeket a következőképpen lehetne megfogalmazni:

- állami szabályozások kiszámíthatatlansága, bürokratizmus,
- lassú konvergencia-folyamat,
- árfolyamváltozások és ezek kockázatai,
- a verseny kieleződése, versenyhátrány a nagyvállalatokkal szemben,
- a belföldi kereslet elégtelensége,
- KKV-ok hitelképességének alacsony szintje,
- körbetartozás, nagymértékű függés,
- szakember (szakmunkás) hiány,
- politikai kockázatok.

A „Versenyben a világgal” kutatási program¹¹ keretében 2004 tavaszán készült egy felmérés, melyből megállapítható a hazai KKV szektor pár főbb jellegzetessége. A KKV-okra inkább a belföldi tulajdonlás a jellemző. A kisvállalatok jellemzően a mezőgazdaságban és a könnyűipar területén tevékenykednek, a közepes méretű vállalatok az egyéb feldolgozóipar és a kereskedelem területén képviselnek nagyobb arányt, az exportorientáció nem jellemző. 2004¹²-ben 100 működő vállalkozásból 95 vállalkozás kevesebb, mint 10 munkavállalót foglalkoztatott.

¹¹ Versenyben a világgal 2004-2006: Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás, Drótos György [et al.] Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, 2006.

¹² Látható, hogy a legtöbb adat (KSH, APEH, stb.) 2004-ből származik. Azért ezt az évet választottam a vizsgálati évnak, mivel a kérdőívem is ebben az évben készült, erről az évről vannak lezárt és teljes adatok, és az utóbbi 1-2 évben számottevő változás nem volt.

Az 50 fő alatti kisvállalkozások száma 2000 óta 13,5%-kal emelkedett. Az 50-nél több foglalkoztatottal rendelkező közép- és nagyvállalatok száma 2000 és 2004 között csökkent.

2000 és 2004 között a 0-9 főt foglalkoztató vállalkozások száma növekedett a legnagyobb arányban 13,5%-kal, 80 és fél ezerrel. A 10-19 és 20-49 főt foglalkoztató vállalkozások számának növekedése évente 10,7–12,6% körül alakult, míg az ennél több munkavállalóval tevékenykedő vállalkozások száma a megfigyelt időszak végéig csökkent. Az 50-249 főt foglalkoztatók kategóriájában az időszak elejét a vállalkozások számának csökkenése jellemezte, de az utolsó két évben már kis mértékű emelkedés figyelhető meg. Az oktatás nemzetgazdasági ágban a vállalkozások száma a megfigyelt időszak végére megduplázódott. Az 1000 lakosra jutó működő vállalkozások száma szerint vizsgálva 2004-ben Közép- Magyarországon 1000 lakosra 96 vállalkozás jutott. Ez a szám a dunántúli régiókban 63 és 70 közötti, a Dél-Alföldön 61, az Észak-Alföldön 54, míg Észak-Magyarországon csak 50 volt.

2004-ben az új vállalkozások aránya 10% fölött volt, ez az arány 2000-hez viszonyítva csökkent. Legnagyobb arányban a szolgáltató ágazatokban jöttek létre új vállalkozások. 2004-ben 71 220 valódi új vállalkozás keletkezett. Létszám–kategóriák szerint vizsgálva az új vállalkozások szinte kizárólag kisvállalkozások, 99,8%-uk 50-nél kevesebb foglalkoztatottal rendelkezett működésének első évében. Évente 70-80.000 új KKV jön létre (főleg a feldolgozóipar, kereskedelem és ingatlanügyek ágazatokban) és 60-70.000 szűnik meg (szintén főleg a feldolgozóipar, kereskedelem és ingatlanügyek ágazatokban), tehát egy lassú bővülés figyelhető meg. (Völfinger, 2006. pp. 7-9.)

A KKV-oknál a vállalkozási kedv¹³ Magyarországon 42%, ami megfelel egy közepes EU-s átlagnak. A KKV szférában 15% körüli az önfoglalkoztatók száma, a többi munkavállaló alkalmazott. Ez 2000-től jelentősen nőtt a szövetkezetek megszűnése miatt. Magyarországon 2004-ben nagyjából egyezően a nemzetközi tendenciákkal, a mezőgazdaság után legmagasabb az önfoglalkoztatók aránya az ingatlanügyek, gazdasági szolgáltatás ágazatban. Ugyancsak magas az építőiparban és a kereskedelem, javítás körében, és különösen alacsony a feldolgozóiparban (6,8%). A magyar struktúra a mikrovállalatok nagy számát tekintve a jelölt országok átlagához, a foglalkoztatottak megoszlását nézve (a KKV-ok nagyobb részesedésével) az EU-19-hez áll közelebb. (Román, 2006. pp. 10-11.)

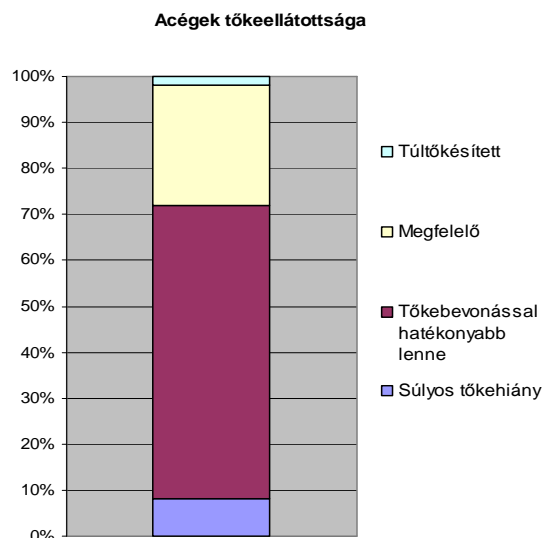
A GKM szerint 2005-ben már a hazai KKV-ok 92 százaléka mikrovállalkozás, míg a maradék 8 százalékon osztoznak a KKV-ok. (Az összes vállalkozáson belül a nagyvállalatok súlya 0,5% alatt van.) Az aránytalanság oka elsősorban ott keresendő, hogy a brüsszeli norma a nyugat-európai országokat tekinti mintának, amely csak erős módosításokkal alkalmazható hazánkban.

¹³ KSH: A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség, Készítette: Román Zoltán, Budapest, 2006

A GKM felmérése¹⁴ szerint a KKV-ok számára 2005-ben a legnagyobb problémát a magas adó- és TB terhek, az erős verseny, a gazdasági szabályozás kiszámíthatatlansága, a megrendelések elégtelen volta, a tisztességtelen verseny, a tőke hiány, a vevők késedelmes fizetései jelentette. Kedvező folyamat, hogy azóta már viszonylag könnyebben kapnak hitelt, és könnyebben jutnak munkaerőhöz, termelőeszközökhöz és gépekhez.

A problémák közül jó pár a kibővült piac miatti erősebb versenyből adódik, melyhez az elégtelen hatékonyság és a menedzsment ismeretek hiánya adódik. A válaszok közül a humán erőforrás fejlesztését ragadnám meg, mint a disszertáció egyik vezető elemét. (A következő hét évre szóló KKV-fejlesztés politikai súlypontjai között is szerepel a vállalkozások tudásbázisának fejlesztése. Molnár, 2006., pp. 9-11.)

A vállalkozások beruházásai (folyóáron) évről-évre növekednek. Ez tükrözi a KKV-ok pénzügyi helyzetének javulását és a korszerűbb menedzsment módszerek elterjedését. Természetesen a KKV-ok versenyképességük növelésével kívántak reagálni, mind a korlátozó tényezők, mind az EU csatlakozás kihívásaira. Ezek között a legfontosabbak: a költségcsökkentés, termék/technológiai innováció, minőségjavítás, piackutatás, pályázatok, a tevékenység vertikális bővítése (alvállalkozók nélküli működés).



Forrás: GKI, 2004

1. sz. ábra A cégek tőkeellátottsága

A fenti ábrából látható, hogy korábban a KKV-ok legnagyobb problémája a forráshiány, azaz a tőkebevonás lehetőségek hiánya volt. A probléma ugyan ma is jelen van, de az erről

¹⁴ Elhangzott 2006. március 24-én Tihanyban a MAFABE konferencián.

megkérdezett bankok, kockázati tőkebefektetők, angyalok inkább a megfelelő projektek hiányára panaszkodnak. (Reszegi, 2006.¹⁵)

Józsa (in. Katona, 2005.) által végzett kutatások szerint a magyar KKV-ok 79%-a nem volt tisztában azzal, hogy mit takarnak a következő módszerek: portfólió modell, BCG mátrix, SWOT analízis, termékélet görbe stb. Az EU csatlakozás hatása – többek között – a versenytársak megjelenése volt. Lőrincz tanulmányában olvashatjuk, hogy az EU csatlakozás óta a 10 és 250 fő között foglalkoztató vállalkozások közel fele nyilatkozta azt, hogy új versenytársai jelentek meg a piacon (Tesco, Auchan, Cora stb.), ami főleg a kereskedelmi vállalkozásoknál volt jellemző. A KKV-ok összességében romló gazdasági környezetről beszélnek, nagyobb mértékű romlást éreznek az EU csatlakozás óta, mint amilyen javulásra számítottak az elkövetkező 2 évben. A létszám-kategóriák szerinti besorolásból arra az összefüggésre világít rá a tanulmány, hogy a kisebb cégek az átlagosnál sokkal nagyobb csapásként élik meg a versenytársak piacra lépését. Ennek egyik védelmi eszköze az együttműködések kialakítása. Az összes KKV 16%-a vesz részt valamilyen kooperációban. Erős kapcsolatot látható a versenyhelyzet és a kooperációban való részvétel között. Azon vállalkozásokhoz képest, amelyek nem találkoznak versenytárssal, kétszer akkora a kooperáció hajlandóság azoknál a vállalkozásoknál, mint ahol új versenytársak jelentek meg. Érdekességként mutatja be, hogy a nagyvállalatok versenytárs nélkül formális kooperációt egyáltalán nem tartanak fenn, míg új versenytárs megjelenésekor agresszíven reagálnak. Ezekből is látszik, hogy kiemelten kell foglalkozni a KKV szférával, szükségük van segítségre. (Lőrincz, 2006., pp. 9-15.)

A Magyar Kormány: „Nemzeti akcióprogram a növekedésért és a foglalkoztatásért 2005-2008” címmel elindított egy akcióprogramot, melynek első felülvizsgálata 2006 szeptemberében történt meg. Megállapításai szerint a magyar KKV szektor mára nagyon hasonlóná vált a legkevésbé fejlett korábbi és az újonnan csatlakozott EU tagállamok kisvállalkozói szektoraihoz: nagyszámú, kis-átlagos méretű (5 fő alatti) vállalkozás működik a gazdaságban. A vállalkozások megszűnése és alakulása egészséges mértékű, az alakulások és megszűnések egyenlege hosszabb távon kis mértékben pozitív. A kisvállalkozói szférán belül túl sok az (alkalmazott nélküli) önfoglalkoztató és a mikrovállalkozás, ráadásul ezek aránya az idősorban nem csökken, tehát a vállalkozások nem futnak be megfelelő vállalatfejlődési pályát. A középvállalkozások aránya az ország kis méretéhez képest is túl alacsony. Nem szerencsés, hogy a vállalkozások igen jelentős hányada működik a nem anyagi szolgáltatások területén. A magyar KKV-ok teljesítménye nagyobb mértékben tér el a nemzetgazdasági átlagtól, mint bármelyik EU-15 ország kisvállalati

¹⁵ http://www.fn.hu/cikk/00140000/140503/reszegi_laszlo_segitsegre_szorulnak.php

szektoráé, ugyanis a magyar KKV-ok munkatermelékenysége alacsonyabb, mint a nagyvállalatoké – mivel technikai felszereltségük, tőkeellátottságuk is alacsonyabb. A hazai KKV-ok üzleti magatartása nem teszi őket alkalmassá arra, hogy a modern hálózati gazdaságba bekapcsolódjanak. Ennek a kimaradásnak részben oka a kisvállalkozásokra jellemző alultőkésítettség, illetve az, hogy a pénzügyi szektor nem szívesen foglalkozik hosszú távú finanszírozással (a hazai vállalkozások 80%-a hitel nélkül gazdálkodik, a fejlett országokban ez az arány 15-20%, a tőkefinanszírozásban az elmaradás hasonló mértékű). Stabil pénzügyi háttér nélkül nem fogadják el őket a potenciális partner cégek, illetve maguk sem tudják biztosítani a hálózati részvételhez szükséges erőforrásokat. Kevés az olyan hídképző intézmény is, ami közvetítené a kisvállalkozások felé az információkat, lehetőségeket, esetleg referenciát állítana mögéjük. A kis- és közepes méretű induló vagy már működő vállalatokat támogatandó, elsődleges feladat az általános működési feltételeiknek, ismereteiknek tanácsadással, szolgáltatásokkal való javítása. Ezért biztosítani kell inkubációs, innovációs és üzleti tanácsadási szolgáltatásokat, meg kell könnyíteni információhoz jutásukat (portál, információs pontok, vállalkozásoknak nyújtott tanácsadás és egyéb szolgáltatások) és indítani kell vállalkozási ismereteket, nyelvi és IT készségeket javító képzési programokat. Ebben kiemelkedő szerepet játszanak a szolgáltatói funkciójukban jelentősen megerősödő ipari parkok. Az oktatási, képzési rendszereknek a képzési szintek és formák sajátosságait figyelembe véve fokozottabban segíteniük kell a vállalkozói készségek, menedzsment ismeretek megszerzését, a munkakultúra javítását, a szervezeti tanulás elősegítését (a foglalkoztatási fejezet megfelelő pontjával összhangban). Továbbá elengedhetetlen a fejlesztési támogatások pályázati rendszerének átláthatóbbá és felhasználó-barátabbá tétele, az információk szélesebb körű terítése, a közreműködői szervezetrendszer racionalizálása. (Magyar Kormány: Nemzeti akcióprogram a növekedésért és a foglalkoztatásért 2005-2008., 2005. pp. 34-35.)

Ugyancsak kedvezőtlen jelenség, hogy a magyar KKV-ok jövedelemtermelő képessége és kivitele jelentősen elmarad az EU tagországok átlagától.¹⁶ Az alábbi táblázatból jól látható, hogy a szektor exportjának bővülése elenyésző, jóval elmarad az EU-s átlagtól.

1. sz. táblázat Exportarány az egyes cégtípusoknál, 2003. (százalék)

(Az export súly a teljes kibocsátásban)

Cégtípus	Magyarország	Uniós átlag
Mikrovállalkozás	1	9
Kisvállalat	8	13
Középvállalat	1	17
Nagyvállalat	39	23
Átlag	21	17

Forrás: Reszegi, 2006.

http://www.fn.hu/cikk/00140000/140503/reszegi_laszlo_segitsegre_szorulnak.php

2006. április-májusában az Európai Bizottság megbízásából a Gallup Intézet a 10 újonnan csatlakozó EU-s országban közvélemény kutatást tartott a KKV-ok körében. Megkérdezték a vállalkozókat, hogy mit hiányolnak a jobb működéshez. A legtöbb válaszoló a szociális és gazdasági szabályozás KKV centrikusságát hiányolta, miszerint nem segítik eléggé – csak ígéretekkel – a kisvállalkozásokat a kormányok. Szintén gyakori válasz volt a könnyű hozzáférés hiánya az anyagi eszközökhöz¹⁷ és a harmadik helyen pedig, a jobban kvalifikált munkaerő hiánya végzett. Azonban azt is hozzátették (49%), hogy a két évvel ezelőtti helyzethez képest már könnyebben lehet hitelhez jutni. (The Gallup Organization/Eurobarometer, 2006., pp-3-4.)

A 2006. decemberében utcára kerülő "100 Kistigris - Magyarország legdinamikusabban fejlődő kis- és középvállalkozásai" című kiadvány alapját képező felmérés rávilágított: az információhiány, a kevés exportképes, eredeti üzleti ötlet, a nehéz üzleti környezet, a gyenge fizetési fegyelem, valamint a finanszírozás nehézségei még a legdinamikusabban fejlődő hazai kis- és középvállalatokat is sújtják – derült ki a Coface Hungary és Az Üzlettárs magazin közös kutatásából. (Coface Hungary – Üzlettárs, 2006. pp. 8-12.) Még a legsikeresebb hazai vállalkozások is komoly hiányosságokkal küzdenek az üzleti tervezés, a marketingkommunikáció és a forrásteremtés stratégiai területein. Amint azt a kutatás is kimutatta, a szektorra jellemző információhiányhoz maguk a cégek is hozzájárulnak azzal, hogy nem szívesen osztanak meg másokkal az üzletmenetükre vonatkozó

¹⁶ Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (<http://www.gkm.gov.hu/feladataink/KKV>)

¹⁷ Három vállalkozóból kettő bankhoz fordult, egy pedig lízingelt, vagy bérelt eszközöket.

adatokat, illetve – a nyugat-európai és amerikai példáktól eltérően – a hazai KKV-ok egyelőre még sikereikről sem számolnak be szívesen. Annak ellenére, hogy az üzleti ötletek lemásolásának Magyarországon nagy hagyománya van, kevés sikeres vállalkozás születik – írja Szabo. Az Üzlettárs magazin felelős kiadója elmondta: egyelőre még a legdinamikusabban fejlődő hazai KKV-ok között is kevés az eredeti üzleti ötletre, innovációra épülő vállalkozás, inkább pillanatnyi lehetőségek megragadásával vagy kényszerből indultak el a cégek. A felmérésből az is kiderült, hogy legtöbbször nehéz üzleti környezetben működik: a banki hitelezés gyakorlata vontatott, az önkormányzatok, kamarák és érdekvédelmi szervezetek kevés olyan információt kínálnak, ami a gyakorlatban is hasznosítható. „Bebizonyosodott, hogy a hazai vállalkozói szféra tájékoztatását felvállaló szervezetek nem működnek hatékonyan; a legtöbb esetben ugyanis nem a KKV-ok valós információs igényeit, hanem saját koncepciójukat tartják szem előtt.” – nyilatkozta az mfor.hu¹⁸-nak Oláh. A gyenge fizetési fegyelem és az ebből adódó likviditási problémák ugyancsak mindennaposak – derül ki a cégvezetők nyilatkozataiból. Az a tény is megerősítést nyert, hogy bár a multinacionális vállalkozások nélkül sok hazai KKV kerülne veszélybe – hiszen kevés a terméke révén önálló cég –, a nagyvállalatokkal szemben a KKV-ok érdekérvényesítő képessége rendkívül gyenge. Ugyancsak kevesen ismerték fel az ország uniós csatlakozásából adódó lehetőségeket, és még kevesebben használják ki őket. Sőt, a vállalkozások jelentős része idegenkedik attól, hogy uniós forrásokra pályázzon, egyrészt az adminisztráció bonyolultsága, másrészt az előfinanszírozás nehézségei miatt.

A hazai cégek 2007 első félévére szóló üzleti várakozásaiban nagyfokú bizonytalanság érezhető. A nem túl biztató gazdasági kilátásokra talán az Új Magyarország Nemzeti Fejlesztési Terv pénzei nyújthatnak gyógyírt, írja a FigyelőNet 2007. januárjában¹⁹ az Ecostat felmérése alapján. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv célja a hazai gyengeségek felszámolása az élet minden területén (gazdaságfejlesztés, közlekedésfejlesztés, társadalom megújulása, környezeti és energetikai fejlesztés, területfejlesztés, államreform) és 2013-ra megközelíteni, illetve elérni az unió átlagos fejlettségi szintjét. A több mint 22 milliárd euróból 2,2-3,3 md euró fordítódik a gazdaságfejlesztésre. A gazdaságfejlesztés az első prioritás és négy fő részből áll:

- Az innovatív, tudásalapú gazdaság megteremtése, amelynek tervezett eszközei: a piacorientált K+F tevékenységek támogatása; a vállalkozások és a felsőoktatás innovációs tevékenységének és együttműködéseinek ösztönzése; a technológia-intenzív (spin-off) kisvállalkozások létrehozásának bátorítása; a technológiatranszfer ösztönzése;

¹⁸ http://www.mfor.hu/cikkek/Hulladekfeldolgozo_ceg_a_Top_100_kkv_elen.html

¹⁹ Mit várnak a kiscégek 2007-től?; FigyelőNet 2007. január 2.

http://www.fn.hu/kkv/0701/mit_varnak_kiscegek_2007_152464.php

a hídképző és inkubációs tevékenység megerősítése, a K+F infrastrukturális háttérének megerősítése.

- A KKV-ok jövedelemtermelő képességének a javítása, amelynek tervezett eszközei: a KKV-ok tőkeellátottságának javítása; a vállalkozói kultúra szélesítése; szervezetfejlesztés; technológiai korszerűsítés; a KKV-ok közötti együttműködések bátorítása.
- Az üzleti infrastruktúra és szolgáltatások fejlesztése, amelynek tervezett eszközei: ipari parkok fejlesztése; az infokommunikációs technológiák (IKT) és a fizikai infrastruktúra javítása; a logisztika parkok hálózatának kiépítése; a szélessávú IT-hálózatok kiépítése; az elektronikus közszolgáltatások továbbfejlesztése; az üzleti környezethez kapcsolódó jogi és szabályozási keret kidolgozása.

(Új Magyarország Fejlesztési Terv, 2007-2013., 2006. pp. 13.)

Szintén a FigyelőNet ezen cikkében olvashatunk arról, hogy a KKV szektor 2007 első félévére a nemzetgazdaság helyzetét valamivel borúlátóbban értékeli, mint saját lehetőségeit. Az elmúlt hónapokban tapasztalt véleményingadozás a Konvergencia Program megvalósítását övező szkeptikus állásfoglalások következménye. (Az EU szakértői a reformintézkedések megvalósítását reális célkitűzésnek értékelik.) A következő fél évre a nemzetgazdaság javuló kilátásaiban bízik a hazai vállalatok 13 százaléka. Saját vállalkozásuk féléves kilátásait optimistán ítéli meg a cégek 15 százaléka, a pesszimista válaszok aránya féléves összehasonlításba 41 százalék. A vállalkozások korábbinál szűkebb köre számol a teljesítménye pár hónapon belüli bővülésével. Az optimista cégek aránya decemberben mindössze 18 százalék, olvasható a felmérésben. A következő évben a KKV-ok 28 százaléka erősödő piaci versenyt feltételez, új, tőkeerős versenytárs megjelenésétől tart 38 százalékuk. A két mutató mérsékelt növekedése a hazai versenyhelyzet élénkülésére utal.

A KKV-ok műszaki-technológiai fejlesztésre az elmúlt két és fél évben, több mint 14 ezren pályáztak, ami összességében kétszeres túljelentkezést jelentett az összességében 45 milliárd forintnyi támogatásra. Az alábbi táblázatból jól láthatóak az adatok. 2007-ben csak 2300 vállalkozás osztozkodhat azon a 17 milliárd forinton, amit technológiafejlesztésre és a hátrányos helyzetű kistérségekben munkalehetőség-teremtésre hirdettek meg. A munkahelyi képzésekre kiírt pályázatok is lassan nyílnak meg, az első évben csak 100 mikro- és kisvállalkozás számíthat összesen 1 milliárd forint segítségre a munkatársak szakmai, informatikai vagy nyelvi továbbképzéséhez. A legtöbb kritika a gazdaságfejlesztési pályázatokat érte, mivel a kiírók olyan árbevétel-növekedést írtak elő feltételként (lásd táblázat alsó sora), amelyet csak erős vállalkozások mernek felvállalni. (Ha nem teljesítik az évenkénti átlagos 8-15%-os árbevétel-növekedést, visszafizetési szankciókkal sújtják őket, akár a jegybanki alapkamat kétszeresével

kell visszafizetni.) Ez gond lehet, hiszen az Ecostat kimutatása szerint mikro- és kisvállalkozások nem igazán értek el 3 éven keresztül akár csak 5-10% feletti árbevétel-növekedést. Kritika érte a pályázati lehetőségek több más pontját is, bár ezek részben vitathatóak. Hibáztatják a Magyar Kormányt a lassúságért, a bürokrácia beigért csökkentésének hiányát, a kisvállalkozások pedig hiányolják a számukra kiírt lehetőségeket. Ezzel szemben érvel az a megállapítás, hogy hiába támogatják a kicsiket, ha az a nagyvállalat akiknek bedolgoznak, közben tönkremegy.

2 sz. táblázat

A 2007-2014 közötti uniós támogatások elsőként megnyíló pályázatai

	Mikro- és kisvállalkozások technológiai fejlesztése		Technológafejlesztés és munkalehetőség-teremtés kis- és középvállalkozásoknak			Munkahelyi képzések mikro- és kisvállalkozásoknak
	általános	Közép-Magyarország	általános	Hátrányos helyzetű kistérségek	Közép-Magyarország	általános
Forrás (md Ft)	6	0,8	6	3,9	0,8	1,1
Támogatott pályázatok várható száma	1000-1500	160-400	150-200	100-150	16-40	100
Támogatás mértéke (%)	30	25-30	30	40	25-30	75-90
Támogatás összege (m Ft)	1-5	1-5	5-50	5-50	5-50	1-25
Éves árbevétel-növekedés*	15	15	12	10	12	-

* Átlagosan a projekt befejezése utáni 3. évben

Forrás: HVG, 2007. február 17.

A GKM az Új Magyarország Fejlesztési Terv részeként indította útra a Jeremie-programot, az Európai Bizottság, az Európai Beruházási Bank, az Európai Beruházási Alap közös akciójaként, amely segíti a KKV-ok finanszírozási forrásokhoz jutását az Európai Unió strukturális alapjaiból. A Jeremie-program három pillére épül, a mikrohitel-finanszírozásra, a garanciaeszközökre, a tőkepiac fejlesztésére. A visszatérítendő támogatásokat tartalmazó program célja a nem bankképes vállalkozásoknak bázist teremteni a dinamikus fejlődéshez, a hitelfedezet elégtelenségéből adódó problémák kezelése, és a magántőke nagyobb mértékű bevonása a fejlesztések finanszírozásában. Az uniós és hazai társfinanszírozásból erre a célra elkülönített összeg (kb. 165 md Ft 7 évre) egy holdingalapba kerül, amelyhez KKV-ok pénzügyi közvetítőkön keresztül jutnak. (Az alap nyílt pályázatot ír ki pénzügyi közvetítőknek, akik a meghatározott keretfeltételek között közreműködnek a források kihelyezésében.) A Jeremie programon belül induló mikrohitel finanszírozástól azt várják, hogy egyre több lesz az ügyfelek igényeihez alkalmazkodó hitelkonstrukció, erősödik a verseny az ügyfelekért, enyhébb fedezetkövetelmény mellett is hozzá lehet majd jutni a kedvező kamatozású mikrohitelhez. A

garanciaeszközök alkalmazásával szembeni elvárás, hogy több ügylet nagyobb mértékű finanszírozása történjen, a kisvállalkozások alacsonyabb tranzakciós költséggel, kisebb adminisztráció mellett jussanak garantált hitelhez. (MTI/Menedzsment Fórum, 2007. február) Reméljük, hogy ez a program sikeres lesz, ezt majd a jövő fogja megítélni. A Magyar Kormány 2007. október 10-én fogadta el a KKV-ok fejlesztésének stratégiáját a 2007-2013-as időszakra²⁰, amely a KKV-ok helyzetét döntően meghatározó négy fő tényezőcsoport, a szabályozási környezet, a finanszírozás, a tudás (vállalkozói tudás, humán erőforrás) és a vállalkozói infrastruktúra fejlesztését tartalmazza, fő célként a KKV-ok gazdasági teljesítményének javítását tűzi ki. A kitűzött célok elérésére a következő eszközcsoportokat határozták meg:

- A támogató szabályozási környezet kialakítását célzó intézkedések (intézkedések az üzleti környezet javítására).
- Kötött célú állami támogatások (Uniós és hazai forrású pályázatok).
- Államilag támogatott finanszírozó eszközök (pénzügyi konstrukciók, pl. mikrohitel, garancia, tőkeprogramok stb.).

Őszintén remélem, hogy a fejlesztési stratégiában olvasható nagy ívű elképzelések megvalósulnak, mivel ennek a szektornak valóban komoly pénzügyi, gazdasági és fejlesztési segítségre van szüksége.

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a KKV-ok Magyarországon jelentősen részesülnek mind a foglalkoztatásból (túlnyomórészt a mikrovállalkozások), mind a GDP-ből (nagyjából azonos részben a mikro-, a kis- és a középvállalkozások). Jó néhány problémával küszködnek, amelyek mind az ágazatra, mind az országra jellemzőek. Gondolkodásukat a rövidtáv jellemzi, bár optimista vélemények szerint van fejlődés az üzleti gondolkodásban. Leginkább az ország nyugati és középső részén tevékenykednek, specializációjuk a belső piac, kereskedelem, idegenforgalom, személyi szolgáltatások, ingatlan- és lízingszolgáltatások. Nem igazán illeszkednek az európai mintába, mind helyzetük, mind forrásbevonásuk, mind pályázati lehetőségeik miatt, melyről ők is tehetnek. A jövőben – tekintettel a szektor szerepére, súlyára és a magyar és EU-s vállalatokra²¹ – jelentőségteljes feladat hárul az államra, hogy támogassa a KKV tudásának fejlesztését, mind elméleti, mind gyakorlati szinten.

1.4. Európai kitekintés

Azt minden kutatás és felmérés elismeri, hogy a KKV-ok alkotják az európai gazdaság gerincét. Kulcsfontosságú munkahelyforrást jelentenek és üzleti elképzelések táptalajául szolgálnak.

²⁰ http://www.gkm.gov.hu/data/cms1431931/kkvstrat_2007_2013.pdf

²¹ Lásd később a KKV Charta és a liszaboni program.

Európa erőfeszítései az újjgazdaság kibontakoztatására csak akkor lehetnek sikeresek, ha a kisvállalkozás a teendők sorrendjében előre kerül.

2000 júniusában a kisvállalkozások jelentőségét az Európai Unió állam- és kormányfői is elismerték a Kisvállalkozások Európai Chartájának jóváhagyásával. 2002. áprilisában Magyarország is elfogadta a Kisvállalatok Európai Chartáját, mely a kisvállalkozások támogatását és fejlesztését szolgáló intézkedések alapja. A Charta vázolja a tagállamok és az Európai Bizottság feladatait a kisvállalkozói környezet javítása érdekében. A Charta időközben az Európai Bizottság vállalkozáspolitikájának sarokkövévé vált, ezen kívül segédeszközként szolgál a tagállamok számára vállalkozáspolitikájuk végrehajtásának tökéletesítéséhez is. A Charta stratégiai ajánlásainak teljesítése központi szerepet játszik a lisszaboni célkitűzések megvalósításában, miszerint Európának 2010-ig a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb gazdaságává kell válnia. A Charta jelentőségét más európai országok is felismerték. 2002 áprilisában a tagjelölt államok is jóváhagyták, majd őket követték a nyugat-balkáni országok is 2003 júniusában. Jelenleg összesen 34 ország vesz részt a Charta fejlesztő folyamataiban.

Az Európai Unió mintegy 23 millió KKV-a az összes vállalkozás 99%-át teszi ki, a teljes foglalkoztatás 70 százalékát adja, több mint 75 millió embert foglalkoztat. Az európai cégek mintegy 60 %-a „egyszemélyes vállalkozás”, vagyis olyan vállalkozás, amely nem foglalkoztat alkalmazottakat, legalábbis nem rendszeres alapon. Ezek az egyedülálló vállalkozók az összes foglalkoztatottak 9 %-át, az európai népességnek pedig 4 %-át teszik ki. Elsősorban a mezőgazdaságban, az építőiparban, a személyi és az üzleti szolgáltatások, a kereskedelem és a közlekedés területén működnek. Rendszerint egyéni vállalkozók, de vannak bejegyzett egyszemélyes vállalkozások is. (EKB jelentés a lisszaboni program végrehajtásáról, 2005. november, pp. 3.)

3. sz. táblázat

A működő vállalkozások megoszlása Magyarországon és az Európai Unióban létszám-kategória szerint, 2000. (%)

Létszám-kategória	Magyarország	Európai Unió
0 fős és ismeretlen létszámú mikrovállalkozás	67,2	Nincs adat
Mikrovállalkozás összesen (1-9 fő)	28,5	89,1
A 0 fős és mikrovállalkozások összesen	95,7	89,1
Kisvállalkozás (10-49 fő)	3,2	9,1
Középvállalkozás (50-249 fő)	0,7	1,5
KKV-k összesen	99,6	99,7
Nagyvállalkozás (250 fő felett)	0,2	0,3
Összesen	100,0	100,0

Forrás: Nyers - Szabó, 2003. pp. 3.

A működő vállalkozások megoszlásából látszik, hogy bár a KKV-ok megoszlása hazánkban megegyezik az EU-s kb. 99,6%-al, de további megoszlása kedvezőtlenebb. Jólal kevesebb a kis- és középvállalkozások száma, és sokkal több az egyszemélyes és mikrovállalkozások száma. Ebből az következik, hogy a hatékonyság és jövedelmezőség szempontjából van még mit behozni. Magyarországon jóval elaprózottabb a vállalkozási szerkezet – a kicsik javára – mint az EU-ban és ez egyben jelenti, illetve megerősíti az alultőkésítést, a nagyobb kockázatot a hitelintézetek számára és a méretnagyságból adódó kisebb hatékonyságot.

Meg kell még említeni azt az EU-s programot, mely kiemelten kezeli a KKV-ok helyzetét és lendületet adott (volna) nekik, hiszen a „KKV dimenzió” – szociálisan is – egyre inkább integrálódik az EU politikájába. Ez a 2000-ben elfogadott Liszaboni Program²². A liszaboni program végrehajtásáról szóló jelentés²³ számos célkitűzést és cselekvést sorol fel, amelyek részletezik, hogy miként kell a Közösség lisszaboni programjának intézkedéseit a KKV-ok számára hasznossá tenni. Útmutatást ad különösen arról, hogyan lehet a lisszaboni integrált iránymutatásokat olyan módon végrehajtani, hogy az a KKV-okat szolgálja, a jobb szabályozás, a kedvezőbb vállalkozói kultúra és a KKV-ok szempontjából versenyorientáltabb és támogatóbb környezet szükségességéről szól. Ez különösen a tagállamok által vállalt nemzeti reformprogramok megvalósításában lehet hasznos. Az új KKV-politika sikere elsősorban a tagállamok intézkedéseitől függ, mivel a tagállamok megtartják a vállalkozáspolitikai feletti hatáskörüket, miközben a közösségi politikai keretnek támogatást kell biztosítani és ki kell teljesítenie az erőfeszítéseket. A KKV-politika természetéből adódóan keresztirányú, és a közösségi politikák széles spektrumában a KKV-ok dimenziójának megerősítésére ösztönöz. Az új megközelítés alapjául a KKV-ok társadalomban betöltött szerepének átfogó szemlélete szolgál, amely ezeknek, mint a helyi és regionális szintű gazdasági és társadalmi kohézió fontos tényezőinek, kiemelt jelentőséget tulajdonít. Sőt, a legtöbb KKV vállalati és társadalmi felelősséget vállal magára, ami lehetővé teszi, hogy fokozzák teljesítményüket és versenyképességüket, és ugyanakkor pozitív hatással legyenek a helyi közösségekre és a környezetre.

²² Liszaboni Program röviden: A lisszaboni stratégia „stratégiai fogalom”. A liszaboni stratégia értelmében az EU célja, hogy 2010-ig a legversenyképesebb, tudás-alapú társadalmat hozza létre. A lisszaboni stratégia leginkább arról a kötelezettségvállalásról ismert, hogy Európát a világ legdinamikusabban versenyképes, tudásalapú gazdasági térségévé teszi. Kritikus pontjai: a versenyképesség és a növekedés vizsgálata, a jobb gazdasági állapot előidézése, a munkahelyteremtés, és az életminőség védelme, valamint javítása.

²³ A Liszaboni Programról számos kritikai elemzés született, melyek megegyeznek abban, hogy nem igazán történt előrelépés az abban kitűzött célok végrehajtásában sem EU-s, sem nemzeti szinten. Az Európai Tanács 2005. márciusában felszólította az Európai Bizottságot, hogy dolgozzon ki stratégiát amivel a célokat elérik 2008-ra. (A Közösség Liszaboni Programjának végrehajtása a modern KKV-politika a növekedésért és a foglalkoztatásért, 2005.)

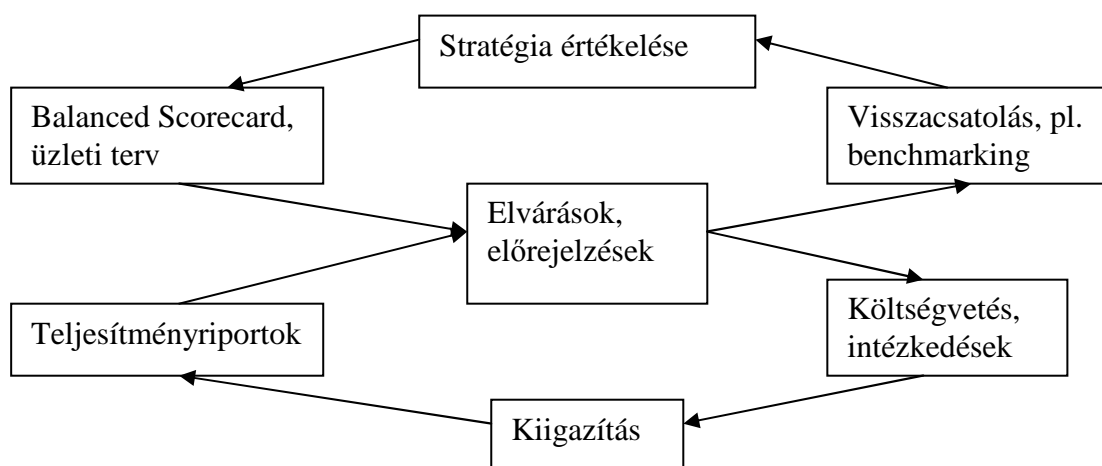
2. A stratégiai és üzleti tervezés, valamint a pénzügyi-számviteli tervezés

„Közönségesen elterjedt balhit, hogy akinek pénze van, annak nincs gondja”

H. G. Wells

Az információ fogalma közismerten sokrétű. Az információ vagy pusztán esetleges ismeret, vagy szükségszerű ismeret, azaz tudás is. Az információ a döntések bizonytalanságának csökkentésére szolgál. Jelentősége a vállalat működése szempontjából alapvető, hiszen stratégiaileg gyenge pont, ha a piaci értékű információk hiányoznak, vagy ha téves információk alapján születnek a stratégiai fontosságú döntések. Az információs rendszernek a stratégia megvalósítási menetéről, a problémákról és az eredményekről, új versenytársak megjelenéséről és az üzleti környezet főbb működési szabályairól is információt kell szolgáltatnia. (Ropolyi, 2006. pp. 15-21.)

A tervezésnek – bármilyen tervezésről is legyen szó – rengeteg információra van szüksége. Első lépésben megtörténik az információs szükséglet meghatározása, ehhez tisztázni kell, hogy ezt a feladatot ki, milyen eszközökkel és időbeli határral végzi. Lényeges a költség-haszon viszony szem előtt tartása, ne fizessünk „nagy árat” a szükségesnek ítélt információért. Második lépés az információk beszerzése és a feldolgozása. Ez után következik az információ átadása és bemutatása, illetve az információ tárolása, azaz az információáramlás. Perényinél a stratégiai és az operatív menedzsment tervezésénél és visszacsatolásánál az információáramlás az ábrán látható nyilak mentén történik. Ez a következőképpen néz ki:



Forrás: Perényi, 2004., pp. 12.

2. sz. ábra Stratégiai és operatív menedzsment

2.1. A tervezésről általában

„A tervezés szerves része minden tudatos emberi cselekvésnek. Tudatunkban felépítjük cselekvésünk előképét, keressük a lehetséges lépések legjobb kombinációját. Ebben az értelemben a gazdálkodás, majd a gazdálkodó szervezetek első megjelenése óta jelen van a tervezési funkció is, kezdetben informális (azaz gondolati síkon megvalósuló), később formális jelleggel.” (Kresalek, 2003. pp. 11.)

„A tervezési rendszer a vállalkozás fennmaradásának egyik nélkülözhetetlen feltétele, szükség van rá a jövő bizonytalanságának és kockázatának leküzdéséhez, ezen kívül érdemlegesen hozzájárul a termelési folyamatok koordinálásához. (...) A tervezés, a kijelölt célállapot elérése érdekében (...) a kívánt eredmény elérését szolgáló feladatok meghatározása” (Reke, 2007. pp. 132.)

Az éleződő gazdasági versenyben a vállalatok működésében egyre fontosabb szerepet töltenek be a hatékony tervezési-, irányítási rendszerek. A tervezés magában foglalja a célok kitűzését és a célok megvalósításához vezető út kialakítását. Ahogyan Körmendi és Tóth írja: „A tervezés a kitűzött célok eléréséhez szükséges feladatok meghatározását és a feladatok elvégzéséhez szükséges feltételrendszer biztosítását jelenti.” (Körmendi - Tóth, 2006., pp. 29.) A terv egy kidolgozott program vagy keret, amit arra használnak, hogy leírják, miként kívánja a szervezet céljait elérni, röviden jövőalakítást jelent. Teszi mindezt azért, hogy segítségével rövid távon a szervezet működési hatékonyságát, hosszú távon pedig fennmaradását és sikerét biztosíthassák.

„A tervezés olyan tudományosan megalapozott eljárást jelent, amelynek segítségével meghatározzák – és megszervezik – a vállalkozás legfontosabb feladatait.” (Kresalek, 2003. pp. 11.)

A fenti megfogalmazásokból is látszik, hogy a tervezésnek nagy jelentőséget tulajdonítanak, a vállalati tervezés jelentőségét senki sem vitatja. Mégis, a cégvezetők közül sokan nem szeretnek konkrétan, ”papírra” tervezni, nem tartják igazán fontosnak, hogy tervet készítsenek, pénzügyi terv leginkább csak a vezető fejében létezik, ha létezik, ez különösen a kisvállalkozások esetében gyakori probléma. Ha esetleg meg is fordul a fejekben, hogy tervezni kellene, akkor is számos kritika éri mind stratégiai, mind operatív vonatkozásban²⁴. A felelősök nem tartják be a megadott határidőket, a tervezési folyamatok bonyolultak, nehezen áttekinthetők, túl költség²⁵- és időigényesnek ítélik konkretizálását, nem alkalmaznak megfelelő módszereket, a stratégiai és az operatív tervezés nem integrált, nem átlátható a tervezési ráfordítások és eredmények viszonya

²⁴ Igazolását lásd az IFUA és a saját felmérésemben is.

²⁵ A PwC Consulting, Institute for International Research „A controlling a vállalati gyakorlatban” című kutatása alapján a vállalatvezetők az összköltségnek a 10%-ára teszik a tervezéssel kapcsolatos költségeket. (Kocsis-Ötvös-Bereczki, 2002. www.mfor.hu/cikkek/9335.html pp. 3.)

stb. Egy bizonyos vállalatméret felett, gyorsan változó, bizonytalan környezetben már nem lehet csak fejben, azaz gondolati síkon, informálisan tervezni, minden vállalkozásnak, a KKV-oknak is szüksége van a formális tervezésre.

A tervekkel, a tervezéssel kapcsolatos problémák egyik első oka, ha nem határozzák meg pontosan a terv elemeit, követelményeit. Tekintsük át ezeket az elemeket Hanyecz szerkezeti felosztásában. Ha tervet állítunk össze, akkor a környezet változásaihoz alkalmazkodni képes, rugalmas tervet kell előállítani. „(...) A tervszerű vállalati gazdálkodást a vállalati tervezési funkció alapozza meg.” (Hanyecz, 2006a. pp. 2.) Ezek a funkciók: a vállalat fejlesztése, céljainak meghatározása, irányításának megalapozása, a bizonytalanság csökkentése, a vállalati folyamatok ellenőrzése, koordinációja. Az általános célokra túl konkrét célokat kell meghatározni például: költségtakarékosság, K+F fejlesztések növelése, tartalékok képzése, optimális termelési, értékesítési terv kidolgozása, BSC bevezetése, stb.

A tervezési rendszer elemei: a tervezés alanyai (a tervezők) és a tervezés eszközei, amelyek a bemeneti elemeket (inputok: premissák²⁶, elvárások, stratégiai célok és akciók) kimeneti elemekké (outputok: üzleti terv, sarokszámok, elfogadott akciók) alakítják.

A tervezés tárgya maga a vállalati működés speciális döntési problémái. A döntési probléma megoldása a tervezési rendszer működésének egyik fő funkciója, feladata. A tervezés tárgyát sokféle típusú, nagyságrendű, bonyolultságú döntések halmaza képezi. A vállalat működésére alapozva rendszerezniük kell ezeket. Például: piaci, kereskedelmi, termelési, szolgáltatási, fejlesztéssel és pénzügyekkel kapcsolatos döntési problémák.

A tervezés információ bázisán a tervezéshez rendelkezésre álló információk összességét értjük. A tervezés sajátossága, hogy olyan információkat is felhasznál, amelyek nincsenek dokumentálva, hanem a tervezők fejében vannak, ezért a tervezési rendszer eredményessége szempontjából kiemelt jelentősége van az informatikai támogatással működő tervezési adatbázisnak is.

Ezek alapján a tervezési folyamat elemei:

- célmeghatározás,
- helyzet és problémaelemzés,
- prognózisok, tervváltozatok, alternatívák meghatározása (implementálás),
- erőforrások biztosítása,
- értékelés,
- döntés.

²⁶ Gazdálkodás keretfeltételei, melyek a vállalat befolyásolási körén kívül esnek, de a tervezésre hatásuk van.

A vállalati terveket különböző szempontok alapján rendszerezhetjük. Beszélhetünk a teljes körűség szempontjából komplex, az egész tevékenységrendszerre átfogó tervekről és résztervekről, például: termelési terv, értékesítési terv, beruházási terv, pénzügyi terv stb. A tervek tagolását gyakran az általuk átfogott időhorizont alapján adjuk meg. Az időhorizont alapján általában hosszú-, közép- és rövidtávú terveket különböztetünk meg. Más jellegű tagolás szerint stratégiai, taktikai/üzleti és operatív tervekről beszélünk. A stratégiai, taktikai és operatív jelleg összefüggésben van a terv által átfogott időhorizonttal, de ezekben a kategóriákban az is kifejeződik, hogy a tervezés milyen széles területeket fog át, továbbá, hogy mennyiben feladatai célok és mennyiben eszközök, intézkedések meghatározása. A vállalkozások tervezése során „mit?” és „hogyan?” kérdésekre kell választ adni elsősorban.

A tervezési rendszer struktúrájának kialakításakor a tervezési feladatokat meg kell osztani a tervezők, a tervezésben résztvevő különböző szervek között, vagyis meg kell határozni, hogy kinek, mikor, hol milyen tervezési feladatot kell elvégeznie. Ez a munkamegosztás hatással van a tervezési folyamatok kialakítására, jelentős mértékben hat a tervezési rendszer felépítésére, működésére, melynek koordinálásában a controller kulcsszerepet játszik. Lényeges pont, hogy jelöljük ki a felelősöket. Felelősök nélkül „nem lesz gazdája a feladatnak”, hiba vagy hiány esetén nem tudjuk, kihez forduljunk. A lényeg nem a hibáztatható felelősök kijelölésén van, hanem nevezzük ki azokat a személyeket, akik tesznek/tehetnek az adott részterv megvalósulásáért, irányításáért.

Fontosnak tartom kiemelni, hogy a jó tervezés: rendszerszemléletű tervezés, azaz a döntési feladatok nem önmagukban, egymástól elszigetelten léteznek, hanem éppen ellenkezőleg, a döntéshalmaz elemei között összefüggések, kapcsolatok vannak, ily módon a tervdöntések rendszeréről beszélhetünk. Ahogy már említettem, fontos az információáramlás is, ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az egyes tervezők és tervező szervek között valamint a tervező szervek és a végrehajtók, illetve a tervezés és az irányítás más alrendszerei között információ áramlik, tehát beszélhetünk információt adó és információt felvevő részekről. A tervezés meghatározó jelentőségű mozzanata az információk átalakítása, az a tevékenység, melynek során a meglévő információk felhasználásával új információkat állítunk elő.²⁷

²⁷ Nagyobb vállalatoknál tervezési kézikönyvet is állítanak össze, mely a vállalatnál kialakított tervezési rendszer dokumentációja, a tervezés folyamatát írja le. Tartalmazza a tervezéssel kapcsolatos felelősöket, határidőket, a tervezés lépéseit és a terv tartalmát. A kézikönyv azt segíti elő, hogy a tervezési folyamat résztvevői figyelmüket inkább a terv tartalmi kérdéseire irányíthatják. A tervezési rendszer valamennyi alapelemére kitér, elsősorban az éves tervvel kapcsolatos kérdésekre ad teljes körű eligazítást. Tartalma bemutatja a tervezés célját, hasznát a vállalat számára. Felvázolja a vállalat tervezési rendszerének építő elemeit, leírja a stratégiai és középtávú tervezése menetét, feladatait, felelőseit. Részletesen tartalmazza az éves tervezés folyamatát, az egyes résztervek közötti összefüggéseket, leírja a tervezés számítógépes hátterét.

A tervek teljesítésének vizsgálata részben egy mutatószámrendszer kidolgozására épül, melynek kialakításában kulcsszerepe van a controllingnak. A mutatók alakulását a tevékenységekre jellemző időszakonként (hetente, havonta, negyedévenként) nyomon kell követni. A gazdasági elemzés rendszerként való funkcionálásának feltétele, hogy az elemző munka kiterjedjen valamennyi fontosabb termelési, gazdálkodási és irányítói tevékenységre, továbbá, hogy az elemzés során megfelelő rendszeresség, ismétlődés érvényesüljön.

2.2. A tervezés jelentősége²⁸

„Van aki vár, míg változnak az idők, más felméri a helyzetét és cselekszik.” (Dante)

- Koordinációs hatás: Az egész szervezet számára célokat jelöl ki, majd az egész szervezet valamennyi részének mozgását összefogja a célok megvalósítása érdekében.
- Felkészíti a szervezetet a változásra: A tervezés során minden szervezeti egység rákényszerül arra, hogy a saját részét átgondolja, és arra felkészüljön.
- Projektek, hitelkérelmek elkészítéséhez nélkülözhetetlen.
- Megfogalmazza a teljesítmény elvárásokat: A célok kijelölése és a kiválasztott cselekvési változat lehetőséget nyújt a személyes teljesítmény célok meghatározására.
- Menedzsment fejlesztése: A tervezés révén növekszik a menedzserek azon képessége, hogy kezelni tudja az absztrakt gondolatokat, a bizonytalanságot, és tudjon szisztematikusan gondolkodni a jelenről és jövőről.
- Alapot ad a controllinghoz. (Annak része, így lehet controlling rendszerben gondolkodni.)

A tervezési tevékenységnek van egy logikai sorrendje. Be kell gyűjteni az információkat, adatokat, elemezni kell céljainkat, lehetőségeinket, a bevételek és ráfordítások összevetésével meghatározódik az eredményterv, illetve valós akciók formájára is le kell „fordítani a tervet, Ebben a logikai sorrendben meg lehet határozni, hogy melyik lépéshez, milyen feladatok tartoznak. Franciscsnál ez a következőképpen néz ki:

²⁸ Gyökér: Menedzsment oktatási segédanyag, 2005. pp. 24.



Forrás: Francsovcics, 2005., pp. 25.

3. sz. ábra A tervezés logikai modellje

Tervezéskor azonban problémák is előjöhethetnek:

- A vállalat növekedésével nő a tervezés formalizáltsága, pedig nem szabad nőnie az időráfordításnak²⁹ és a kiadásoknak, sem csökkennie a rugalmasságnak;
- a terv világos célkitűzés, tehát bele kell építeni a tervmegvalósítás felelősségét, ez viszont hiányzik. (Horváth & Partner, 2000. pp. 41.)

A tervezés során mindig találkozunk a kockázattal. A kockázat egyfajta bizonytalanság, a veszteség veszélye, a nem várt kimenetek bekövetkezése, azaz a kimenetek bizonytalansága. A döntések során nem igazán a kockázatok elkerülése a cél, hanem hogy a menedzsment felmérje a kockázat nagyságát, és kidolgozza a megfelelő kompenzációt, hiszen nagyobb kockázathoz nagyobb ellentételezés szükséges. Általában eltérő kockázatú és hozamú alternatívák közül kell választani, és ahhoz, hogy ezek összehasonlíthatóak legyenek, nemcsak a belőlük származó pénzáramlások nagyságát, hanem azok kockázatát is mérlegelni kell.

Ennek tudatában a vállalkozóknak mindenképpen olyan megoldáshoz kell folyamodniuk, amelyek mindig tudják esélyeiket javítani. A tervezés igazi értéke magában a tervezés folyamatában rejlik. A tervezésre a célorientáltság, a szűk keresztmetszet orientáltság, a jövőorientáltság valamint a költségtudatosság egyaránt jellemző. A tervezés a környezeti változások hatásait és a megfelelő erőforrásokat figyelembe véve célokat tűz ki, továbbá

²⁹ Dr. Thomas Wunder és Jeff Thomson 2006-ban, a Strategic finance (IFua Horváth & Partners kiadvány) publikált felmérésük alapján a pénzügyi vezetők (CEO-k) majd kétharmada legalább 16 hétig tervez és idejük egyharmada beszámoló összeállítására (Compiling Reports) fordítódik. (Wunder-Thomson, 2006. pp. 39., 41.) Magyarországon az időbeosztás: tervezésre 27%, beszámoló-készítésre 28%, (Sorossy, 2003., pp. 2.)

tartalmazza e célok eléréséhez szükséges eszközöket, a végrehajtás feladatait és biztosítja a feladatok megoldásához szükséges feltételrendszert is.

Mivel a „számviteli eredmények nincsenek tekintettel a kockázatra” (Katits, 2002., pp. 129.) szükségünk van különböző segédszámításokra. Minden előrejelzés szükségszerűen bizonyos feltételezéseken alapul, amelyek a múltbeli és a jövőbeli teljesítmény összefüggéseire és az előrejelzésben szereplő adatok közötti kapcsolatokra vonatkoznak. Az összefüggéseket kiegészítik a jövőben várt eseményeknek és trendeknek megfelelően. Mivel egy feltételezés érvénye csak a tény bekövetkezése után ellenőrizhető, több módszert fejlesztettek ki, hogy előzetesen segítsék a feltételezés megalapozottságának elemzését:³⁰

1. Múltbeli adatokra támaszkodó összehasonlítás

A feltételezések vizsgálatának első lépése a jelenlegi, tényleges viszonyszámokkal, összefüggésekkel való összehasonlítás. Ha egy feltételezés jelentősen különbözik az aktuális eredménytől, akkor kiegészítő elemzésre van szükség. Ezt biztosíthatja még a feltételezett összefüggések összehasonlítása a más vállalatoknál meglévő adatokkal. Az előrejelzés másik eszköze a regresszióelemzés, ekkor statisztikai eszközökkel több múltbeli időszak adataira alapozva matematikailag jelzik előre az összefüggéseket. (A módszer korlátai az előre nem látható, váratlan események bekövetkezése, illetve azok valószínűsége.)

2. Érzékenységi elemzés

Ekkor azt vizsgálják, hogy az előrejelzés milyen érzékenyen reagál a feltételezések változására. Amennyiben egy feltétel megváltoztatása lényeges változást okoz a becsült előzetes kimutatásokban, akkor azt kritikus változónak tekintik, ami további elemzést igényel. A módszer egyszerűsítésének érdekében – hiszen nagyon sok feltételt kell megvizsgálni – gyakori technika a három forgatókönyv kialakítása, pesszimista, legvalószínűbb, optimista.

Katits is megemlíti az érzékenység („What-if” – „ha-akkor”) vizsgálatot, mely szerint segítségével az inputok (okozó tényezők) és az outputok (eredmények) közötti összefüggéseket tárhatjuk fel. (Katits, 2002. pp. 121.)

3. Valószínűségi elemzés

Ez az érzékenységi elemzés kiterjesztése. Ebben az esetben először bármelyik adott változó egy sor lehetséges bekövetkezési értékének előrejelzését készítik el, majd ezután mindegyik értékhez hozzárendelik a bekövetkezési valószínűséget. E valószínűségeknek egyéb változók becsült valószínűségével való összekapcsolásával az elemző kiszámíthatja az összes lehetséges eredmény átfogó valószínűségét.

³⁰ Harrington (1995.) alapján

2.3. A stratégia és az üzleti tervezés

„Az üzleti terv a vállalkozás rövid- és középtávra vonatkozó elképzelései, céljai és eredményelvárásai, valamint a valós lehetőségei és adottságai közötti összhang kialakításának eszköze. Kijelöli azokat a teendőket és célokat, amelyeket középtávon kell szem előtt tartani.” (Kresalek, 2003. pp. 83.)

Az üzleti tervezésnek kettős szerepe van, egyrészt a stratégia megvalósíthatóságának és finanszírozhatóságának ellenőrzése, másrészt a stratégia elérésének biztosítása az éves operatív terveken keresztül. „Fő célja zárni a stratégiai rést az üzleti terv és a stratégiai célállapot között!” (Tirnitz, 2006. pp. 13.)

A szakirodalmi meghatározások szerint tehát az üzleti terv³¹ olyan dokumentum, amely kijelöli a vállalkozás üzletmenetét egy meghatározott időtartamra vonatkozóan. Általában 1 éves periódusra szól, amelyben megemlíti az elkövetkező pár évet, 5 évnél hosszabb időtávra már nem terveznek.³² Arra is használható, hogy teszteljék a társaság működtetésére kidolgozott elgondolásokat, illetve levonják a következtetéseket, kiszámítsák a lehetséges következményeket.

³¹ Üzleti terv rész részei:

- Összegzés, vezetői összefoglaló: Ismerteti a jelentés lényegét, a figyelemfelkeltés eszköze, a funkcionális területekre összpontosít. Bemutatja az alapvető gondolatokat és tényeket. (Esetleg személyes véleményt.)
- A vállalkozás általános bemutatása: Beszámol az alapvető tevékenységről, annak jellegéről, az ügyfelek jellemzőiről, a tevékenység helyszínéről (helyi, országos vagy nemzetközi). Utal a vállalkozás életciklusára, bemutatja a vállalkozás céljait.
- Termékek és szolgáltatások: Bemutatja a termékeket/szolgáltatásokat, utal azok használhatóságára és vonzerejére, ezzel kapcsolatban a vállalkozás potenciáljára és a termékek/szolgáltatások fejlettségi szintjére.
- Marketing terv: Kifejtik, hogy a vállalkozás a sikeresség jegyében milyen módon szándékozik a piacot befolyásolni, illetve reagálni a viszonyokra. Elemzi a piaci lehetőségeket, a konkurenciát, a marketing stratégiát (disztribúció, hirdetés, reklám, árstratégia, értékesítési ösztönzők, PR), vázolja a piackutatási módszereket, és prognosztizál.
- Működési terv: Érthetően ismerteti a gyártási koncepciót, a nyersanyagforrásokat, a gyártási eljárásokat, a munkaerő-helyzetet, ismerteti a szállítókat és a vevőket és a K+F tevékenységet. Témakörök még a termékfejlesztés a karbantartás, szervizellátás és esetleges külső befolyásoló tényezők (felügyelet, szabályozások). Fontos az ütemezés.
- Vezetőségi és szervezeti felépítés: Ismerteti a vállalkozás tulajdonformáját, a tulajdonostársakat/förészvényeseket, a vezetők hatáskörét, a vállalkozás vezetőinek szakmai hátterét, a társaság filozófiáját, a vezetési rendszert, módszert, a munka- és felelősség megosztást a vállalkozáson belül. Ide tartozik még a személyzeti politika is.
- Sztruktúra és tőkésítés: Részletezi, hogy milyen jellegű pénzügyi erőforrásokra tart igényt a vállalat, tartalmazza a tőkeszerkezetet (a várható befektetésekkel együtt), a tőkeigényt és a tőkebevonást (hitel, kötvény, részvény stb.).
- Pénzügyi terv: A vállalkozás tervezett pénzügyi teljesítményét tükrözi, előrejelzéseket tartalmaz. Tartalmazza az előrejelzések feltételrendszerét, igazolja az adatok megbízhatóságát, több évre visszamenően vázolja a cash flow-t, mérleget, eredmény-kimutatást, és a belőlük készült elemzést a különböző mutatókkal.
- Mellékletek: Csatolt dokumentumokat mutat, pl. életrajzok, végzettségek, betöltött tisztségek, munkaköri leírások, titoktartási nyilatkozat és minden olyan elemzés, amely túlzott részletettségé folytán nem illik az üzleti terv belső fejezeteibe.

Természetesen többféle bontás is elképzelhető, hiszen az üzleti tervre vonatkozóan nincsenek kötelező törvényi előírások.

³² Természetesen a tervezés időhorizontja nagyon sok más tényezőtől is függ, lásd később.

Az elkészült üzleti terv nem csak számok halmaza, hanem tartalmazza az alábbiakat:

- Kiemelt termék/piac szegmensenként vagy csoportonként: volumen, ár, összetétel, árbevétel, költség, fedezet;
- Stratégiai akciók, programok, projektek (intézkedés, cél, felelős, kezdés, befejezés, eredményjavulás, költség, befektetés);
- Erőforrástervek: létszám, beruházások, készletek, kinnlevőségek stb.;
- Terv eredménykimutatás;
- Mérlegterv;
- Finanszírozási terv;
- Kulcs Teljesítmény Mutatók³³. (Bodnár, 2006a., pp. 7.)

Az üzleti tervezés folyamatának nagy általánosságban négy fő része van: a stratégiai tervezés, az operatív tervezés, az előrejelzés és a beszámolás.

- A stratégiai tervezés célja a vállalat stratégiájának, célkitűzéseinek kialakítása és azok eléréséhez szükséges akciók megtervezése. Alapvetően magas szintű és hosszabb időhorizontú tervezés. „A stratégiai tervezés a környezethez való alkalmazkodás módszere, mellyel a döntések jövőbeni következményeit prognosztizálja a vállalkozás vezetése.” (Reke, 2007. pp. 135.)
- Az operatív tervezés a stratégiai célok és tervek összehangolása a szervezet erőforrásaival és tevékenységeivel. Változó időhorizontú és részletezettségű. Esetenként megkülönböztetik ezen belül a középtávú tervezést is, bár alapvető célja ugyanaz. Az operatív tervezés kimenete egy olyan éves terv és költségvetés, amelyek a vállalati teljesítménymérés bázisai lesznek.
- Az előrejelzés célja az operatív tervek frissítése. A változó jövőre való koncentráció alapvető eszköze a mutatószámok értékeinek előrevetítése egy bizonyos időhorizontra.
- A beszámolás célja a célkitűzések megvalósulásának nyomon követése beszámolók és eltéréselemzések szolgáltatásával.

Az alábbi táblázatból jól látható a stratégiai és az operatív tervezést összekötő üzleti tervezés célja és feladatai. Ezt egészíthetjük ki az előrejelzéssel és a beszámoltatással.

³³ A vállalati célokat mérő mutatók formájában, részletesebben lásd később.

4. sz. táblázat A tervezési lépcsők jellemzése

Stratégiai tervezés	Üzleti tervezés	Operatív tervezés
CÉL: – tartós versenyképesség biztosítása – tulajdonosi elvárásoknak való megfelelés – társadalmi/környezeti kihívásokhoz való alkalmazkodás	CÉL: – stratégia megvalósíthatóságának ellenőrzése – stratégia elérésének biztosítása az éves operatív tervezésen keresztül (sarokszámok révén)	CÉL: – üzleti terv célkitűzéseinek konkretizálása operatív szinten – tevékenységek részletes meghatározása – felelősség megszemélyesítése a cselekvési tervben – célok évközi megvalósításának ellenőrizhetővé tétele
FELADATAI: – misszió, vízió megfogalmazása – stratégiai elemzések készítése – alap-, funkcionális, versenystratégiák kidolgozása – stratégiai célok rögzítése – stratégiai akciók megfogalmazása, előzetes kiválasztás	FELADATAI: – stratégiai akciók számszerűsítése, értékelése – bázisterv kidolgozása – sarokszámok meghatározása az éves operatív tervezés számára	FELADATAI: – cselekvési tervek (értékesítés, beszerzés, termelés, beruházás, K+F, személyzeti, költség-, eredmény-, mérleg- és cash-flow tervek) kidolgozása – tervek gyúrása, véglegesítése – eredmények összevetése az üzleti terv sarokszámával
– hosszú időtáv – aggregált, minőségi adatok	– középtávú – mennyiségi, átfogó adatok	– egy évre szóló (havi, negyedéves bontású) – pontos, részletes adatok

Forrás: Tirnitz, 2006.

„A stratégiai terv tulajdonképpen a vállalkozás fennmaradásának, illetve fejlődésének főbb szem-pontjait, alapvető ismérveit határozza meg, amelyeket a további tervezési szinteken azután részletesen kidolgoznak és pontosítanak.” (Kresalek, 2003. pp. 256.)

„A stratégiai tervezés és elemzés keretében a vállalat egészéről és a stratégiai üzleti egységek (SÜE) helyzetéről van szó. A stratégiai elemzéseknek éppen fogalmuk miatt hosszú távú és „től-ig” értékekkel kell számolnia.” (Witt-Witt, 1994. pp. 33.)

A stratégiai tervezés eszközei:

- SWOT³⁴ elemzés: Az aktuális helyzet megállapítására, a jelen erősségeinek (Strengths), gyengeségeinek (Weakness) elemzésére kritériumlistákat használunk. Jövőbe tekintünk a lehetőségek (Opportunities) és veszélyek (Threats) elemzéséhez. Környezeti változások (milyen jövőbeli esélyeket és veszélyeket jelentenek). A módszer hatékonysága az elemzők ítélőképességén, kreativitásán és tapasztalatán múlik. A stratégiai ellenőrzés

³⁴ Van, ahol SOFT elemzésnek hívják, a gyengeség angolul Weakness vagy Failures is lehet.

során vizsgálunk kell, hogy az előrejelzett scenáriók³⁵ reálisak-e, és mekkora a bekövetkezésük valószínűsége.

- GAP elemzés: A tervezés kitűzött céljai és az előre jelzett tényleges célelés között célhégzag (gap) van. A célhégzag létezéséhez az erősségek, gyengeségek, illetve a lehetőségek és veszélyek járulnak hozzá, ezért ezeket kell megváltoztatni. Mindezt ki kell tölteni a megfelelő stratégiákkal, innovatív megoldásokkal, új piaci ajánlatokkal, piaci termékpalletta bővítésével. (Ez egyfajta életciklus elemzés, de nem a termékekre, hanem egy vállalat valamennyi piaci tevékenységére vonatkozik. A lényeg, hogy a növekedési szakasz után is innovatívnak kell maradni.) (Witt-Witt, 1994., pp. 216-217.)
- Portfólió elemzés: Cél, az erőforrás elosztásnál a versenyelőnyök és a kedvező piaci kilátások előnyben részesítése. Először a stratégiai üzleti egységeit kell meghatározni, majd felállítani a portfólió mátrixot (leggyakoribb forma a piaci növekedés - piaci részesedés portfólió, előnye, hogy az egyszerű ábrázolásukból fakadóan közérthető). A relatív piaci részesedés és a piaci növekedés mátrixából kiindulva megítélik a stratégiai üzleti egységek (SÜE-ek), termékek, vevői csoportok stb. helyzetét.
- Benchmarking: Arra ad lehetőséget, hogy a vállalat versenytársaival, vagy máshol meglévő ideálisnak vélt megoldással össze tudja hasonlítani saját helyzetét. A különböző helyzetekben alkalmazott stratégiák eredményességét méri, összegzi és levonja a következtetéseket a vállalat számára. Előnyei, hogy a költségek és a teljesítmények összehasonlíthatók, lehetővé válik a legjobb gyakorlattal való összehasonlítás és feltárhatók a fejlesztési és előrelépési lehetőségek.
- Használati érték elemzés: A vevő szempontjából vizsgáljuk meg a termék tulajdonságait, egy mérési skálát kell bevezetni, amelyben a különböző jellemzőket pontozni kell, így az eljárások, módszerek összehasonlíthatóvá válnak.
- Elfogadhatósági vizsgálat: Meg kell határozni, hogy egy adott eseményre vonatkozó becslés mennyire reális. A megfogalmazott alapstratégiát részstratégiákra és operatív intézkedésekre bontják, majd ezeket elemzés alá vetik. Az elemzés középpontjában itt a versenytársakhoz való viszonyítás van: mennyire reális egy adott eseményre vonatkozó becslés.
- Mutatószámok: Lásd később.
- Stratégiai terv-tény összehasonlítás: Intézkedések felülvizsgálatáról van szó annak érdekében, hogy mennyire tudunk a célkitűzésekben előrehaladni. Nem alkalmaz mérési skálát, csak igen-nem válaszokat.
(Witt-Witt, 1994., pp. 33-45.)

³⁵ Forgatókönyvek

2.4. A tervezés módszerei

„A tervezés az elérhetőség és az ösztönzés közötti kompromisszum.”

Mann-Mayer: Controlling kezdők számára

A tervezés hagyományosan évenként egyszer történik meg, általában a megelőző időszak vége felé. Az minden tervezési módszerre igaz, hogy minden költséget, ráfordítást ott kell megtervezni, kimutatni, majd később elszámolni, ahol azok ténylegesen felmerültek. Minden tervben szerepelnek bevételi tervek, számolnak kiadásokat (költségtervezés³⁶), ezek után jönnek az eredménytervek, a pénzügyi terv és egyéb tervek.

„A tervezés valójában attól válik tervezési rendszerré, hogy az éves költségvetés-készítés olyan megalapozó eljárásokat, tevékenységeket szervez, amelyek annak hatékonyságát jelentős mértékben növelik.” (Boda-Szlávik, 2001. pp. 215.) Az éves tervezés során a legkritikusabb időszak a terv elkészítésének időszaka, melynek lerövidítése általános törekvés. Jelenleg az átfutási idő a tervezés kezdetétől a tervek végleges elfogadásáig átlagosan három-hat hónap a vállalati jellegtől és mérettől függően. Ezen próbálnak gyorsítani, egyrészt a részfeladatok szimultán történő végzésével, másrészt a különböző vezetési, szervezeti szintek közötti egyeztetések, információáramlás javításával.

2.4.1. Hagyományos tervezési módszerek (az eljárás elve szerint)

A hagyományos tervezési módszerek, többnyire a hierarchikus szervezeti felépítést, annak alá és fölérendeltségéből adódó szervezeti együttműködést követik. Ezáltal lassabb, nehézkes működésűek, bonyolult egyeztetési és tervalku folyamatokkal járnak.

Bázis alapú tervezés

Kiindul pontként az előző ciklus tényadataira épít. A múltban elfogadott, bázist jelentő tételeket kiindulási alapként fogadja el, és az alku tárgyát ezekben a rendszerekben a megszerzett források reálértékének megőrzése jelenti. A tervévi várható hatásokat próbálja meg beépíteni. Nagyvonalú tervezési módszer, mely nem ad lehetőséget a beavatkozásra, a sarokszámok mögül irányít.

³⁶ A mai controlling gyakorlat a költség és eredménytervezésnél a rész költség számításra alapuló rugalmas terv költség kalkulációt alkalmazza.

Nulla bázisú tervezés (Zero base budgeting)

Nem számol az előző ciklus tényadataival, a „nulláról” indul, a feladatokat részelemekre bontják, és ehhez hozzárendeli alulról felfelé haladva a szükséges tételeket. Használható a benchmarking módszere, amikor egy hasonló feladatnak a terveit nézik meg, és az módosítják igény szerint. A tételeket nem tekintik automatikusnak, közvetlenül a célok, ráfordítások, eredmények és tevékenységek közötti összefüggéseket vizsgálja. A részegységek vezetőinek a feladata, hogy meghatározzák céljaikat és megállapítsák, hogy azokhoz az erőforrások milyen szintjére van szükség. Alulról építkezik, munkaigényes, de előnye, hogy az esetleges előző időszakbeli hibákat nem viszi tovább.

Fentről lefelé haladó tervezés (Top down planning)

Ebben az esetben a vezetés állapítja meg először a fontosabb célokat, majd ezek résztervekké bontják. A tervezők a vállalkozás egészére elkészítik a pénzügyi tervet, majd lebontják a vállalkozás egységeire. Hátránya az erős centralizáció. Ekkor az a cél, hogy az erőforrásoknak a tervben meghatározott átcsoportosításával alapvető stratégiai elmozdulásokat kényszerítsenek ki a szervezetből.

Lentről felfelé haladó tervezés (Bottom-up planning)

A tervezés másik formája, amikor a munka a hierarchia alsó szintjein kezdődik, és innen építkezik tovább felfelé a szervezetben. Ilyenkor a különböző részegységeknek kell összeállítani terveiket, és ezt kell összesíteni vállalati szintűvé. E formának az a hátránya, hogy a részegység-szintű tervek nem mutatnak azonos irányba, hiszen céljaikat illetően eltérőek lehetnek. Ez a tervezési gyakorlat abból indul ki, hogy az alacsonyabb szintű szervezeti egységek – közelebb lévén a piachoz és a környezethez – jobban fel tudják mérni lehetőségeiket és fenyegetettségüket.

Ellenáramú tervezés (Top down & bottom up egyszerre)

Napjaink tervezési gyakorlata már fejlődött az előbbi két szinthez képest, hiszen helyesebb, ha a tervezés e két típusa nem önmagában szerepel, mindkettő jelen van. A helyes arányt a vállalkozás stratégiája, jellege határozza meg. A gyakorlat azt igazolja, hogy az eljárás az előnyösebb, amikor az átfogó összefüggéseket bontják le a vállalkozások egységeire, mivel az egymástól függetlenül készülő résztervek együttesen irreális pénzügyi igényeket fogalmazznak meg. De ettől függetlenül nem lehet a részegységek hozzászólásainak figyelembe vétele nélkül

tervet készíteni, éppen erről szól a fent említett együttműködés, integráció.³⁷ Itt általában először a felső szintű vezetés kitűzi a fontosabb célokat, majd a hierarchia alárendelt elemei ezekből levezetik saját rész céljaikat, elkészítik részterveiket. Ezután koordinált módon foglalják össze az alsóbb szintek terveit és alakítják ki a vállalkozás üzleti tervét. Ez főleg a költségvetési és az állami felügyelet alá tartozó szerveknél valósul meg (tervalku). Előnye, hogy felelősségérzetet ad a részlegeknek a költségvetés betartásához és hogy az alsó szinteken lévő információkat is felhasználja, veszélye, hogy az erős érdekérvényesítő többet kap, mint megérdemel.³⁸

Gördülő tervezés (Rolling forecast)

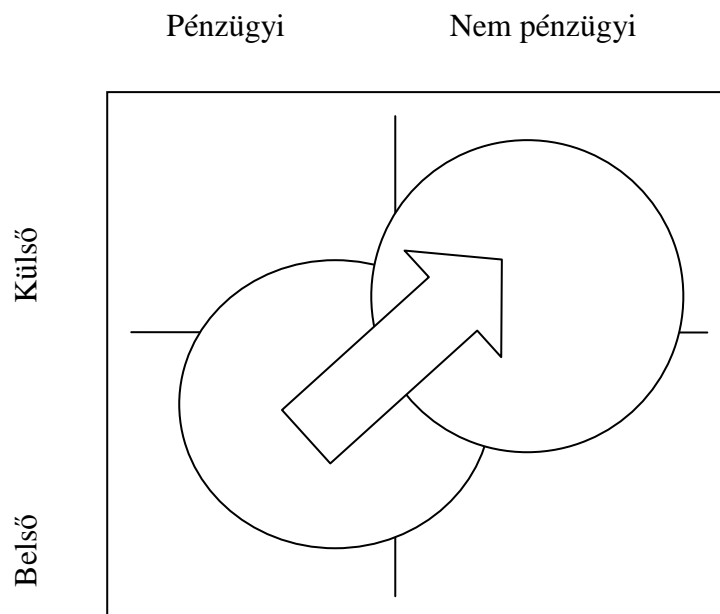
A KKV-ok számára is ajánlható újabb módszer a gördülő előrejelzés, ami szakít az évi egyszeri tervezéssel. A tervek alapján minden hónapban egy-egy hónapot az időskálán előretolva megújítják az éves terveket, alkalmazkodnak a változásokhoz³⁹. Indokoltsága, hogy mire kielemeztük a tervet, addigra már nem fogunk tudni beavatkozni az üzleti folyamatokba, és erre bizony szükség van. A tervvel szemben viszont követelmény, hogy folyamatosan biztosítsa az előrelátást a kiválasztott időtávra. Így minden (mérleg, cash flow, eredménykimutatás) sorban meg kell vizsgálni, hogy valószínűleg mi növeli és mi csökkenti a tételeket, és ennek milyen hatása lesz. Aktualizálni kell, havonta kell vezetni a terv-tény eltéréseket, az előző alapján újra kell számolni a következő negyedév tervszámait, valamint tovább kell haladni. (Gyulai, 2004. pp. 23.)

Mivel egy cég tervezőjének a feladata részben az információigény kielégítése, a jó gördülő tervezés több külső információt tartalmaz (piac, konkurencia, általános gazdasági mutatók, stb.), a Kulcs Teljesítmény Mutatókat, a nem pénzügyi számviteli információ (pl. Balanced Scorecard), a jövőorientált elemzéseket, méghozzá úgy, hogy a (túl)részletezettséget és a végletekbe menő pontosságot feláldozzák a gyorsaság és rugalmasság kedvéért. Ahogy az ábrán látható, a jó tervezés részben kitekintő jellegű is, tehát nem csak a pénzügyi információkat használja fel, ekkor viszont már a fentebb említett külső információkra is szüksége lesz.

³⁷ Számos tervrészlet egység szintjén nem is értelmezhető, pl. éppen a pénzügyi tervezés szempontjából fontos forrásösszetétel, tőkeszerkezet.

³⁸ Béhm meghatározásai Béhm (1994.) pp. 24-25., Béhm (1998.) pp. 268.

³⁹ A cégek 43%-a néha, 35%-a ritkán, 22%-a mindig korrigálja a terveit a gördülő tervezés eredménye alapján. Kocsis-Ötvös-Bereczki, 2002, www.mfor.hu/cikkek/9335.html pp. 1.



Forrás: Kocsis-Ötvös-Bereczki, 2002. www.mfor.hu/cikkek/9335.html

4. sz. ábra Az információ igény változása

Számos kritika éri kerettervezést a vezetők és a controllerek részéről is. (Gleich-Kopp, 2001. pp. 3.) Nehezen érthetőek a tervezési eljárások, átláthatatlan a tervezési folyamat, túl költséges, túl sok emberi – controlleri – erőforrást köt le, a tervek sokszor az elfogadásukat megelőzően elveszítik aktualitásukat, a vezetők nem tartják be a határidőket, a tervezéyztetés lassítja a tervezést, túl pénzügyi irányultságú⁴⁰.

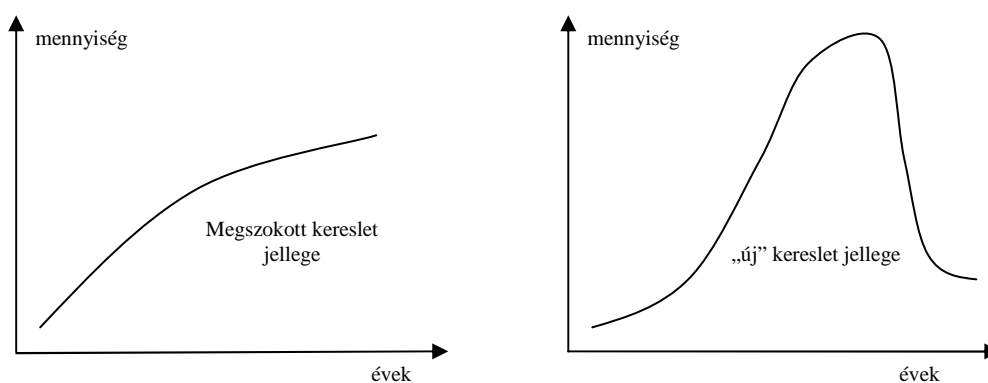
Az IFUA által 2004-ben megkérdezett⁴¹ vállalati vezetők szerint a budget az amerikai vállalatok kerékkötője.” „A budgeting a minimalizálás gyakorlása. Mindig a legkevesebbet hozod ki az emberekből, mert mindenki a legalacsonyabb számokért alkudozik.” (Jack Welch, a GE vezérigazgatója) “A hagyományos budgeting a döntéshozatal és a felelősség centralizálását támogatja, a pénzügyi kontrollt egy szokásos, minden ősszel megismétlődő, rutin tevékenységgé korlátozza, ugyanakkor jelentős erőforrásokat emészt fel, és gátolja a vállalat válasz-képességét az állandóan változó fogyasztói igényekre.” (Bjartes Bogsnes, a dán Borealis controlling-elnökhelyettese)

⁴⁰ Arról nem is beszélve, hogy ahol nincs tiszta és vállalt stratégia ott nem is lehet tervezni. Ezt nem soroltam be a kritika és probléma témakörébe, mert itt már feltételezem, hogy ahol terveznek, ott stratégia is van.

⁴¹ Lázár, 2006b. http://zeus.bke.hu/oktatas/controlling/files2006/Operativ_kerettervezes_20060323.pdf pp. 18

2.4.2. A kerettervezés továbbfejlesztési lehetőségei⁴²

A hagyományos kerettervezést stabil piacokra tervezték, ahol a menedzserek képesek megjósolni és kontrollálni jövőbeni eseményeket. Az alábbi ábrán látható, hogy milyen, ha manapság a piacok nem kiszámíthatóak. A hagyományos éves költségvetésnek és keretgazdálkodásnak az a legnagyobb hiányossága, hogy azt feltételezi, egy évre előre mindent látunk, mindent meg tudunk tervezni, holott ez nem igaz.⁴³ Túl merev, túl sok határt ír elő, túl részletes és túl bonyolult, nehézkes az irányítása. Az életciklusok sem tekinthetőek stabilnak, rövidülnek, így a döntésekre fordítható idő is rövidül.



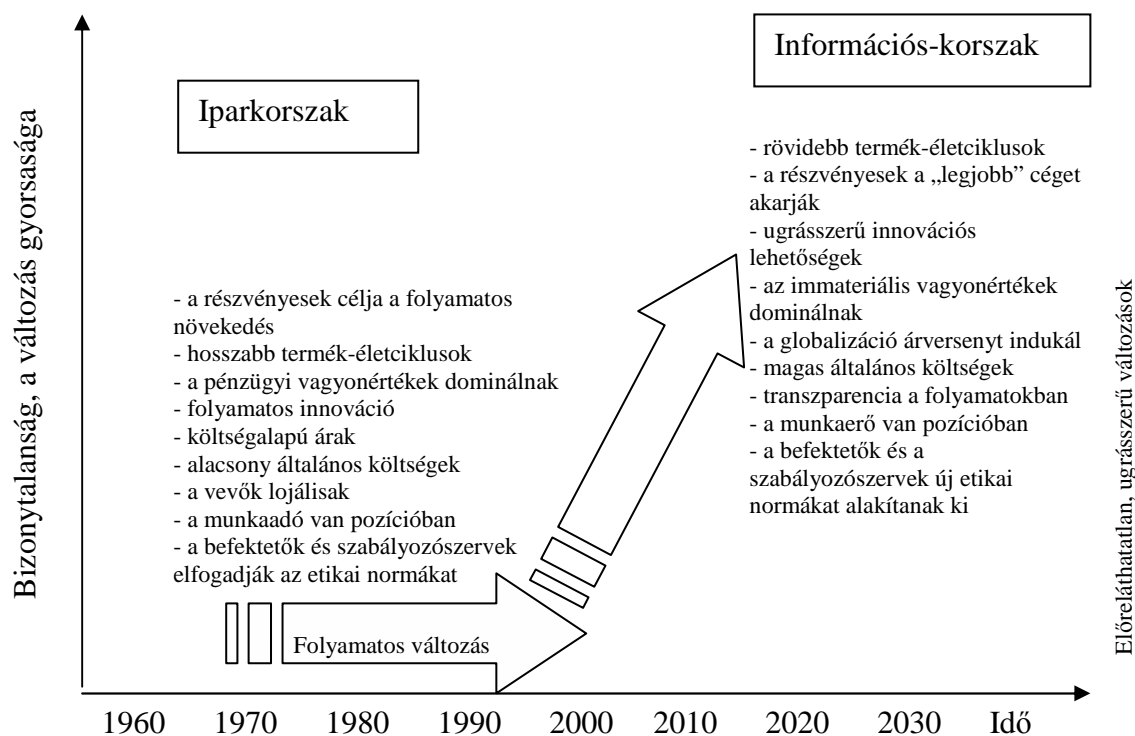
Forrás: Buda, 2003a. pp. 4.

5. sz. ábra A termékek életciklusainak változásai

⁴² Gleich-Kopp, 2001. pp. 1-9.

⁴³ Bunce-Fraser-Hope, 2004., www.controllingportal.hu/?doc=tk_t&t=6&d=211

Az alábbi ábrán láthatóak a fő eltérések és változások, melyek a mai, felgyorsult, információs korszakra jellemzőek, és amelyek új kihívásokat állítanak a tervezés elé.



Forrás: Theuermann, 2005. pp. 38.

6. ábra Átmenet az ipari korszakból az információs korszakba

A tervezésnek is vannak saját egyszerűsítő lépései, melyek meggyorsítják a tervezési munkát, mint pl. a tervezés során szükséges egyeztetések párhuzamosítása, egyszerűsítése, és erre különösen a kisebb vállalkozások esetében szükség is van. A fix, abszolút célok és elvárások helyett alkalmazhatunk önállóan definiált relatív célokat, ugyanis a régi, fix normákon vett teljesítményértékelés nem veszi figyelembe a környezeti, iparági változásokat, ezért kell relatív célértékekkel tervezni, amelyek a releváns környezeti tényezők alakulásához rögzítettek (például a legnagyobb versenytárs piaci fejlődéséhez vagy forgalmához). Az ösztönzési rendszert válasszuk el a kerettervezéstől, ne a terv – akár mindenáron történő – teljesítése legyen az értékelés alapja. Használjunk fel minél több külső információt, a Balanced Scorecard módszert és a benchmarking célokat⁴⁴. Múltbeli adatokra épülő terv-tény elemzés, tény-bázis összehasonlítások helyett jövőorientált, gördülő szemléletű elemzéseket készítsünk.

⁴⁴ A tervértékek helyett más vállalatok tényértékeivel hasonlíthatjuk össze a tényértékeket. Ez esetben belső adatokat (pl. egy vállalat részlegeinek összehasonlítása) és külső adatokat is felhasználhatunk.

2.4.3. Újabb módszerek – Tevékenység és folyamatmenedzsment

Mivel ma már a verseny szinte nem is a vállalatok vagy termékek, hanem folyamatok között zajlik – ki tudja olcsóbban, hatékonyabban végrehajtani az adott folyamatot –, a vállalat folyamatait állandóan újraértékelik. Középpontjában a vevő, a folyamatok és az üzleti kulcsfolyamatok (értékteremtő folyamatok) mentén irányított vállalkozások tervezési rendszere van. Ekkor valamilyen folyamattervezési-rendszer kialakítása válik szükségessé, ami a folyamatokhoz kapcsolt üzleti-gazdasági célok, elvárások, előírások, potenciálok és visszacsatolások megfogalmazására és kidolgozására terjed ki. A folyamatokat folyamatosan kell fejleszteni, lásd Kaizen vagy BPR⁴⁵.

Egy termék önköltségének kiszámítása első ránézésre nem túl bonyolult. Meg kell határozni a termék közvetlen költségeit, és hozzá kell rendelni az általános költségeknek azon részét, amely tükrözi a vállalat fix jellegű erőforrásainak igénybevételét a termék gyártása során. Többféle terméket gyártó vállalat esetén ennek általánosan elterjedt módja a pótlékoló kalkuláció. Választunk egy olyan vetítési alapot (rendszerint a közvetlen bérköltséget, kapacitást, közvetlen munkaóra felhasználást vagy közvetlen anyagköltséget), amely megítélésünk szerint reálisan tükrözi a termék erőforrás-felhasználását, majd az általános költségeket a vetítési alap termékek közötti megoszlásának arányában osztjuk szét. E módszer mindmáig meghatározó, mert olyan információkra épül, amelyek könnyen gyűjthetők szinte minden termelési rendszerben, továbbá a számítás könnyen elvégezhető. Az utóbbi időben azonban a gyorsan változó környezet és az informatika fejlődése következtében már nem olyan egyértelmű a módszer alkalmazása⁴⁶, illetve kiépíthető egy a pótlékoló kalkulációnál bonyolultabb rendszer.⁴⁷

Activity Based Costing – tevékenység alapú költség számítás

Az eredményes gazdálkodáshoz, a költségcsökkentéshez pontosan tudnunk kell, hogy milyen az egyes tevékenységek erőforrás és költségigénye, és hogyan rendelhető az egyes termékekhez, vevőkhöz, tranzakciókhoz. Ezt hívják Activity Based Costingnek (továbbiakban ABC), vagyis tevékenység alapú költség számításnak. Célja: a szervezet céljait kevesebb erőforrás felhasználásával, azaz alacsonyabb költség szint mellett megvalósítani a tevékenység alapú költség számítási rendszerekből származó információk alapján; a vevők és/vagy

⁴⁵ Üzleti folyamatok újrászervezése

⁴⁶ A pótlékoló kalkuláció problémái elsősorban abból erednek, hogy az alkalmazott vetítési alapok mennyiségorientáltak. Bármelyik vetítési alapot használjuk is, azt tapasztaljuk, hogy ha nagyobb sorozatszámot gyártunk valamely termékből, akkor az nagyobb terhet fog viselni az általános költségekből, pedig ez nem reális és nem lehet automatikus.

⁴⁷ A BME: Menedzsment és vállalkozás gazdaságtan jegyzete, 2006. pp. 220-229.

termékek/szolgáltatások jövedelmezőségének jobb megértése, hogy a közvetlenül egyedi termékekhez nem kapcsolható általános költségek felosztását pontosabbá tegye.

A koncepció már több mint tíz éves, Magyarországon mégis csupán 15-20 nagy cég használja, (Világgazdaság, 2005. április 15. pp. 7.) mivel ez a módszer a hagyományosnál jóval több adat rendszeres gyűjtését igényli, ami növeli a kiadásokat és a módszer időigényesebb.

Az ABC rendszer tehát a költségeket a tevékenységekhez rendeli. A jó mérés igencsak lényeges, hiszen csak a pontos bekerülési költséget a piacon érvényesíthető árral összevetve alkothatunk képet arról, hogy a vállalati tőkére jutó hozam megfelel-e tulajdonosi elvárásoknak. Ezt mutatja a tevékenység alapú költség számítás: itt először a jól elkülöníthető vállalati tevékenységeket kell azonosítani, és utána ezek költségeit válogatjuk szét. Majd az adott tevékenységet elemezve megkeressük azt a vetítési alapot, amely a leginkább hat a művelet összes költségére. (Például a raktározásnál ilyen lehet az elfoglalt térfogat és a tárolási idő, az anyagbeszerzésnél, pedig a vásárolt alkatrészfajták száma.)

Az ABC módszerei⁴⁸

1. Time-Splits ABC – Idő-felosztó/szeletelő tevékenység alapú költség számítás

Ez az egyik legegyszerűbben érthető ABC metodika. A menedzserek azt kutatják, hogy idejük mekkora hányadát fordítják a különböző tevékenységekre. Ez a megoszlás határozza meg a tevékenység költségeit.

Két lépcsője van: először az erőforrás költségét rendeljük a tevékenységhez, majd a tevékenység költségét a feladatok költségeihez. Minden költségért felelős központot be kell vonni a módszerbe, hogy tudjuk, hogy az egyes tevékenységek mennyi időig tartanak. Így a menedzserek tulajdonképpen részt vesznek a projekt kivitelezésében, és így mindenkinek nagyobb az elkötelezettsége a projekt sikerességét illetően.

Erőssége az egyszerű használata, a főkönyvi számlákon kívül kevés egyéb adatra van szükség, és kevés időt vesz igénybe. Ezért is használják kísérleti tanulmányokhoz, ahol gyorsan kíváncsiak az eredményekre kíváncsiak, majd finomítják az eljárást, és tökéletesíthetik a modellt. Gyengesége, hogy az összes közreműködő alkalmazott és tevékenység újratanulmányozása a modell minden egyes frissítésekor nagyon fáradtságos lehet, illetve felesleges kapacitást a time-splittel nem nagyon lehet kimutatni.

⁴⁸ A három ABC módszer címeit először angolul, és csak utána adtam meg magyarul Ennek az az oka, hogy még nem jelentek meg magyar hivatalos fordításban, szakirodalomban – bár a time-driven ABC-ről már lehet olvasni – így ezt én fordítottam le kollégáim segítségével. (Richard Barrett: The 123 of ABC Methodologies, Armstrong Laing Group, 2006.)

2. Time-Capture ABC – Idő-gyűjtő tevékenység alapú költség számítás

Megmutatja, hogy a dolgozók hogyan osztják fel az idejüket a projektek és a tevékenységek, vevők között. A K+F és az IT tevékenységek bevezetésekor van a legnagyobb haszna, ott ez az ABC alapja. Ilyenkor a munkahelyen eltöltött összes időt ábrázolva megvizsgálják, hogy ott a különböző tevékenységekkel mennyi időt töltöttek.

Erőssége, hogy ott is lehet alkalmazni, ahol a tevékenység nem sokszor ismétlődik, ott ez a preferált módszer az erőforrásköltségek meghatározásának a tevékenységhez. Gyengesége, hogy ez a módszer sem alkalmas a felesleges, lekötetlen kapacitások kimutatására. Jelentkezhet a személyzet ellenállása is, mivel elképzelhető, hogy az idő adatok rendszerbe vitelénél a személyzet szerint a különböző tevékenységekre nem annyi – általában több – idő kell.

3. Time driven ABC – Idővezérelt tevékenység alapú költség számítás

A fölös kapacitást azonosítani és költségelni kell. Mind a tevékenység analízis, mind a tervezés tudja a kapacitás mérését, tehát el tudja osztani a majd későbbi tevékenységekhez, ha szükség van rájuk. Az ABC problémáira jelent meg 2003-ban a tevékenység alapú költség számítás idővezérelt változata. Itt az egyes tevékenységek elvégzéséhez szükséges idő az egyetlen mérési alap. Bár ez a módszer a termelő tevékenységet végző cégeknél nehezen áll meg, jó eredményeket adhat a szolgáltató szektorban. A hagyományos eljárásban a vállalati folyamatok erőforrásigényének meghatározásakor költség helyenként interjúkat bonyolítanak le. Ezek célja az összes folyamat beazonosítása, és az összes erőforrás-felhasználás (költség) hozzárendelése az egyes tevékenységekhez.

A time-driven ABC egy három lépcsős felmérési módszert alkalmaz. Az első lépésben minden tevékenységhez rögzíteni kell a végrehajtásához szükséges idő mennyiséget. A második lépésben összeszorozzák az átfutási időket, időnormákat a tevékenység tényleges lefutásának számával. A harmadik lépésben az így kapott idő mennyiséget beszorozzák a szervezeti egység egy órájára jutó átlagos költségével. A time-driven ABC esetében a kiinduló információ biztosításának alacsony az erőforrásigénye, mivel azok nagy részét (a tevékenységek lefutásának száma, az egység összköltsége) kinyerhetjük az analitikai, főkönyvi rendszerekből. A módszer további előnye, hogy csak a ténylegesen felhasznált költség helyi erőforrásokat számoljuk el a tevékenységekre. A felhasznált és a rendelkezésre álló kapacitások összehasonlításával könnyen végrehajtható a költség helyek kihasználtságának (kapacitás hiány vagy felesleg) folyamatos nyomon követése. (Szegedi, 2006. pp. 1-2.)

Minden egyes erőforráscsoporthoz csak két paraméter szükséges: időegység alatti erőforrás költség és a tevékenység időigénye. Azaz a ráfordított időt és a költséget is figyelembe veszik a tevékenységek elemzésénél. (Kaplan - Anderson, 2005., <http://hbswk.hbs.edu/item/4587.html>)

Lezárásként azonban hozzá kell tenni, hogy a szakirodalom egyik módszer mellett sem tör lándzsát, egyik sem tökéletes, inkább kettőt vagy mind a hármat ajánlják használni. A lényeg, bármelyiket is használjuk, az adatokat mindig frissíteni kell, ha a modellt újraszámolják.

ABC, ABCM, ABM

Ez a három módszer szervesen összefügg. Az ABC-hez képest, az ABCM (tevékenység alapú költségmenedzsment) még keresi a folyamatok változtatásának lehetőségét hatékonyságnövelési célból. Az ABM (tevékenység alapú menedzsment⁴⁹) pedig integrálja az előző kettőt, úgy, hogy nem csak a költség alapú tényezőket veszi száma, hanem a rugalmasságot és a vevői kiszolgálást is. (Körmendi-Tóth, 2003a. pp. 101.)

Azok a szervezetek, amelyeknél már megvalósult az ABC rendszer, jó úton haladnak a predektív – a már megismert folyamatokból következtető – könyvelés felé. Ezek a haladó vállalatok felismerték a folyamat alapú könyvelési rendszerek fontosságát. Értelmezték a tevékenységeket, és ezekhez vezetik vissza főkönyvi költségeiket. Az ABC rendszerek költségtényezőket rendelnek minden tevékenységhez. Az ABC rendszerekben sokféle költségtényező engedélyezett. Költségtényező lehet szinte bármi, ami számszerűsíthető és értelemszerűen a termékhez kapcsolható. A predektív könyvelési rendszereknél ezek a költségpontok output mérőszámok. (Brimson, 2006. pp. 1.)

Beyond Budgeting (Tevékenység alapú költségvetés-készítés)

Jóllehet mindig is törekedtek a „Better Budgeting⁵⁰” értelmében egy fokozatos javításra⁵¹, mégsem sikerült a kilencvenes évekig jelentős előrelépést tenni. A Hope és Fraser féle Beyond Budgeting koncepciója meghozta az elmozdulást. A „Beyond Budgeting Round Table”⁵² – (BBRT) kezdetben mintegy hatvan nagyvállalatból álló – kezdeményezés 1998 óta foglalkozik a tervezési gyakorlatok feltérképezésével és megismerésével. A javasolt „BBRT modell” lényege a

⁴⁹ A tevékenység alapú vezetés felosztható stratégiai és operatív részre, melyek élesen nem választhatóak el, szerves egységet alkotnak:

- Operatív ABM: „Csináljuk jól, amit csinálunk!” Célja, hogy a meglévő folyamatokat javítsa, vagy felszámolja, ezáltal csökkenti a ráfordításokat és növeli a szabad kapacitások kihasználtságát. Részei: tevékenységmenedzsment, folyamatok újraszervezése (Business Process Reengineering BPR), teljes körű minőségbiztosítás, teljesítménymérés.
- Stratégiai ABM: „Csináljuk azt, ami jól!” Célja, hogy a tevékenységek összetételét módosítja a nem jövedelmező tevékenységek rovására. Részei: terméktervezés, termék- és vevőösszetétel, beszállítói kapcsolatok, vevőkapcsolatok, piac-szegmentáció, elosztási csatornák.

⁵⁰ Egyszerűbb, hatékonyabb, kisebb tervezési rendszer kis lépésekben megvalósítva, a kerettervezés kiegészítéseként.. (Hanyecz, 2006, pp. 222.)

⁵¹ Valamivel több IT, valamivel kevesebb komplexitás, valamivel gyorsabb megvalósítás.

⁵² www.cam-i.org/displaycommon.cfm?an=1&subarticlebr=72

rögzített teljesítménymérés rugalmatlanságának feloldása dinamikus, a környezeti változásokhoz alkalmazkodó mutatók alkalmazásával.

A modell a hatékonyság és az eredményesség növelését tűzi ki célul a stratégiai célok figyelembe vételével. Szakít a fix mutatók korlátaival, a rögzített, általában pénzügyi mutatókat és célokat dinamikus, az adott iparágon belüli versenyhelyzettől függő Kulcs Teljesítmény Mutatók⁵³ váltják fel, melyek más vállalatokat használnak viszonyítási pontként, azaz benchmarkolnak. A szervezet felső szintjein pénzügyi jellegűek ezek a mutatók, de minél inkább közeledünk a végrehajtó szintekhez, annál jellemzőbben természetes mutatószámokkal találkozunk. Az alkalmazott teljesítményjelzők és a benchmarking elősegíti, hogy jelentősen lecsökkenjenek az éves terv kijátszására irányuló törekvések, nem kell irreális erőforrás követelményeket beállítani. A döntések helyi szintre delegálásával (döntési szabadság, team-hez rendelt felelőség) a nyílttá tett piaci információk a leghatékonyabban használhatók fel, hiszen a visszacsatolás is így lehet a legrövidebb. Ennek következménye, hogy a piaci igények (központban a vevőkért való felelőség) határozzák meg a vállalat tevékenységét és az egyes szervezeti egységek egymással folyamatszerű kapcsolatban állnak, egy integrált rendszert alkotnak

A Beyond Budgeting modell, különböző menedzsment módszereket (BSC, Benchmarking, gördülő tervezés, Activity Based Costing, vállalati információs rendszerek) egy egységes vezető eszközzé ötvözi. Az akciók tervezése egy folyamatos és mindenre kiterjedő folyamattá válik, nem egy régi, esetleg elavult tervben van lefektetve. Koordinálni kell a több funkciót érintő akciókat a fennálló vevői igényeknek megfelelően. Az ellenőrzés így a hatékony vezetésen és a teljesítménymutatókon alapul. Ahelyett, hogy a felsővezetők a keretterv-eltérésekre adott magyarázatokkal bíbelődnének, az új modell olyan menedzsereken alapul, akik önállóan szabályozzák saját teljesítményüket (bizonyos keretek között).

A Beyond Budgeting egy vezetési filozófia, amely irányadó elvekkel van alátámasztva. Mivel minden szervezet más-más kiindulási helyzetben van, nincs általános recept a Beyond Budgeting modell bevezetésére. A Beyond Budgeting rendszerben kevesebb tervérték kerül rögzítésre, de nem jelenti azt, hogy egy Beyond Budgeting környezetben kevesebbet terveznének. A Beyond Budgeting környezetben is érvényes, hogy minél pontosabbak a jövőre vonatkozó előrejelzések, annál pontosabban lehet a vállalat erőforrásainak igénybevételét megtervezni, a rendelkezésre álló erőforrások fel is használhatóak. Viszont a rendszeres kerettervezési rituálé elhagyása

⁵³ Rychen kritikával illette a kulcskompetencia kérdéskört, mivel szerinte az egyes társadalmak és különböző időszakok között hatalmas különbségek vannak a kultúrák, a képességek, a politikai és gazdasági prioritások, életmódok meghatározása és megítélése tekintetében, akár még az OECD országokon belül is. Ezekből a különbségekből arra lehet következtetni, hogy nagyon eltérőek a társadalommal, intézményekkel, szervezetekkel és az egyénnel szembeni elvárások is. Rychen, 2006., http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kompetencia-03_valasz

lehetővé teszi a vállalatok számára a folyamatos erőforrás-irányítást a gördülő tervezés alapján. Ezek jellemzően a korábban szokásos árbevételi-költség-fedezeti végszámok helyett néhány kulcsfontosságú adatot tartalmaznak, mint a megrendelések, értékesítések, költségek és tőkeráfordítások. A kerettervezés ilyenfajta változtatásának célja, hogy a vállalati rugalmasságot, kreativitást és teljesítményösztönzőket erősítsük anélkül, hogy az a szükséges kontrollt és az irányítást veszélyeztetné.⁵⁴ A javadalmazási és ösztönzési rendszer a relatív fejlődésen, a benchmarkokon alapul és utólagos.

Egy jövőorientált vállalkozás célja, hogy az innovációkra és a stratégiaileg fontos külső hatásokra gyorsan reagálni tudjon. A Beyond Budgeting felfogása a szokásokból indul ki és továbbmegy kiegészítve olyan instrumentumokkal, mint a célmegállapodásos (megegyezéssel) tervezés⁵⁵ vagy általános költségelemzés. A Beyond Budgeting tervezés fő célja tehát a rugalmasság és adaptációs képesség (vissza)nyerése a vállalati fejlődésben. Újdonsága nem az egyes alapelvekben van, hanem ezek együttes célzott alkalmazásából levonható potenciális következtetésekből – a klasszikus költségvetés-készítésről, mint vezetői eszközről való lemondás. A BBRT felfogást követők elfogadják és támogatják a büdzsét a pénzügyi nagyságban kifejezett jövőbeli események és állapotok értelmében, amely az aktuális és ténylegesen eluralkodó információhelyzetnek alapján felbecsülhető. A radikális Beyond Budgeting modellek⁵⁶ szigorúan elutasítják a fix, ill. rögzített költségvetéseket, amelyek egy teljesítményszerződést testesítenek meg a felső menedzsment és az operatív vezetés között. A radikális módszer tehát a költségvetés készítés, illetve a költségvetés kikapcsolását célozza meg, rögzített teljesítményszerződésként értendő, és egy megváltozott menedzsmentfelfogás, de ez nem a tervezésről vagy a menedzsmentről való lemondás, hanem a menedzsmentfolyamat szisztematikus átdolgozása és optimalizálása. (Theuermann, 2005. pp. 10-12.)

Mint vezetési és tervezési módszertan azonban kevés szervezetben implementálható, ugyanis a tervezésért és döntéshozatalért való felelősség az eddigi központból az üzleti egységekhez, illetve az operatív szintekre kerül, amely nemcsak egy vezetési és tervezési folyamatváltás, hanem egyben kultúraváltás is.

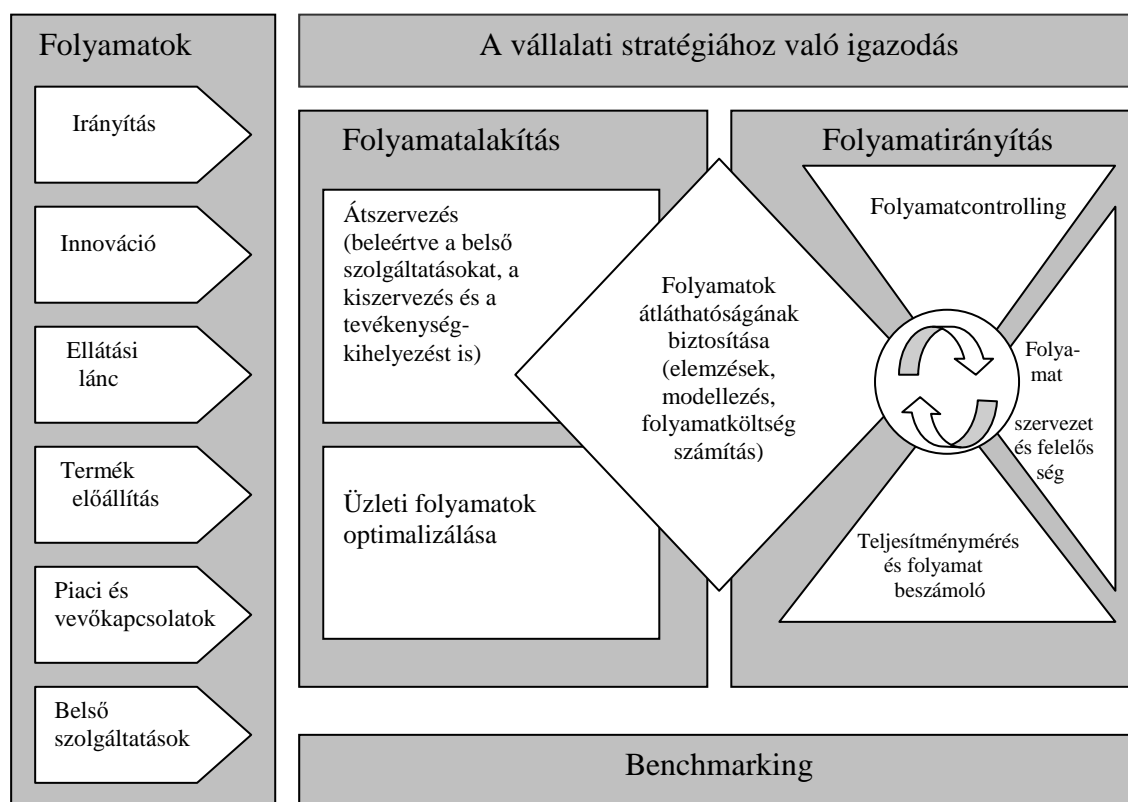
⁵⁴ A szakirodalomból látszik az angolszász (amerikai) és a német szemlélet „ellentéte”, amely ezen területre is kisugárzik. Az angolszász szemléletben hajlandóak teljesen elvetni a kerettervezést és a Beyond Budgeting szerint működni, míg a konvenciózusabb német szerint nem szabad teljesen elhagyni a kerettervezést, hanem azt lazítani kell (fokozatos bevezetés), illetve meg kell vizsgálni, hogy a hagyományos kerettervezés mely funkció mely konkrét más eszközzel kerülnek megvalósításra. (vö.: Peter Bunce, Robin Fraser, Jeremy Hope és Peter Horvath)

⁵⁵ MBO – Management by objectives

⁵⁶ A Beyond Budgeting módszerével szemben azonban kritikák is megfogalmazódnak: 1. legtöbb esetben nincsenek valóban összehasonlítható vállalatok, és mindenekelőtt nem lehetséges ezek valódi adatainak megismerése; 2. egy benchmark pedig nem minden: ha egy vállalat ugyan relatíve jobb, mint a konkurencia, attól még szembesülhet fizetésképtelenséggel. (Berger-Vogel, 2007., http://www.controllingportal.hu/?doc=tk_t&t=5&d=614)

Az tény, hogy az a vállalat, amely képes egyszerű, standard, hatékony folyamatokat⁵⁸ kialakítani jelentős versenyelőnyre tud szert tenni. Ha ezt folyamatosan fejleszteni is tudja, azaz a működését, a termékeit/szolgáltatásait folyamatosan egyre egyszerűbbé és olcsóbbá teszi, akkor hosszútávon megerőzi az erre épülő versenyelőnyét. Ezt a képességet a menedzsment irodalom folyamatmenedzsmentnek⁵⁹ nevezi. (Vida, 2004. pp. 1-2.)

A koncepciót többféleképpen is meg lehet közelíteni, a következő ábrán a Horváth & Partners folyamatmenedzsment megközelítését ábrázolom, ahol a különböző folyamatokat igazítják a vállalati stratégiához, úgy, hogy az megfeleljen a benchmark céloknak. A középpontban a folyamatok átláthatósága és a folyamatos optimalizálása van.



Forrás: IFUA Horváth & Partners, 2006, pp. 29.

7. sz. ábra Az IFUA Horváth & Partners folyamat menedzsment megközelítése

⁵⁷ Tulajdonképpen az ABC igényli a folyamatok elemzését.

⁵⁸ A folyamatok átszervezése – vagy újjászervezése – három féle módon valósulhat meg: 1. meglévő folyamatok újragondolása/átalakítása 2. új folyamatok kialakítása 3. folyamatok kiszervezése (outsourcing)

⁵⁹ Folyamatmenedzsment alatt olyan irányítási rendszert értünk, amely biztosítja az üzleti stratégiában történt változás leképezését a folyamatokra; a folyamat teljesítmények mérését, elemzését; valamint a folyamatok fejlesztését célzó akciók meghatározását és megvalósítását. A folyamatmenedzsment-rendszer legfontosabb elemei: az üzleti stratégiában bekövetkező változások lefordítása a folyamatokkal szembeni elvárásokra (célok – mutatók – akciók); a fejlesztési akciók végrehajtása; a folyamat célkitűzések teljesülésének ellenőrzése, mérése; integrálás a teljesítményértékelési rendszerbe. (Horváth & Partners, 2006. pp 12.)

A folyamatköltség-számítás tehát a hagyományos költségsszámítást kiegészítő elmélet. Főleg az általános költségek területén alkalmazzák, amelyek költségei nem állapíthatók meg gyártási tervek alapján. Az általános költségeket transzparenssé és ezáltal irányíthatóvá szeretnénk tenni, meg szeretnénk állapítani, hogy vannak-e egymást átfedő területek, ahol költségeket lehet csökkenteni. Az egyes tevékenységek megszervezésénél és ellenőrzésénél nem azok szervezeti kapcsolódását, hanem a folyamatok megvalósításában betöltött szerepét veszi alapul. A kiindulópont az, hogy mennyi erőforrást használ fel az adott folyamat, ezért meg kell határozni a folyamatok elvégzéséhez szükséges erőforrásokat, majd a költségeket az erőforrások alapján rendeli a folyamatokhoz. A költségsszámolás két fő lépése: a költségeket először a költséghelyekről folyamatokra, majd a folyamatokról termékekre vagy piaci szegmensekre számoljuk el. Azokon a területeken érdemes alkalmazni, ahol jelentősek a kiadások⁶⁰. A folyamatköltség-számítás előnye a kérdésselvetésében rejlik, melyek azok a folyamatok amelyek a fix és általános költségek növekedéséhez vezettek, és ezeket hogyan osszuk fel a folyamatokra? (Witt-Witt, 1994., pp. 110.)

Azon vállalatoknál, ahol nagy volumenű outputegységek áramlanak, ahol a termékegységek nagyjából megkülönböztethetetlenek, és nincs szükség arra, hogy az egyes egységek költségeit külön-külön ismerjük, ott jól alkalmazható a folyamatköltség-számítás. A gyártási folyamat során a tételek áramlanak és mindegyik művelet hozzájárul a végső termékhez, egyben költséget idéz elő. Ezen költségek nyilvántartásának követnie kell folyamatokat, és egyenértékre (termékre) kell kiszámolni a költséget a folyamatok alapján. (Körmendi, 2006b. pp. 8-9.)
(Egyenértékű egység költsége = Összes költség/Időszak termelése egyenértékben)

A folyamatok költségsszervezésének lépései részletesen:

- Definiálni kell a folyamatokat és azok szakaszait (azok elemeit, kezdetét és végét).
- Meg kell határozni a költséghelyeket, amelyek az adott folyamatszakasz kialakításában részt vesznek (egy költséghely több folyamatszakaszánál is szerepelhet).
- Meg kell határozni a költséghelyeket alkotó részfolyamatokat és a hozzájuk tartozó tevékenységeket.
- A költségsszámításnál először a költséghelyekhez tartozó részfolyamatok költségeit kell megsszervezni, majd azok összegzésével a költséghelyek költségeit (közvetett költségeket).
- A költséghelyek költségeit át kell terhelni (költséghelyi költségkulcsokkal) azokra a folyamatszakaszokra, amelynél szerepelnek.
- A folyamatszakaszok költségeinek összegzésével megsszervezhető a folyamat összköltsége.

⁶⁰ Viszonylagos bonyolultsága miatt induló vállalkozásoknál egyszerű bevezetni.

A folyamat-költségek meghatározása átláthatóvá teszi, hogy az egyes folyamatokhoz milyen erőforrások, milyen költségek tartoznak. Így lehet megvalósítani a folyamat-optimalizálást bechmarkok és a célköltség-számítás (target costing⁶¹) segítségével.

A folyamatok teljesítményét alapvetően a minőség, az idő és a költség tekintetében szoktuk megítélni:

- minőség – milyen a folyamat outputja, mennyit hibázunk, mennyire elégedettek velünk ügyfeleink;
- idő – milyen átfutási idővel fut le a folyamat, mikorra készül el az output;
- költség – mibe kerül a folyamat egyszeri lefutása.

Jellemzően a vevők ezen hármas mentén ítélik meg a vállalatot: milyen terméket/szolgáltatást, milyen áron és mennyi időn belül kapják meg. Éppen ezért folyamatainkat ezen három dimenzió mentén kell javítsuk. A helyes folyamatköltség-számítás feltétele, hogy csak olyan területeket vonjunk be a folyamatköltség-számítás körébe, ahol túlnyomórészt ismétlődő tevékenységek találhatóak és csak olyan erőforrásokat számoljunk el, amelyek okozatilag⁶² szükségesek a folyamat megvalósításához. Team vagy projektköltségeket ne rendeljük folyamatokhoz.

A folyamatszemplélet előnye, hogy problémák esetén nem emberi hibákat keres, hanem hibás folyamatokat, „cél a napi operatív rutin részévé tenni a folyamatkontrollt, illetve folyamatfejlesztést, azaz beilleszteni a meglévő irányítási rendszerbe.” (Vida, 2004. pp. 2.)

⁶¹ Lásd majd a controlling fejezetben.

⁶² Okozathelyesség, lásd később a controlling részben.

Az angolszász eredetű Activity Based Costing kiindulópontjában és felhasználási területében nem teljesen egyezik meg a német eredetű folyamatköltség-számítással (Prozesskostenrechnung). Az ABC nem csak a támogató területeket érinti, hanem a termelés általános költségeire is kiterjed. Az alábbi táblázatban láthatóak a különbségek, melyből kisugárzik a kétféle – angolszász és német – controlling szemlélet különbözősége is.

5. sz. táblázat Az angolszász és a német szemlélet összehasonlítása

Activity Based Costing	Prozesskostenrechnung
<i>Kiindulópont</i>	
Az üzemi költségeket volumen-arányos kulccsal vagy munkaórák alapján osztják fel. A költséghegyek egyben felelősségi egységek is.	Az üzemi általános költségeket a technológia (műveleti terv) alapján számolják el. A költséghegyeket részletesebben határozzák meg, a kalkulációs szempontok is szerepet játszanak.
<i>Felhasználási terület</i>	
Termékkalkuláció javítása a termelés területén. Folyamatelemzés. Keretgazdálkodásra nem használják.	Termékkalkuláció javítása az általános (irányítási) területeken. Folyamatoptimalizálás. Használják keretgazdálkodásra.

Forrás: Makray, 2003., 3. melléklet

Az alább bemutatott „újabb” típusú tervezési módszerek nem igazán ajánlhatóak közvetlenül a KKV-oknak, de mindenképpen megszívlelendő az a szemlélet és látásmód, amit ezek a tervezési módszerek tükröznek. Ismerjük meg lényeges értékteremtő folyamatainkat, ügyeljünk ezek standardizáltságára és költségeire, optimalizáljuk az üzleti folyamatainkat, a középpontban a minőség, az átfutási idő és a költségtudatosság legyen!

2.5. A pénzügyi-számviteli tervezés

A pénzügyek hatékony menedzselése ma már minden vállalkozás számára létszükséglet, hiszen a likviditás jó szabályozása, a helyes befektetési és finanszírozási döntések meghozatala révén erősödik a vállalkozás vagyoni, jövedelmezőségi és piaci helyzete, biztosítható a vállalkozás eredményes működtetése és hosszú távú fennmaradása.

Béhm klasszikus meghatározása szerint, a pénzügyi stratégia általában megfogalmazható két fő része:

- a befektetési stratégia, vagyis a tőkeköltségvetés, és
- a finanszírozási stratégia, a finanszírozásra felhasználható források meghatározása.

A befektetési döntések, azok a hosszú távra vonatkozó döntések, amelyek a tulajdonosok és a hitelezők által a vállalkozás rendelkezésére bocsátott pénzeszközöknek eszközökbe vagy más vállalkozások értékpapírjaiba történő befektetésével kapcsolatos vezetői döntésekre vonatkoznak. A befektetési stratégia erősen hiányos a KKV-ok nagy részénél, a befektetési lehetőségeinek, a befektetési lehetőségek elemzése és az alternatívák kiértékelése általában hiányzik. Különösen problematikus a befektetések menet közbeni állandó újraértékelése.

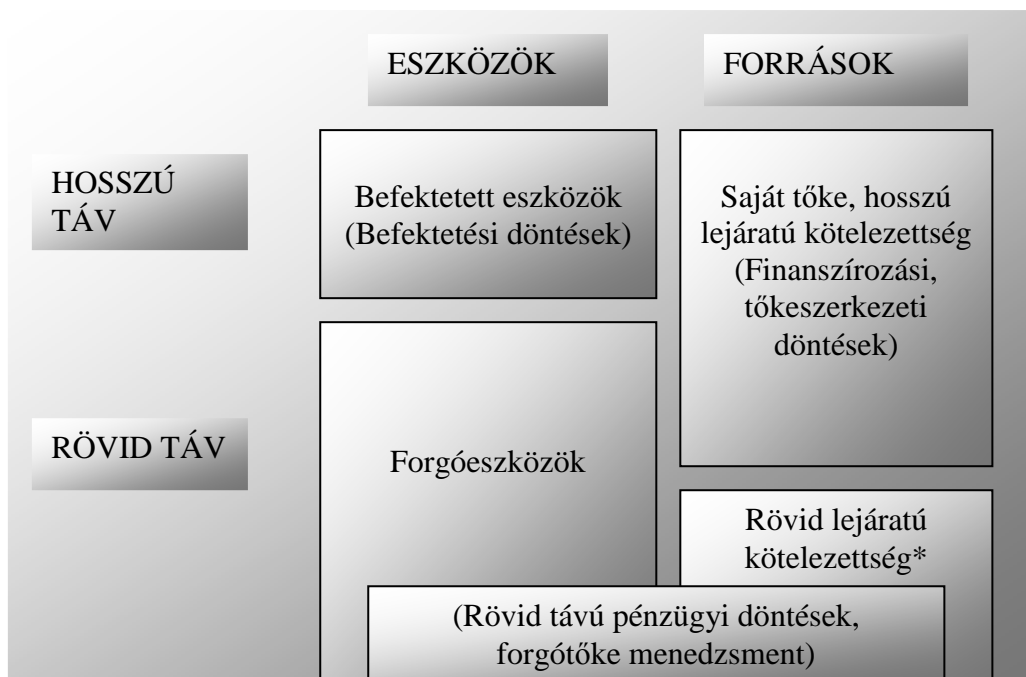
A finanszírozási rész természetesen nem választható el a befektetési stratégiától, a vállalkozás tevékenységének finanszírozására – a folyamatos működésre – fordítható forrásokat is meg kell határozni. A finanszírozás két szélsőséges módja az önfinanszírozás (kizárólag saját tőkével), és az idegen tőkével való finanszírozás (hitelek, állami támogatások⁶³ igénybevétele). Mindkettőnek ára van, végig kell gondolni, hogy melyik – esetleg vegyes – változat a legmegfelelőbb. Sokszor nem gondolják végig a finanszírozási lehetőségeket, hiszen nem csak nyereségből és hitelből (támogatásból) lehet valamilyen projektet megvalósítani, hanem értékpapír kibocsátásból, szállítói hitelekből is. (Béhm, 1994. pp. 14-16.)

A pénzügyi stratégiák, a pénzügyi döntések besorolása a szakirodalomban kevés eltérést mutat, inkább másfajta szemléletekről van szó. Illés Ivánné szerint a pénzügyi döntések megkülönböztethetőek a szerint, hogy elsődlegesen:

1. a vállalat eszközeiben vagy forrásaiban idéznek-e elő változást, illetve
2. a vállalat hosszú élettartamú vagy rövid élettartamú eszközeire és forrásaira vannak-e hatással.

Első megközelítésben a befektetési (eszköz oldal) és finanszírozási (forrás oldal) döntéseket említi, a finanszírozási részt pedig felbontja pénzügyi szerkezetre (teljes forrás oldal) és tőkeszerkezetre (saját tőke és hosszú lejáratú kötelezettségek). A pénzügyi szerkezetből megállapíthatjuk, hogy a vállalat milyen mértékben finanszírozza eszközeit saját tőkével, rövid és hosszú lejáratú kötelezettségekkel, míg a tőkeszerkezet szűkebb kategória, mely a tartós finanszírozási forrásokat mutatja. Másik nézetben hosszú és rövid távú pénzügyi döntéseket különböztet meg, azaz a befektetett eszközökre, illetve a forgóeszközökre és a rövid lejáratú forrásokra vonatkozó döntéseket. Az alábbi szemantikus mérlegábrán egyszerre ábrázolja a különböző döntéseket az időtáv, illetve irányának jellegre (finanszírozási vagy befektetési) alapján.

⁶³ Az állami, vissza nem térítendő támogatások a vállalkozás saját tőkéjét növelik, még a mai napig is tőketartalékba könyvelik.



Forrás: Illés Ivánné: Társaságok pénzügyei; Saldo Rt. 2002. pp. 13.

* Mindig van a rövid lejáratú kötelezettségeknek tartós szintje, mindig van tartozásunk az állam, az adóhivatal vagy a dolgozók felé.

8. sz. ábra A pénzügyi döntések típusai

Szemléletében kiemelendő, hogy az előbbi kétféle dimenziót (eszköz vagy forrás, illetve hosszú vagy rövidtáv) együttesen is nézi. E szerint három különböző területet határoz meg a pénzügyi döntéseken belül:

- 1) Hosszú távú befektetési döntések, azaz milyen típusú hosszú élettartamú eszközökbe, mikor és mennyit fektessen be a vállalat. Itt a beruházásokról – és nem a befektetésekről – van szó, melyben vizsgálni kell a megtérülés (cash flow) idejét, kockázatát és valószínűségét.
- 2) Hosszú távú finanszírozási döntések, azaz, hogy hogyan finanszírozza a vállalat beruházásait? A tartós forrásokon belüli megoszlást vizsgálja az adósság és a saját tőke tekintetében. Itt tulajdonképpen a tőkeszerkezeti kérdéssel találkozunk, miszerint hitelt vegyünk-e fel, vagy saját tőkével (részvénykibocsátás) finanszírozzunk.
- 3) Rövid távú pénzügyi döntések, ide a forgótőkével⁶⁴ kapcsolatos kérdések tartoznak. Ezekben a naponta ismétlődő kérdésekben olyan problémákat kell megoldanunk, mint pl.: mennyit fektessünk be forgóeszközökbe, azaz mennyi készletet és mennyi pénzeszközt tartson a vállalat; értékesítsen vagy vásároljon-e hitelben, stb. (Illés, 2002. pp. 10-12.)

⁶⁴ Working capital = forgóeszközök és rövid lejáratú források különbsége, Kleinbeckel: WC = Saját tőke + hosszú lejáratú hitelek – befektetett eszközök, olyan nagyra tervezzük, hogy a hosszú lejáratú hitelekkel fedezni tudjuk egy részét. (Kleinbeckel, 1993., pp. 51.)

Az üzleti terv egyik fontos része a pénzügyi terv (mint finanszírozási terv), mely a tervezés pénzügyi hatásaira, a vállalkozás pénzügyi feladataira, a bevételek és kiadások előrejelzésére és megfelelő ütemezésére helyezi a hangsúlyt. A nemzetközi szakmai felfogásban a pénzügyi terv az üzleti tervben megfogalmazott üzleti tevékenységek szintézisét adja oly módon, hogy kifejezi, ezek mibe kerülnek, és mit hoznak. A pénzügyi tervezés az a folyamat, amelynek során a gazdasági döntések összes hatását mérlegelik, értékelik, feladata a vállalkozás pénzügyi egyensúlyának biztosítása. Épít a forgalmi, termelési, beruházási, beszerzési és költségtervek adataira, amelyek a múlt adatain és az előre látható változásokat felölelő becsléseken és számításokon alapulnak, – megfelelő mértékben beépítve az előre nem látható, rendkívüli események hatásait – azaz a pénzügyi tervezés előretékintő folyamat. Nem csupán előrejelzési céllal készül, hanem döntéseket fejez ki. (Sinkovics, 2002. pp. 77-78.)

Piacgazdasági körülmények között valamennyi gazdasági szereplő elsődleges célja a haszonszerzés, a profitmaximalizálás és a fennmaradás. Mivel az üzemi teljesítmények a piacon realizálódnak, hangsúlyos szerepet kap az értékesítés. (Normál piacgazdaság körülményei között a szűk keresztmetszet az értékesítés, lásd többször Horváthnál. (is) (Horváth, 2001. pp. 106.)

Az értékesítési tevékenység alapkövetelménye az értékesítés. Feladata, hogy a vállalat jövőbeni értékesítését, ennek eléréséhez az alkalmazandó értékesítéspolitikai eszközöket és az értékesítés végrehajtására fordítandó költségeket egy meghatározott időszakra megállapítsa. Az értékesítési terv általában minden egyéb funkcionális üzemi terv alapja, végül is a termelési és a beszerzési terven keresztül a pénzügyi- és eredménytervbe torkollik.

6. sz. táblázat Az értesítési és a pénzügyi terv összefüggése

Marketing és értékesítési terv		
	Beszerzési terv	Termelési terv
Beruházási terv	Költségterv	Árbevétel terv
Finanszírozási terv	Eredmény és likviditási terv	
Pénzügyi terv		

Az értékesítés tehát olyan célorientált gazdasági feladat, amely az értékesítéspolitikai döntések kialakítását és meghozatalát foglalja magába. Ezen feladatok optimális teljesítéséhez az üzemek számára számos eszköz, módszer áll rendelkezésre. Amennyiben ezek az eljárások (pl. piackutatás, értékesítési módok, árpolitika, termék kialakítás, reklám stb.) nem esetenként, hanem szisztematikusan egymásra épülve kerülnek alkalmazásra, akkor marketingről⁶⁵

⁶⁵ Nehéz pontosan megfogalmazni, hogy mit is értünk tulajdonképpen a marketing kifejezés alatt. Számos definíciója létezik a szakirodalomban, azonban mindegyik más elemet hangsúlyoz, más felfogást tükröz. Néhány

beszélünk. Ez az egyszerű pénzügyi terv sem található meg azonban a KKV-ok jelentős részénél, ezért mindenképpen szükség van az ilyen ismeretek oktatására, elfogadottá tételére is.

„A pénzügyi tervezés vállalati előzetes számítás egy adott időszak várható bevételeiről és kiadásairól, adott esetben a hitel és fizetési eszközállomány alakulásával kiegészítve. A pénzügyi tervezés épít a forgalmi, termelési, beruházási beszerzési és költségtervek adataira, melyek a múlt adatain és az előre látható változásokat felölelő becsléseken és számításokon alapulnak.” (Kleinbeckel, 1993. pp. 22.)⁶⁶

„A pénzügyi terv célja a tulajdonosi vagyon pénzügyileg hatékony operatív és stratégiai horizontú működtetésével kapcsolatos alapvető döntések kifejezése.” (Sinkovics, 2002. pp. 75.) A források hatékony működtetésének feltétele, hogy gazdaságosan működő eszközöket finanszírozzunk, a források felhasználása megfelelő hozadékot biztosítson, és a felmerülő forrásszükséglet mértéke arányos legyen az outputokkal. Mindezt a lehető legkisebb tőkeköltségekkel biztosítsuk ésszerű kockázat mellett. A pénzügyi tervezésnek biztosítani kell az egészséges eszköz és forrásarányokat, likviditási arányokat, hatékonyságot és profitabilitást. Ezek biztosítására a tervezőnek meghatározott pénzügyi hatékonysági szabályokat kell figyelembe venni. Ezek a finanszírozási szabályok a pénzügyi auditból nőttek ki, (Sinkovics, 2002. pp. 140-148.) ezekre a „finanszírozási arányszabályokra utal Kleinbeckel is Pénzügyi és likviditási irányítás c. művében, pp. 44.)

példa: "A marketing mindazon műveletek végrehajtása, amelyek irányítják a termékek és a szolgáltatások áramlását a termelőtől a fogyasztóig." "A marketing emberi cselekvés, amely cserefolyamatokon keresztül az emberi szükségletek és vágyak kielégítésére irányul." "A marketing az a koncepció, amely a piac igényeiből kiindulva fogalmazza meg a vállalat, vállalkozás tervszerű, hatékony gazdálkodásának feladatait." (Sulinet, Közgazdasági Kisokos, <http://www.sulinet.hu/tart/fcikk/Kebj/0/22537/1>)

⁶⁶ Már itt látható, hogy mennyire nem változtak a pénzügyi tervezés alapszabályai, pedig Kleinbeckel egy 1971-es menedzsment enciklopédiából idéz!

A pénzügyi tervezés funkciói⁶⁷:

- informáló funkció: információt nyújt a vállalkozás vagyoni, jövedelmi és pénzügyi helyzetéről, az elérni kívánt célról;
- orientáló funkció: a vállalkozás egységei részére megmutatja a tevékenységek közös irányát;
- ellenőrzési funkció: a tervszámok viszonyítási alapul szolgálnak a tényszámok elemzésénél.

A pénzügyi tervezési munkát minden vállalkozás másféleképpen oldja meg. Nincs egységes eljárás, de semmiképpen sem jó, ha olyan személy végzi, akinek más munkaköre is van. A mai gyakorlat, hogy külön tervezőt alkalmaznak, de ez nem mentesíti a vállalkozás menedzsmentjét a tervezési döntések alól. A legjobb megoldás, ha külön szakértői csoportot hoznak létre a tervezési feladat ellátására. Ekkor ugyanis több szakterület szakértői dolgoznak együtt, ez a csapatmunka hozzájárul a vállalati kommunikáció javulásához is, általa az együttműködés a vállalkozásnál önmagában is javul. A koordinációra ne úgy tekintsünk, mint egy önálló munkafolyamatra, hanem mint olyan tevékenységre, amely végigvonul a pénzügyi tervezés egész folyamatán. Nagyon fontos, hogy a pénzügyi tervezés ne elkülönített munkaként, munkakörként jelenjen meg, hanem, mint egy folyamatosan zajló, egyfajta kapaszkodót jelentő integráló tényező. (Béhm, 1994. pp. 19.)

A pénzügyi tervezés technikai háttere is jelentősen megváltozott napjainkra. A mai számítógéppel készített tervek, jelentések, azon túl, hogy megfelelő infrastruktúrát igényelnek, akár napi, sőt órás jelentéskészítésre is lehetőséget adnak.

Sinkovics véleménye szerint tévhit az, hogy a controller tervez a vállalatnál. (És nem azért mert a vezetőség nem vállalja a sarokszámok kialakítását.) A controllert a tulajdonosoknak és a vállalati vezetésnek támogatnia kell a tervezésben, a fő előirányzatok megadásával. A controller igazi dolga az összhangteremtés. Az eladásokat a kereskedőknek, a fejlesztéseket a műszakiaknak, a létszám- és munkaügyi elképzeléseket a HR szervezetnek kell kialakítania. A

⁶⁷ Információigény rendező elvei: rendeltetés elve (elemzéshez, döntésekhez), jelleg szerinti strukturálás elve (extenzív, intenzív, illetve additív, fajlagos és dinamizmusmutatók), eredet elve (környezeti és vállalton belüli információk), időhorizonthoz igazodás elve (rövidebb és hosszabb időtávra vonatkozó információk, tartalmukban igazodva a választott időhorizonttal), tartalom és megjelenítés elve (szóbeli vagy írásos, ez lehet leíró vagy számszerű)

Információk típusai (a tervezésben):

- környezeti és vállalton belüli információk,
- piaci, műszaki és gazdasági információk,
- adatszerű és intuitív információk,
- emberi vonatkozású információk.

(Varsányi – Virág, 1997. pp. 25-26).

controller feladata a lehetséges megoldások alapján pénzügyi-üzleti terv variánsok kialakítása, és ezekből egy optimális terv kialakítása. (Sinkovics, 2002. pp. 79-80.)

2.5.1. A pénzügyi és számviteli tervezés menete

A pénzügyi tervezést leegyszerűsítve úgy foghatjuk fel, hogy a tervezés során a pénzügyi vezetők – a pénzügyi elmélet és modellek segítségével – válaszokat igyekeznek adni a vállalat tulajdonosai és vezetőtársaik kérdéseire. A tervezési folyamat tehát számba veszi:

- a vállalat előtt álló beruházási lehetőségeket, az abból adódó tartós eszközleköltéseket és az azokhoz kapcsolódó lehetséges finanszírozási forrásokat;
- a jelenben hozott vagy hozható pénzügyi és egyéb gazdasági döntések jövőbeli várható következményeit a vállalat helyzetére és működésére;
- a lehetséges döntési változatokat, amelyek segítségével a vállalat tényleges pénzügyi döntéseit kiválaszthatjuk;
- ezt követi a tényleges döntések meghozatala, az ún. „végső pénzügyi terv” megalkotása;
- az utolsó lépés időben késleltetetlen következik, amikor a ténylegesen megvalósult gazdasági-pénzügyi folyamatokat összehasonlítjuk a pénzügyi tervekkel.

A mérleg előrejelzése (az éves státusz)

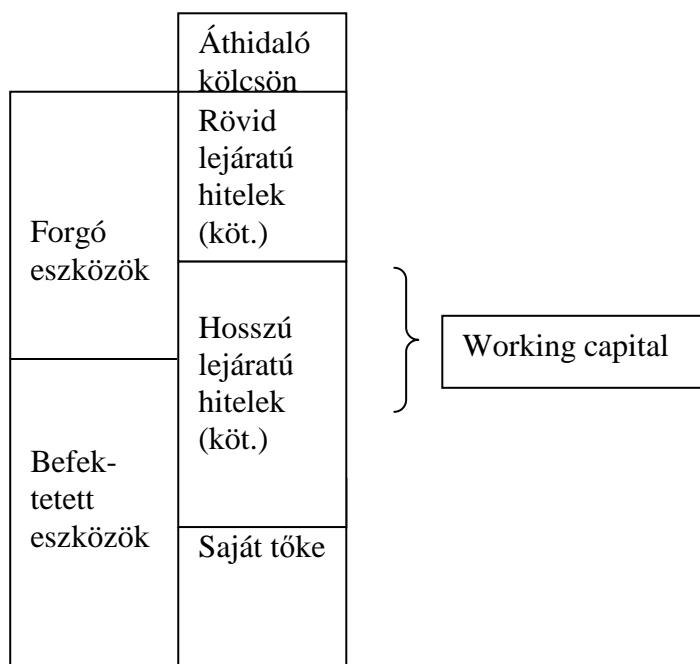
A mérleg előrejelzése az eszközök és források jövőbeni állományának előrejelzésére szolgál, a vállalat befektetési, beruházási és finanszírozási tevékenységének döntéseinek hatásait mutatja. A vállalat pénzügyi és vagyoni helyzet változásait mutatja ki az eszköz- és a forrás-felhasználás változásainak – nem túl részletes – részletezésével. (Kresalek, 2003., pp. 231-232.)

Az előre jelzett mérlegnek tartalmaznia kell az induló állapotot, a várható helyzetet az első év végén és a pénzügyi tervezésbe eső évek végén. A mérlegterv adatai összefüggnek az eredményterv a pénzforgalmi terv adataival, mivel azoknak alá kell támasztaniuk az előrejelzett mérleget. A mérleg sorok – soronként! – tervezendők az állományukra kiható előre ismert vagy tervezett döntések alapján, valamint egy vagy több megelőző időpont adatai alapján kiszámított mutatókkal.

„A változások mérlege a vállalkozás két állományi mérlegének mérlegtételei között fellépő különbségek ábrázolása. (...) Megmutatja, hogy mekkora a vállalkozás bővítéséhez szükséges beruházások tökeigénye, másrészt, hogy a vállalkozás mekkora saját finanszírozással számolhat, illetve, hogy mikor és milyen nagyságrendben válnak szükségessé saját és idegen eszközök.” (Kleinbeckel, 1993. pp 26-27.)

Eszközök előteremtése = Forrásnövekedés – Eszközcsökkenés

Eszközök felhasználása = Eszköznövekedés – Forráscsökkenés



Forrás: Kleinbeckel, 1993. pp 55.

9. sz. ábra Az F-modell

„A változások mérlege a vállalkozás két állományi mérlegének mérlegtételei között fellépő különbségek ábrázolása. (...) Megmutatja, hogy mekkora a vállalkozás bővítéséhez szükséges beruházások tőkeigénye, másrészt, hogy a vállalkozás mekkora saját finanszírozással számolhat, illetve, hogy mikor és milyen nagyságrendben válnak szükségessé saját és idegen eszközök.” (Kleinbeckel, 1993. pp 26-27.)

Eszközök előteremtése = Forrásnövekedés – Eszközcsökkenés

Eszközök felhasználása = Eszköznövekedés – Forráscsökkenés

Az F-modell alapján nézzük a szabályokat:

- Befektetett eszközök: Tervezzük őket a legalacsonyabbra, és fektessük be őket a legjövődélmezőbbben. Csak a biztos és magas hozammal járó beruházási programokat valósítsuk meg. A beruházási programot igazítsuk a finanszírozási lehetőségeinkhez.
- Forgóeszközök: Tervezzük őket a lehető legalacsonyabbra, a szokásos üzletmenetnek megfelelően, kerüljük a magas készletszintet és a kintlévőségeket.
- Saját tőke: Rögzítsük a szükséges saját tőke arányt, ne vonjunk be túl sok külső forrást (hitelt),

- Működő tőke (Working capital): Tervezzük olyan nagyra, hogy a forgóeszközök fennmaradó részét hosszú lejáratú forrásokkal is finanszírozni tudjuk és, hogy a terv betartása mellett ne kelljen hitelt felvenni annak finanszírozására.
- Áthidaló kölcsön (folyószáma hitel): A szezonális hatások, hullámzások kiegészítésére igényelhető a normál üzletmeneten felül. Legyen egy kis ésszerű banki tartalékunk, hogy a felmerülő rendkívüli események ne okozzanak gondot.

7. sz. táblázat Pénzszükséglet és a pénzfedezet meghatározása az F-modell szerint⁶⁸

Előző mérleg	Pénzszükséglet	Pénzfedezet	Következő mérleg
Befektetett eszközök	+ beruházások + részesedések	- ÉCS - dezinvestíciók	= Befektetett eszközök
Forgóeszközök	+raktári készlet növekedése + követelések + likvid eszközök	- raktári készlet csökkenése - követelések - likvid eszközök	= Forgóeszközök
Saját tőke	- osztalékok	+ MSZE + tőkenövekedés	= Saját tőke
Hosszúlejáratú kötelezettségek	- kölcsön visszafizetések	+ kölcsönfelvétel	= Hosszúlejáratú kötelezettségek
Rövidlejáratú kötelezettségek	- bankhitel - szállító - egyéb kötelezettségek	+ bankhitel + szállító + egyéb kötelezettségek	= Rövidlejáratú kötelezettségek

Forrás: Kleinbeckel, 1993, pp. 51

Mint a táblázatban látható, Kleinbeckel a pénzügyi és likviditási irányítás alapjává a nyitó és a záró mérleg és eredmény-kimutatás között ezeket a pénzszükséglet-pénzfedezet oszlopokat iktatta be, és bemutatta a soronként keletkező és a soronként szükséges pénzszükséglet-pénzfedezet viszonyát, és a finanszírozási döntés megtervezésének módszerét, feltételeit és sikerkritériumait. A módszer képes összekapcsolni a finanszírozási döntések optimalálásának szempontjait a pénzügyi struktúra egyidejű egészségességének megőrzése szempontjával. Az F-modell módszer alap gondolata tehát, hogy valamely nyitó mérlegállapotból a vállalati terv segítségével mérlegsorosan vizsgáljuk az adott mérlegtétel által az adott időszakban keletkező pénzfedezetet és pénzszükségletet, és a teljes mérlegstruktúrára tekintettel hozzuk létre az egyensúlyt és vele a zárómérleget. Az elemzést célszerű elvégezni egyrészt a múlt időszakra (visszatekintő elemzés), illetve 3 évre előre, így megláthatjuk a hiteligeny hullámzását. Végezzünk terv-tény összehasonlítást, mely megmutatja az eltéréseket és megindokoljuk azt.

⁶⁸ Kleinbeckel 1993., pp. 27. alapján átdolgozva a magyar számvitelnek megfelelően.

Végezzünk horizontális (saját tőke vs. befektetett eszközök) és vertikális (saját tőke vs. kötelezettségek) mérlegelemzést a saját tőke összhangjának megállapítására. (Kleinbeckel, 1993., pp. 32-39.)

Így tulajdonképpen a vállalat finanszírozásának tervét készítjük elő az eszközök és források tervezésével. Az eszközoldalon meg kell tervezni a kívánt nagyságú és összetételű eszközöket, azok változását, melyet alapvetően a vállalati tevékenység jellege és erőforrásigénye határoz meg. Ehhez tervezzük hozzá a tőkeszükségletet, a forrásoldalt. Célja a külső finanszírozási lehetőségek nyitva tartása a vállalati tőkeáttételi célkitűzések figyelembevételével, feladata tőkestratégiai koncepciók kidolgozása és a pénzügyi terv hozzáigazítása a követelményekhez és a célokhoz. Kisvállalkozásoknál is könnyen megoldható ez a fajta tervezés, majd a gördülő tervezés módszerével, negyedévente gördítsük előre az aktuális helyzetet a változások figyelembe vételével.

Likviditás tervezés

„A likviditás a vállalkozás azon képessége, amely azt mutatja, hogy a vállalkozás képes-e az esedékes fizetési kötelezettségeket egy bizonyos időpontban (napon) maradéktalanul teljesíteni.” (Kleinbeckel, 1993., pp. 22.)

Likvid eszközökre szükség lehet a fizetőképesség fenntartása szempontjából (készpénz tartalék), óvatossági szempontból (pótlólagos likvid eszköz (forgóeszköz) tartalék az előre nem látható fizetésekre) és spekulatív szempontból a kedvező üzleti lehetőségek kihasználása végett.

A likviditás négy alapkérdése:

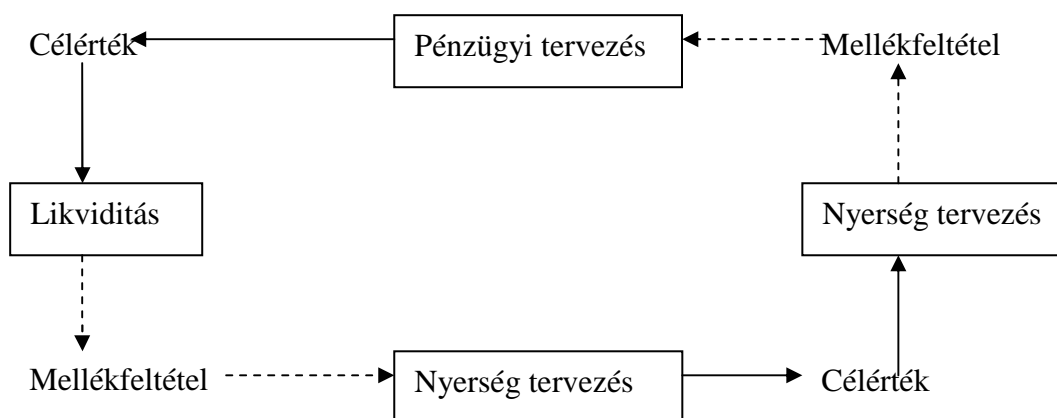
- Milyen gyorsan adható el egy vagyontárgy? (likvidálhatóság, pénzzé tehetőség)
- Hogyan finanszírozhatóak a vagyontárgyak? (aktívák fedezettsége a kötelezettségekhez képest)
- Milyen fizetőeszközök állnak jelenleg rendelkezésre? (forgóeszközök)
- Teljesíthető-e egy periódus valamennyi fizetési kötelezettsége? (likvideszközök és a befizetések meghaladják a kifizetéseket?) (REFA, Pénzügyi controlling, 2006., pp. 48.)

Az értékesítési tervből pénzbevételi terv, az eladások alapján készített termelési tervből költségterv és pénzkadási terv készíthető. Ehhez illeszthetők ez egyéb tervezhető tételeket (kamatok, adók, beruházások és finanszírozásuk), így kapjuk meg az időszak teljes pénzáramát. A működő tőke alapesetben a forgóeszközök és a rövidlejáratú kötelezettségek különbözete, amely megmutatja, hogy a forgóeszközök mekkora hányadát nem kell a rövidlejáratú kötelezettségek fedezetére fordítani. A likviditás tervezéséhez tartozik még az is, hogy forráshiány esetére készítsünk tervet, ha pótlólagos forrásokat kell bevonnunk, illetve, hogy hogyan használjuk fel, fektetjük be a felesleget. Felhasználhatóak még a likviditási mutatók,

melyek a pénzzé tehető eszközök és a folyó kötelezettségek arányát vizsgálják. (Pénzeszközök, likvid értékpapírok és követelésállomány.)⁶⁹

Az eredmény-kimutatás előrejelzése (Eredménytervezés)

Mint az ábrából látható, az eredményesség középpontjában a jövedelmezőség és a fizetőképesség áll. A jövedelemszámítás szintjeit elsődlegesen a fedezeti összeg és az üzemi (üzleti) tevékenysége eredménye képezi, mivel döntően az előállítási tevékenység áll a tervezés homlokterében. Az eredmény tervezése során az eredményt érintő bevételek és kiadások, költségek számszerűsítése történik, általában különböző fedezeti lépcsőkben.



Forrás: REFA, Pénzügyi controlling, 2006., pp. 87.

10. sz. ábra Összefüggés a pénzügyi tervezés és a nyerségtervezés között

Mivel a pénzügyi tervezés egyik központi kérdése a tőkeszükséglet tervezése, a likviditás és a jövedelmezőség állandóan versenyben áll egymással. Ha likvidek akarunk lenni, akkor nincsenek kihasználva a pénzeszközeink, ha nincsenek tartalékok, akkor a likviditás kerül veszélybe.

Legszorosabb értelmezésben az értékesítési és a termelési terv adataiból tudunk kiindulni, mikor meghatározzák a piaconként tervezett eladásokat (átlagárak, volumen) azok változását is figyelembe véve. A kezdő készletek és az értékesítési terv ismeretében tudjuk meghatározni a közvetlen költségeket és a közvetett költségek egy részét. Ez lényegében hasonlít a jövedelemtervhez, de kitér az eredményfajta mellett az eredmény felhasználására is. Különösen a kereskedelmi vállalkozásoknál nem szabad megfeledkezni a készletezési tevékenységről sem, hiszen a raktárkészlet változása hat az eredmény szintjére, a növekvő készletek lekötött

⁶⁹ A likviditás fogalmával óvatosan kell bánni. Egyrészt mert a fizetőképesség nem mindig egyezik meg a likviditással, hiszen a vállalat lehet fizetőképes de illikvid, azaz van pénze, de nem tud fizetni, vagy tud fizetni, de nem a saját pénzéből. Másrészt, a rövid lejáratú eszközök és források 1 éven belüli időtartamot jelentenek. Gondot jelenthet az időbeliség értelmezése, pl. ha majd csak fél év múlva rendelkezésre álló eszközökből kellene holnap fizetni, pedig a likviditásunk rendben van.

tőkenövekedéssel, romló eredménnyel járnak, noha a készlet a „miénk”, tehát vagyonszinten nem csökkentő tényezők.

Itt kell megemlíteni az ÁKF és ÁKN⁷⁰ struktúrát. „Az ÁKN struktúra egyik rendeltetése, hogy adjon számítási lehetőséget azoknak az eredménykihatásoknak a megismerésére, amelyek a rendszert ért behatások, beavatkozások alapján keletkeztek, vagy várhatóak. További rendeltetése, hogy betöltse a mérőskála szerepét a termékek fedezetbonításának meghatározása érdekében. A fedezet⁷¹ meghatározható, de korántsem kellően akceptált előnye, hogy állandó kapcsolatot teremtenek a valóságos ár, ill. árbevétel és a hozzá tartozó proporcionális (pl. előállítási, beszerzési költség között. Így a fedezet nem önköltség-számítási komponens, hanem a jövedelmezőség egyik meghatározója.” (Ladó, 1999. pp. 59.)

A controlling éves eredménytervezésénél az üzleti vagy más néven bruttó eredményt, tehát az értékteremtő folyamatok eredményét kapjuk meg. (Körmendi - Tóth, 2006. pp. 35-36.)

A cash flow-kimutatás előrejelzése

„Cash flow: egy vállalkozás rendelkezésére álló eszközeinek növekedése adott időszak alatt.” (Kleinbeckel, 1993, pp. 23.)

A vállalkozás beszámolási rendszerének részét képező eredmény-kimutatás az árbevételeket és a ráfordításokat attól függetlenül tartalmazza, hogy jártak-e pénzmozgással. A vállalkozás pénzügyi helyzetében bekövetkezett változások megítéléséhez kielégítő információkat azonban nem nyújt – nem is az a feladata –, ezt az igényt a cash flow-kimutatás elégíti ki, és egyúttal tartalmilag is kiegészíti a mérlegben és az eredmény-kimutatásban szereplő adatokat. A cash flow-kimutatás a pénzeszközök képződésének és felhasználásának folyamatáról tájékoztat. A pénz be-, és kiáramlás különbségét jelenti, fő-, és másodlagos üzleti tevékenység, a befektetési tevékenység és finanszírozási műveletek hatását mutatja a pénzforgalomra. Megmutatja, hogy milyen célokra fordítják a vállalkozás működéséből és más forrásokból származó pénzeszközeit. Így azokat a tételeket kell megvizsgálni és tervezni, melyek konkrét pénzmozgással járnak. Abból a szempontból, hogy a cash flow előrejelzés eredményes legyen, két fontos körülmény bír alapvető jelentőséggel. Egyik körülmény, hogy a cash flow-kimutatásokat milyen időbeli bontásban (havi, negyedéves) állítják-e össze, a másik, hogy ezeket az összeállításokat mekkora gyakorisággal készítik⁷².

Likvid eszközökre minden vállalatnak szüksége van, a kérdés a szükséges likvid eszközöknek a szintje. Túl kevés, fizetőképtelenséget jelent, a túl sok pedig az alternatív költségeken keresztül

⁷⁰ Á : árbevétel, K: Közvetlen (értékesítési) költségek, F: Fedezeti összeg, bruttó eredmény, N: Nyereség, itt az Üzemi, üzleti folyamatok eredménye

⁷¹ Fedezeti elemzés: Break-Even Analise

⁷² „A mérleg és eredménytervezés gondja, hogy e tervek megvalósulásának méréséhez komplett – szinte az éves zárlat pontosságának megfelelő zárlat szükséges havonta vagy legalább negyedévente.” Sinkovics, 2002. pp. 59.

csökkenti a vállalat hozamerejét. A cash menedzsment feladata a likvid eszközök azon minimális szintjének meghatározása és biztosítása, amely a normál üzletmenetet biztosítja. (REFA, Pénzügyi controlling, 2006., pp. 89-90.) Ez viszonylag alacsony készpénzszintet jelöl. Ez elég nehéz feladat a gyakorlatban, hiszen ha alacsony szintre süllyed, akkor a gazdálkodás veszélybe kerülhet. Akkor lehet ezt megvalósítani, ha a készletekről, a termelésről és a várható keresletről pontos információkkal rendelkezünk. Tovább lehet csökkenteni a szükséges készletszintet, ha hatékonyabbá szervezzük a termelést, kisebb készletszinttel és a beszállítókkal – ha lehet – Just in Time rendszerű szerződéseket kötünk. (Holl, 1996., pp. 6. fejezet 2-4.)⁷³

Fedezeti pont elemzés

Az elemzéssel az tudható meg, hogy adott termékre, beruházásra vagy a vállalat egészére nézve mikor válunk nyereséggé. A fedezeti pont az árbevételnek az a volumene, amely fedezi a folyó működési költségeket, a vállalkozásnak sem működési nyeresége, sem működési vesztesége nem keletkezik, azaz azt mutatja meg, hogy mekkora árbevétel szükséges az összes változó és állandó költség fedezetére, melyik az az állapot, amikor az összes árbevétel és az összes költség egyenlő. (Béhm, 1998., pp. 278.)

KKV-ok számára mindenképpen ajánlható ez az eszköz, mert viszonylag egyszerűen meghatározható, hogy hány egységet kell értékesíteni, illetve mely időpontban érjük el a nulla eredményt. (Egy termék esetében, ha az eladási egységár nagyobb, mint az egy termékre jutó változó költség, és a többletek révén fedezni lehet a fix költségeket, akkor elértük a fedezeti pontot.) Vállalkozási szinten az árbevételnek fedezetet kell biztosítani azokra az év hátralévő részében jelentkező költségekre is, amelyeknek mindentől függetlenül eleget kell tenni.

Beruházási és fejlesztési terv⁷⁴

A beruházási és fejlesztési tevékenység a vállalkozások működésének és fejlődésének alapvető fontosságú területei. A beruházások az innováció fő hordozói és a termelés növelésének alapvető tényezői. (A pótló beruházás keretében a teljesen elhasználódott tárgyi eszközöket helyettesítik

⁷³ Harrington nézetei szerint az előrejelzések készítésekor általában két vizsgálati módszert alkalmaznak. A rövidtávra vonatkozó prognózisokhoz leggyakrabban a pénztári tervezés módszerét használják, hosszabb időszakokra a becslést előzetes mérlegkészítés módszerét. (Harrington, 1995., pp. 81-94.) A pénztári tervek készítésekor a vállalat készpénzszámláját állítja a középpontba, a cél annak meghatározása, hogy a pénzügyi szükségletek felmerülésekor áll-e majd rendelkezésre elegendő készpénz, valamint lesz-e a vállalatnak befektethető pénze. Összevetik a pénzbevételeket a pénzkidadásokkal, és a különbséget mutatja meg, hogy van-e pénztöbblet, vagy kiegészítő pénzforrásra lesz szükség. Pénzproblémákat a bevételek és a kiadások időbeli eltérése is okozhat. Általában a pénztári terveket a cash flow elemzésével építik fel, ennek intervalluma az iparág, tevékenység jellemzőitől függ. „(...) ez havi, de nagyon bizonytalan cash flow-val rendelkező üzletágakban vagy gyors infláció idején a pénzforgalmi előrejelzés heti, sőt akár napi cash flow alapján is történhet.” (Harrington 1995. pp. 82.) Természetesen egy cég pénzügyi szükséglet függ a likviditási igénytől is. Minél bizonytalanabbak az üzleti feltételek, minél nehezebb feladat a jövőbeli események előrejelzése, annál több pénzt kell készletben tartani.

⁷⁴ Lásd még később a stratégiai controllingban.

újakkal. A bővítő beruházás korábban nem létező tárgyi eszközök létesítést jelenti.) A tárgyi eszközök bővítése és pótlása jelentősen befolyásolja a vállalat működőképességét és megvalósítása általában jelentős befektetést igényel. A beruházások értékelésének folyamatában dönteni kell a beruházási javaslat elfogadásáról, vagy elutasításról, amennyiben több javaslat is elfogadhatónak minősül, azokat valamilyen szempontból rangsorolni kell.

Az egyes beruházási változatok hozama, gazdasági hatása azonban a vállalkozás működésére és fejlődésére sokirányú lehet. A beruházás jövőbeni hasznosíthatóságának mérlegelésénél mindig számolni kell bizonyos kockázattal. A beruházással kapcsolatos döntés megszületésének időpontjában a vállalkozás sohasem ismerheti teljes egészében a jövőbeni feltételeket, körülményeket. Ezért mindig fennáll annak a lehetősége, hogy a vizsgált beruházási javaslat hozama nagyobb vagy kisebb lesz a tervezettnél. Figyelembe kell venni az időtényező szerepét is, hiszen az egyes változatok élettartalma, valamint a hozam időbeli elosztás igen különböző lehet. Az értéknövekedés mértéke egyebek között a befektetési lehetőségek és az infláció várható nagysága befolyásolja.

A beruházási és fejlesztési tervet többféle bontásban célszerű elkészíteni. Egyrészt a beruházás, fejlesztés jellege (informatikai, gép, jármű, stb.), másrészt a helyszín (üzem, telep, esetleg országrész), illetve a forrás megjelölésével (tőkeköltségvetés) és a megtérülési számítással együtt. A fejlesztési terv vonatkozhat termék vagy gyártásfejlesztésre is, a kettő jellegében eltér egymástól, másféle tervezést igényel. Fontos részletezni a karbantartási tervet is, hiszen az, ehhez a résztervhez tartozik.

2.5.2. Cégminősítés pénzügyi viszonyszámokkal

A pénzügyi viszonyszámok a cég gazdasági, pénzügyi teljesítőképességének olyan jelzői, amelyek a pénzügyi kimutatások kapcsolatát érzékeltethetik. A választékot csak az elemző fantáziája, illetve a pénzügyi jelentések tételeinek a számossága korlátozhatja. Ahogyan Varsányi és Virág is kiemeli, egy viszonyszám hasznossága azonban csakis az elemzés céljának ismeretében ítélni lehet meg, használatukban óvatosságra int az a tény, hogy múltbeli eseményeken alapulnak, amelyekből nem mindig lehet a jövőre következtetni. (Varsányi-Virág, 1997., pp. 83.)

A mutatók csoportosítása

<u>A menedzsment hatékonysága</u>	<u>A cég pénzügyi teljesítménye</u>
- eszközmegtérülés	- likviditási ráták
- árbevételarányos eredmény	- működőtőke forgása
- eszközforgás	- tőkearány mutatók
- 1 részvényre jutó nettó eredmény	- kötelezettségek és források aránymutatói
- munkabér és nyereség aránya	- kamatfedezettség
- munkabér és hozzáadott érték aránya	- osztalékfedezettség

A szakirodalomban leginkább elterjedt mutatószám-csoportosítás:

<u>Likviditási mutatók</u>	<u>Forgási sebességmutatók</u>	<u>Jövedelmezőségi mutatók</u>
- likviditási arány	- tárgyi eszközök forg. seb.	- árbevétel-arányos eredmény
- likviditási gyorsráta	- készletek forgási seb.	- eszközjөvedelmezőség
- dinamikus likviditás	- vevőállomány forg. seb.	- vagyonarányos eredmény

<u>Adósságmutatók</u>	<u>A piaci értékelés mutatói</u>
- idegen tőke és összes eszköz aránya	- részvényenkénti hozam és osztalék
- kamatfedezettség	- részvényenkénti pénzáramlás
- tőketörlesztési fedezet	- árfolyam/eredmény mutató
- kötelezettségek és a tulajdonosi tőke aránya	- kifizetés/visszatartás arány
- kifizetés/visszatartás arány	- piaci és könyv szerinti érték aránya
- hosszú lejáratú kötelezettségek és a nettó eszközök aránya	

Katits a csoportosítást másféleképpen oldja meg. Eredménykimutatáshoz rendeli a működési profithányadot,⁷⁵ a nettó profithányadot, az osztalékfedezettséget és az árbevétel-arányos összköltséget. A mérleghez a forgótőkét, a likviditást és az eladósodottsági mutatókat. Az együttes elemzéshez a hatékonysági rátákat, a ROA-t, ROI-t, ROE-t (Bővebben lásd a controlling fejezetben) és a tőkestruktúra hányadosokat. (Katits, 2002, pp 72-92.)

További probléma, hogy a mutatókra alapozott teljesítmény megítélés viszonylagos, hiszen az üzleti és működési feltételek ágazatonként és vállalatonként változnak. Még további komplikációt jelent a pontos számviteli jelentésekből és az inflációs hatásokból eredő hatások kezelése. Ezért Katits⁷⁶ a pénzügyi mutatószámokat csak „tünet-mérőnek” hívja. (Katits, 2002., pp. 73.)

A KKV-ok szempontjából is fenn áll az a helyzet, hogy egy pénzügyi ismeretekkel rendelkező cégvezető is rengeteg mutatóval találja szemben magát, és nagyon nehéz eldönteni, hogy mely mutatókat érdemes és kell kiszámolni, illetve bizonyos időközönként felülvizsgálni (terv-tény eltérés). A mutatók kiválasztásánál ügyelnünk kell az egyszerűsége, logikára, rendszerszemléletre. Ezt a feladatot többféleképpen is meg lehet oldani (lásd a Kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszer részben).

2.5.3. A pénzügyi terv követelményei

A következőkben a pénzügyi tervezéssel szemben támasztott követelményeket fogalmazom meg, amiből látható lesz, hogy ugyan kicsit másféle nézőpontból, másféle megközelítésben, de nagyjából ugyanazokat a követelményeket állítják fel a szakértők.

Pénzügyi tervet, sokfélét lehet készíteni, de hatékony pénzügyi tervet csak keveset. Béhm szerint ennek három alapkövetelménye van:

- Készítsünk előrejelzéseket, méghozzá egynél mindig többet, és elemezzük, hogy a pénzügyi terv kialakításához használt modellünk hihető és ésszerű eredményekhez vezet-e!
- Olyan tervet készítsünk, amelyet képesek vagyunk átlátni, vagy legalább átlátható részekre bontani úgy, hogy a részek közötti kapcsolatokat is követni tudjuk. Itt igazán érvényes az „aki sokat markol, keveset fog” elve: ha pénzügyi tervünkben minden vállalati összefüggést és folyamatot szerepeltetni akarunk, a terv végül áttekinthetatlenné és így használhatatlanná válik.

⁷⁵ Működési profithányad = EBIT (ÜÜE) / Értékesítés árbevétele

⁷⁶ Katits, 2002. Pénzügyi ráták fejezet.

- Folyamatosan kísérjük figyelemmel a pénzügyi terv teljesülését. Elemezzük a tervtől való eltérés okait, és tanuljunk a saját hibáinkból!

(Béhm, 1994., pp. 15-19.)

A hatékony pénzügyi tervezéssel szemben sokfajta követelmény jelenik meg: pontos és következetes előrejelzés, optimális pénzügyi terv kialakítása, komplexitás, a pénzügyi terv teljesítésének figyelemmel kísérése. Menete szerint információgyűjtés, bázisvizsgálat⁷⁷, variánsok kidolgozása, akcióterv elkészítése.

A Varsányi-Virág szerzőpáros megfogalmazásában a pénzügyi tervezéssel szemben támasztható egyik lényeges követelmény, hogy a tervezők részletesen feltárják és elemezzék az üzleti vállalkozás jelenlegi pénzügyi helyzetét. (Varsányi-Virág, 1997., pp. 80.)

Siegel, Ford és Bornstein⁷⁸ szerint is a pénzügyi előrejelzések elemzése bizonyos mértékig bizonytalan, célszerű több pénzügyi forgatókönyvet készíteni, még akkor is, ha az nem szerepel a hivatalos tervben. A vállalat pénzügyi vezetője és elemzői által elkészített végső pénzügyi terv akkor sem lesz egyszerű, ha kialakításánál az összefüggések számának mérséklésére törekszünk. A végső pénzügyi terv ugyanis tartalmazni fogja a vállalat mérlegére, eredmény-kimutatására, valamint a finanszírozás forrásaira és a pénzügyi eszközök felhasználására vonatkozó előrejelzéseket.

2.5.4. A pénzügyi tervezés időhorizontja

Attól függően, hogy a pénzügyi tervet egy időpontra vagy meghatározott időtartamra vonatkozóan állítják össze, lehet:

- állományi szemléletű, vagy
- folyamat szemléletű a pénzügyi tervezés.

Állományi szemléletű, ha egy-egy adott időpontbeli állapotot tükröző állományi adatokra vonatkozóan készül, az így kapott tervet "státusz tervnek" nevezzük, tipikus formája a mérleg előrejelzése. A folyamat szemléletű pénzügyi tervezés során egy-egy időtartamot kifejező adat alapján készül a pénzügyi terv, ilyen az eredmény-kimutatás előrejelzése. Természetesen a két rész szorosan összefügg egymással. (Béhm, 1998. pp. 266-267.)

A gyakorlatban a pénzügyi tervek megkülönböztethetőek időtartamuk alapján. A pénzügyi terv időtartamát a vállalkozásnak kell eldöntenie, ehhez támpontot valamilyen tevékenység (pl. beruházás) vagy esemény nyújthat. Az általában alkalmazott terv egy évre szól, de sokszor készítenek ennél rövidebbet is. A stratégiai, hosszabb időtávú tervek hosszabb időtávra szólnak,

⁷⁷ A bázisvizsgálat az összegyűjtött információk az induló feltételek megállapítása céljából történő feldolgozását jelenti. Irányulhat a legfőbb összefüggésekre, a részösszefüggésekre és a speciális problémákra. A bázisul választandó időtartam hosszát az határozza meg, hogy milyen hosszú időszakra irányul a pénzügyi terv.

⁷⁸ Eric S. Siegel, Brian R. Ford és Jay M. Bornstein szerzőtrío az Ernst & Young tanácsadócég vezető szakértői

a rövid távú pénzügyi tervek általában a mérleg és az eredmény-kimutatás időtartamához igazodnak. A hosszú és a rövid távú pénzügyi terv más-más funkciókat tölt be, ezért döntési szintjében, tartalmi, formai szempontból különböznek egymástól.

A rövid távú pénzügyi terv a vállalkozás operatív terve. A hangsúly itt azon van, hogy a tervében miképp biztosítja a vállalkozás, hogy mindig legyen elegendő szabad pénzeszköz a kötelezettségei teljesítésére, illetve, hogy megmaradó pénzeszközait jól használja fel. Középpontjában elsősorban finanszírozási kérdések állnak, pl. a mérleg, eredmény-kimutatás és pénzforgalom előrejelzése a következő fordulónapra, éven belüli hitelek felvétele és visszafizetése, pénzáramlás előrejelzés, forgóeszközök finanszírozása. Itt a tervvariánsok száma kevesebb. (Béhm, 1998., pp. 274-276.)

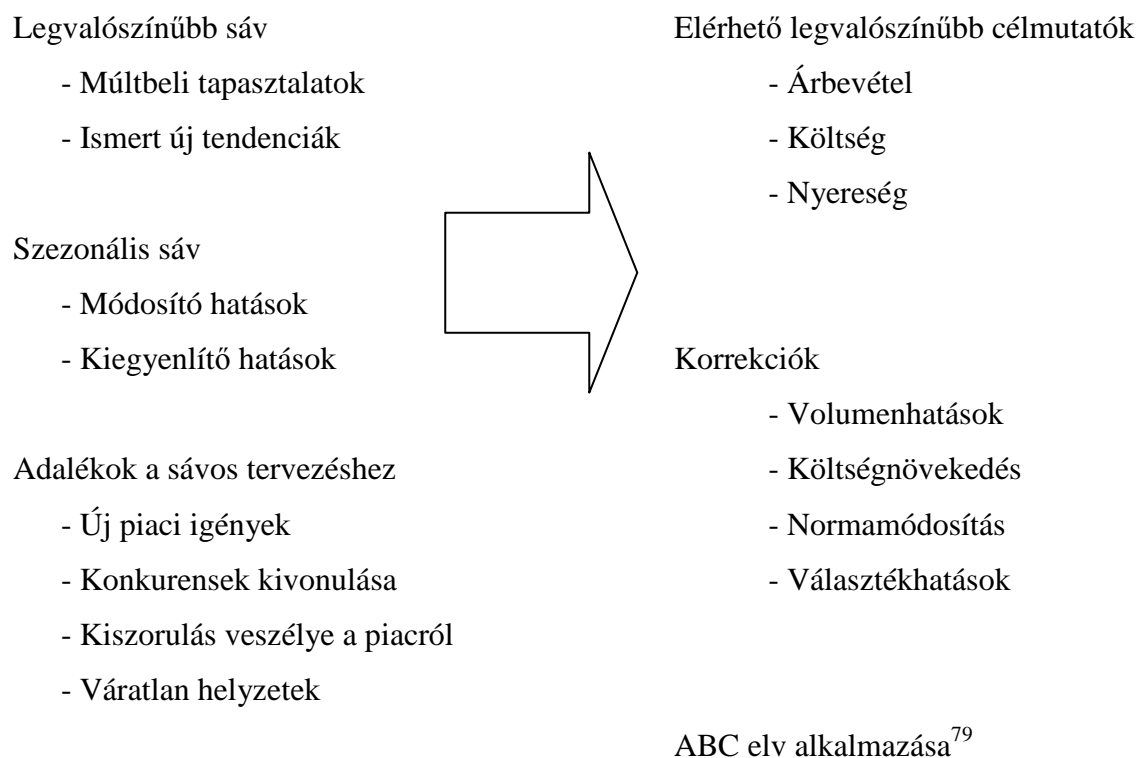
A hosszú távú pénzügyi terv a vállalkozás pénzügyi helyzetére vonatkozó stratégiát fogalmazza meg, azokat az intézkedéseket, amelyek a rentabilitást és a pénzügyi egyensúlyt hosszú távon biztosítják, orientáló szerepe van a rövid távú terv tartalmára. Középpontjában a befektetések, a tartós eszközök és a tartós források állnak. A hosszú távra vonatkozó elképzeléseket elsősorban az értékesítés növelésére, a költségek-ráfordítások csökkentésére, a hatékonyság és a jövedelmezőség növelésére, a hosszú távú finanszírozás tervezett módjára vonatkozó számítások támasztják alá. A rövid távú terveken kívül már a befektetések, beruházások, hitelfelvételek és törlesztések is beletartoznak, illetve az üzleti terv összes része. Nagy mennyiségű számítást tartalmaz, de valamivel szabadabb, mint a rövid távú, elhagyhat részeket, teret engedhet elképzeléseknek, sőt nyitva hagyhat egyes problémákat későbbi megoldásra.

A tervezési munka végzésére nincs egységes eljárás. Van, ahol kiegészítő feladatként, van, ahol team munkában végzik. Ha a tervezés nem teammunka, akkor ennek hiányában csak résztervek készülnek, és hiába hangolják össze az egyes fejezeteket a végső számszerű egyezéssel, csak a számszerű konzisztencia követelménye teljesül. Csakhogy a konzisztencia nem önmagáért való dolog, hanem arra hivatott, hogy feloldja az egyes tervfejezetek között feszülő ellentmondásokat, ez, pedig feltárja az információhiányos területeket, valamint azokat a módszertani hibákat, amelyek megnehezítik az egymásba láncoló hatások kimutatását a tervekben. Az érdemi konzisztencia tehát szembeállítja és sávokba állítja a megtermelhető és az eladható termékeket, ezek realizálhatóságát és a megvalósult üzletek eredményességét.

A tervezők a pénzügyi tervben körvonalazásra kerülő célokat kétféle módon közelítik meg:

- az átfogó – általános – összefüggésekből kiindulva a részletek (konkrét gazdasági tartalom) felé haladva, vagy
- a részletekből kiindulva az átfogó összefüggések felé. (Béhm, 1994. pp. 24.)

A Varsányi-virág szerzőpáros az alább látható sávos tervezést ajánlja:



Forrás: Varsányi-Virág, 1997., pp. 14.

11. sz. ábra A sávos tervezés logikája

A felgyorsult műszaki és gazdasági fejlődésben hatalmas a verseny a befektetők kegyeinek elnyeréséért. Ennek tervezés-technikai fortélyai:

1. A fejlesztési és piaci rések felismerése, valamint a befektetések elvárt megtérülése csak akkor valósul meg, ha a vállalat vezetése jól illeszti be a fejlesztés folyamatát az idő-dimenzióba. Mikor és milyen erőforrás-csoportot kell mozgósítani, mikor és milyen szervezési-irányítási döntéseket kell meghoznia, mikortól és milyen megtérülésekkel lehet számolnia?
2. Egy hosszú távú fejlesztési folyamat ütemezése azonban ritkán végezhető el úgy, hogy ne kelljen csúszásokkal számolni. Ezért célszerű tartalékidőket, tartalékforrásokat is beépíteni a folyamatba.
3. Ez indokolja, hogy a hosszú távú fejlesztés tervébe épüljenek be elágazási pontok: olyan pontok, amelyeknél viszonylag kis veszteséggel átirányítható a fejlesztés egy másik, még eredménnyel kecsegtető pályára. Mindezek megkívánják a folyamatos monitoringot, a controllingot, az utólagos ellenőrzés már csak a veszteségeket képes kimutatni. (Hoványi, 2005. pp. 19-21.)

⁷⁹ Az ABC analízist W. Pareto (1848-1923) olasz közgazdász dolgozta ki.

A pénzügyi tervet tehát a működés során folyamatosan figyelemmel kell kísérni. A figyelemmel kísérés eszközei lehetnek a terv és tényszámok abszolút és relatív értékeinek összehasonlítása, a pénzügyi mutatók, a trendek és korrelációk. A feltételek változása maga után vonja a pénzügyi tervek aktualizálásának szükségességét (gördülő tervezés). A vállalkozásoknál a pénzügyi tervezés és elemzés szempontjából nagy jelentőséggel bír a controlling, amely koordinálja a tervezési, az ellenőrzési és az információellátási tevékenységet.

„Mondd el és elfelejtem, mutasd meg és megjegyzem, engedd, hogy csináljam és megértem.”

Kung Fu Ce, kínai filozófus (Kr. e. 551-479)

3. Controlling

3.1. A controlling kialakulása, története

Történelmi kutatások szerint a controlling, mint vezetési eszköz az állam(háztartás) kincstárnoki funkciójából fejlődött ki. A controlling, mint vezetést támogató rendszer az angol és francia királyi udvarházak kincstárnoki funkciójából jött létre a középkorban, és az ipari forradalom idején terjedt át az Amerikai Egyesült Államokba, a General Electric hozott létre először controlling szervezetet az 1800-as évek legvégén, 1931-ben New York Cityben alapították a Controller's Institute of America⁸⁰ szervezetet, (1961-től Financial Executives International néven működik) ahol kidolgozták működési szabályait. Alkalmazásának szerepét növelte a divizionális szervezeti forma elterjedése⁸¹, az irányítási feladatok sokasodása. (Körmenyi - Tóth, 2003. pp. 25.)

A klasszikus controlling kialakulása tehát a XIX. századtól kezdve a XX. században a hatvanas évekig tartó folyamat eredménye, mely a Henry Ford- és Alfred Sloan-féle üzemszervezési elvek megvalósításában érte el tetőpontját⁸². Smith híres tétele az volt, hogy a hatékonyság akkor növelhető a maximálisra, ha az emberi tevékenységet alapelemeire bontjuk és mindenki csak ezen tevékenységelemek egyikét végzi, azt viszont maximális hatékonysággal. Ez a koncepció kifejlett formáját a Ford-féle munkaszervezési elvekben nyerte el minden előnyével és hátrányával együtt. Az Adam Smith-féle munkamegosztási elvet Sloan hasonló módon adaptálta az irányításra, mint Ford a termelésre. Úgy gondolta, hogy a vállalatvezetőknek nincs szükségük különleges műszaki vagy termelési szakértelemre, e funkcionális területek felügyeletét szakemberekre kell bízni. (Boda - Csanádi - Pál, 2003. pp. 1.)

A Controller's Institute of America először 1940-ben, majd átdogozva 1962-ben jelentette meg a „controlling feladatlistát”, mely a számviteli területet, az adózással és a biztosítással kapcsolatos kérdéseket, a pénzügyi tranzakciók felügyeletét és az állami rendelkezések nyomán

⁸⁰ A www.financialexecutives.org oldalon bővebben lehet olvasni az amerikai controlling kialakulásáról az 1930-as évektől napjainkig. A szervezet 2006-ban ünnepelte 75 születésnapját.

⁸¹ 1920-1930-as évek felelősségelvű irányítási rendszere alakult ki.

⁸² Több szerző, így Bodáék is a Hammer-Champy szerzőpáros híres „A vállalati folyamatok újraszervezése” című könyvére hivatkozik. (Panem Kiadó, Budapest, 1996.)

követését egyaránt a controllerekhez rendelte. Ebből a feladatlistából⁸³ is látható, hogy Amerikában, angolszász területen inkább a menedzsment feladatokat, a menedzsment kontrollt jelenti a controlling.

A controlling angliai fejlődése megelőzte a kontinentális európai fejlődést, amely alapvetően épített a vezetői számvitel keretébe tartozó módszerek alkalmazására, mint például a direct costing eljárás. A fedezeti számítás alapgondolatát 1908-ban J. Harris alakította ki, és alkalmazta először az USA-ban, de csak 1936-ban publikálta. Az alapgondolat csak a termékek minősítésére, a velük kapcsolatos számításokra vonatkozott. (Francsovcics, 2005., pp. 12-13.)

A német nagyvállalatoknál a XIX. század végén megjelennek controlling feladatok, a német nyelvterület controllingjának fejlődése a II. világháborút követő újjáépítés időszakában volt különösen dinamikus, de önálló, átfogó controlling-funkcióról csak az ötvenes második felétől beszélhetünk. Ekkor még inkább a számvitel orientált megközelítés volt ismert. Ez időben a költségszámítás legfontosabb céljának az „üzemmenet kontrollját”⁸⁴ tartották. A téma széleskörű szakirodalmi kibontása pedig a hetvenes évek elejétől követhető, ekkor az információorientált megközelítések domináltak, a controlling fő feladata az információigény ellátása és az információellátás koordinációja. 1971-ben alapítják meg a Controlling Akademiét⁸⁵. A hetvenes

⁸³ Controllershship funkciók:

„Planning for Control”

Tervek felállítása, koordinációja és életbe léptetése a vállalati folyamatok irányítása érdekében (e tervek – szükség szerint – tartalmaznak nyereségtervet, finanszírozási és befektetési programokat, értékesítési előrejelzéseket, kiadási kereteket és költségelőirányzatokat, valamint a tervek kivitelezéséhez szükséges eljárásokat.)

„Reporting and Interpreting”

A tény- és tervértékek összehasonlítása, a vállalati folyamatot eredményeinek továbbadása valamennyi vezetési szintre és a tulajdonosoknak, valamint az eredmények értelmezése. E funkció magában foglalja számviteli irányelvek kidolgozását, rendszerek és folyamatok összehangolását, a nyers üzemi adatok feldolgozását és a megfelelő tartalommal egyedi jelentések készítését.

„Evaluating and Consulting”

Szakmai tanácsadói együttműködés valamennyi, a folyamatok bármely fázisában az irányelvekért vagy a kivitelezésért felelős vezetési szinttel, amennyiben a vállalati célok eléréséről, valamint az irányelvek hatékonyságáról és a strukturális vagy folyamatokhoz kapcsolódó intézkedésekről van szó.

„Tax Administration”

Az adóügyek tekintetében irányelvek és eljárások kidolgozása és alkalmazása.

„Government Reporting”

Az állami intézményeknek készülő jelentések kontrollja, illetve ezek elkészítésének összehangolása.

„Protection of Assets”

A vállalati vagyontárgyak védelmének biztosítása belső kontroll és revízió, valamint megfelelő biztosítások révén.

„Economic Appraisal”

A nemzetgazdaság, a társadalom és a politika fejleményeinek és ezek hatásainak folyamatos értékelése. (Lázár, 2002., pp. 79-80.)

⁸⁴ Schmalenbach, 1963, idézi Lázár, 2002, pp. 50.

⁸⁵ 1971-ben (más források szerint 1973-ban), amikor Albrecht Deyhle és társai elindították a Controller Akademiét, nevet adtak a tervezés és az irányítás folyamatának. A marketing analógiájára bevezették a controlling fogalmát. Azt állították, hogy a controlling is egy olyan koncepció, amely át kell hassa a vezetőket és a döntéshozókat. Így alakultak ki a későbbi controlling elnevezésű szervezetek először a német nyelvterületen, később más európai országokban is. Deyhle egyáltalán nem örül, hogy ő lett a névadója a controlling szervezeteknek, mert szerinte helyesebb lenne szerinte a szervezetet "controller szolgálatnak" (Controllerdienst) hívni. (Csakhogy a többség fittyet hány a keresztapa véleményére.) (Radó, 2005. www.controllingportal.hu/?doc=mc&mc=11)

évek végétől emellé egyre inkább az ún. vezetésorientált controllingszemlélet zárkózott fel. A controlling ebben a közelítésben a vezetési rendszer koordinációs feladatokat ellátó alrendszere, ez a megközelítés azóta is tartja magát⁸⁶. (Lázár, 2002., pp. 41-42.)

A nyolcvanas években más sok kritika érte a német-típusú költségszámítási-rendszereket, mert nem vették figyelembe az értékteremtést, a költségek keletkezésének valódi okát és az életciklus szemléletet. Az amerikai szerzők által kidolgozott „tevékenység alapú költségszámítás”, illetve a német szakemberek által alkalmazott „folyamatköltség-számítás” kínál ebben segítséget. A két irányzat alap gondolata azonos, a szervezetek erőforrásaikat alapvetően tevékenységek, illetve folyamatok végrehajtása során használják fel, ezért logikus az, hogy a költségkószóknál is alkalmazzuk ezt a folyamatszempléletet. Ezáltal nagyobb biztonsággal hozhatnak a vállalatvezetők döntéseket, hiszen pontosabban követhetőek az egyes termékvonalakhoz, értékesítési csatornákhöz, új fejlesztésekhez kapcsolódó ráfordítások.

(Controllingportál, www.controllingportal.hu/?doc=tortenet)

3.2. A controlling német és angolszász megközelítése

A controlling német nyelvterületű vonulata üzemgazdasági oldalról közelítette a controlling funkcióit, és azt az üzemgazdaság részének tekintette. Ezért a kezdeti időkben elsősorban, mint eszköz és módszertan jelent meg a szakirodalomban.

A hasznosság és eredményesség növelésének középpontba állítása nagyon sok funkciót kölcsönzött a controllingnak. Schneider a controlling feladatai közé mintegy 70 tételt sorolt, néhányat Francsovcics is kiemel, fontossági sorrendben:

- eltéréselemzés,
- halmozott eredménytervezés,
- jelentések,
- halmozott költségtervezés,
- fedezeti számítás,
- peratív vállalati tervezés,
- finanszírozás,
- szervezés és irányítás,
- adózás,
- biztosítási és jogi ügyek, stb. (Francsovcics, 2005., pp. 48.)

⁸⁶ Manapság inkább divatos a controlling „management accounting” szerepéről, mint irányítási és menedzsment módszerről beszélni, de értekezésemben bemutatom a német nézőpontot, az eszközrendszert is.

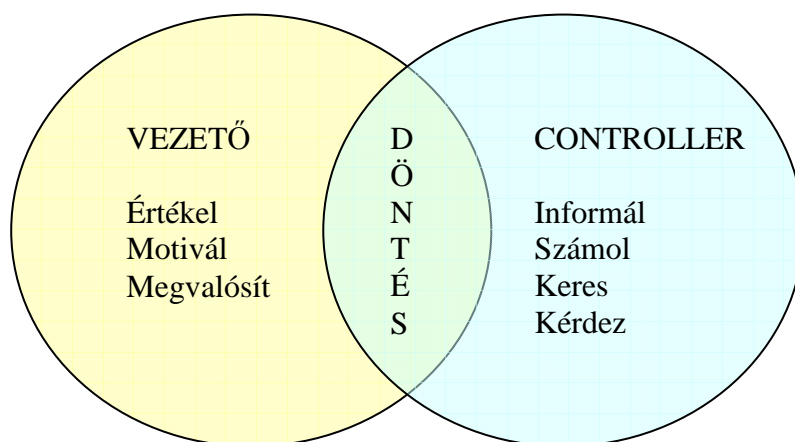
Peter Horváth szerint a controlling feladata, hogy a már meglévő elemeket átvizsgálja és rendszerbe foglalja, azaz a controller munkája a tervezési, ellenőrzési és az információellátási rendszert egyaránt érinti. (Horvath, 2001a., pp. 18.)

Ez az értelmezés a „management control” helyett sokkal inkább a „controllership” kifejezés tartalmához áll közel, és arra utal, hogy a vezetők tervezési és ellenőrzési feladatainak ellátásához – ha a környezet és a szervezet elér egy bizonyos bonyolultsági és változékonysági szintet – szükség van kifejezetten erre specializálódott szakemberre, illetve szervezeti egységre. (Bognár, 2004. pp. 14.)

„A klasszikus definíciókat áttekintve egyetértés mutatkozik abban, hogy a controller nem maga hozza döntéseket, hanem információval, tanácsadással támogatja a vezetők döntéseit, ezáltal igyekszik biztosítani az – elsősorban gazdasági – szempontok érvényesítését ezekben a döntésekben, valamint az egyes vezetők által hozott egyedi döntések közötti összhangot. Vagyis a controller nem döntést hoz, hanem döntést támogat: számára a döntéshozó maga is a probléma része, hiszen meg kell őt győznie a gazdasági szempontok fontosságáról és az általa szolgáltatott információ megbízhatóságáról.” (Bodnár, 2004., pp. 16.)

Az elmúlt években a német controlling iskola is változott. A controlling célok diverzifikálódnak, az irányítási és információszolgáltatási célok mellett megjelennek további közvetlen célok is. (Francsovcics, 2005. pp. 56.)

Német nyelvterületen a controllingot eszközszerként értelmezik, a döntéshozatal a vezetők feladata marad, ők adják a tervezés és a kontroll tartalmát, de ezen funkciók megvalósítása, az információk biztosítása controlleri feladat. Mindkettőre elmondható, hogy a controlleri feladatkör szoros kapcsolatban van a vezetőséggel, a menedzsmenttel, és a döntéseket nem a controller hozza. (Bodnár, 2001. pp. 14-15.) Ez legjobban a két halmazzal, illetve a két halmaz metszési területével ábrázolható az alábbiak szerint.



Forrás: Tarnóczi - Kárpáti

12. sz. ábra A vezető és a controller

Azaz a controlling értelmezésekor az egyik fő kérdés a controlling és a vezetés kapcsolata. A controlling vezetési funkció vagy a vezetést támogató – egyik – eszköz? Az angolszász irányzat szerint tehát inkább a vezetési tevékenység rész a „management control”⁸⁷, Anthony kiinduló definíciója szerint „A management control az a folyamat, amely által a vezetők biztosítják az erő-források eredményes és hatékony elosztását és felhasználását a szervezet céljainak elérése érdekében.” (Anthony, 1965., idézi Bodnár, 2001., pp. 14.) „A menedzsment kontroll az a folyamat, amelynek során a menedzserek befolyásolják a szervezet többi tagját annak érdekében, hogy azok megvalósítsák a szervezet stratégiáit.” Így hangzik Anthony⁸⁸ sokszor idézett gondolata. (Francsovcics, 2005., pp. 45.) Tehát az angolszász megközelítésben a klasszikusnak számító Anthony a controllingra a management control, magyarosan menedzsment kontroll kifejezést használja, amit át is vett mindenki.

Az alábbi táblázatban összefoglalva láthatjuk a különböző kontroll szinteket, az angolszász felfogás szerint.

8. sz. táblázat

A kontroll különböző szintjei

	Stratégiai kontroll	Menedzsment-kontroll	Operatív kontroll
<i>A probléma jellemzői</i>	Nehezen meghatározható, strukturálatlan, sok alternatíva, tisztázatlan oksági kapcsolatok.	Vannak példák, többször visszatérő feladatok, korlátozott számú alternatíva, részben programozható.	Előírt szabályok, matematikai modellek használata.
<i>Időtáv</i>	Az iparág jellegétől függően akár több évtized is lehet.	Az elkövetkező néhány év, a hangsúly a következő időszakon van.	Közvetlen jövő.
<i>A kontroll folyamat jellemzői</i>	Kevés formáliselemzés történik, nagyrészt egyéni ítéleten alapul, van idő az alapos munkára, szabályozatlan.	Több formális elemzés, vannak határidők, kevés iteráció, ritmusos.	Nem kritizálható előírások követése, ismétlődő.
<i>Értékelés</i>	Szubjektív és bonyolult, az értékelés csak hosszú távon lehetséges.	Kevésbé bonyolult, legalább évenkénti értékelés.	Általában világosan meghatározott szempontok, azonnali értékelés.
<i>Mi áll a középpontban?</i>	A vizsgálandó részterület, a hosszú távú terv (program) nem hierarchikus.	A programok és a felelősségi központok egyaránt, hierarchikus.	Egyedi tranzakciók, nem hierarchikus.
<i>Határidők</i>	A gyorsaság általában nem lényeges.	A gyorsaság általában fontosabba a pontosságnál.	Azonnali.

Forrás: Francsovcics, 2005., pp. 47.

⁸⁷ Tervezés, koordináció, kommunikáció, értékelés, döntés, befolyásolás.

⁸⁸ Anthony már 1965-ben foglalkozott a menedzsment kontroll fogalmával.

A menedzsment kontroll tevékenységei: tervezés, irányítás, koordináció, kommunikáció, értékelés, döntés és a befolyásolás/motiválás. Ez arra utal, hogy a tervezés és a kontroll a vezetés része. (Tarnóczi, www.econ.unideb.hu/tarnoczi/kontrolling_N/kontroll_01_mba.ppt pp. 41.)

A számvitel két arcának is nevezik a vezetői és pénzügyi számvitelt. Angolszász területen nagyon jellemző a számvitelnek a bontása vezetői és pénzügyi számvitelre. Lázár László Anthony és Reece munkásságát idézve utal az elnevezések „nem egyértelműségére”. A „management accounting” nem egyszerűen vezetői számvitel⁸⁹ és a „financial accounting” kifejezés nem pontosan pénzügyi számvitel. „Egyrészt minden számvitel pénzügyi természetű, másrészt a vezetés felelős a pénzügyi számvitel beszámolóiért, azon túl, hogy a vállalat külső érintetteknek szóló pénzügyi jellegű beszámolói nyilvánvalóan hasznosak a vezetőknek is. Sőt, a pénzügyi számviteli rendszer legtöbb eleme megtalálható a vezetői számvitelben is, hiszen a működést meghatározó alapelvek többsége, illetve az alapadatok súlya valószínűleg itt is érvényesül.” A szerző által említett források szerint a két szemléletben a kijelölt feladatok és az elvégzett tevékenységek különböznek. Az információk célcsoportja szerint a pénzügyi számvitel jelentéseinek címzettjei a vevők, a szállítók, az adóhatóság, az állam és a helyi önkormányzat, a versenytársak, a bankok, a külső elemzők, a média, az alkalmazottak és sok esetben a tulajdonosok lennének, addig a vezetői számvitel egyedüli célcsoportja és alakítója a vezetés. (Lázár, 2002., pp. 75.)

9. sz. táblázat A vezetői és a pénzügyi számvitel összehasonlítása

Szemponatok	Vezetői számvitel	Pénzügyi számvitel
Alapfunkció	Döntéstámogatás, a vezetésnek szóló információk szolgáltatása	A gazdasági események rögzítése, külső pénzügyi beszámolók közzététele
Hozzáférhetőség	Bizalmas	Nyilvánosan elérhető
Időorientáció	Jelen/jövő	Múlt
Fő hangsúly	Tervezés és kontroll	A múlt értelmezése
Rendszeresség	Szükség szerint – havonta	Évente
A működés sebessége és jellege	Gyors, de megközelítő jellegű	Lassú, kimerítő jellegű
A megjelenés formája	A kontrollált objektum szerint részletezett	A jogi egység egészére vonatkozik
Stílus és részletezettség	A vezetés céljainak megfelelő	Standardizált, összegzett.

Forrás: Lázár, 2003., pp. 76.

⁸⁹ Attól mert a pénzügyivel ellentétben (ahol utólagos az információszolgáltatás), a vezetőiben folyamatos az adatszolgáltatás, attól az még nem controlling (management accounting).

Létjogosultságát az adja, hogy a vezetőknek az irányításhoz, működtetéshez rengeteg plusz információra van szükségük, ami nem várhat. A pénzügyi számvitel – még ha mégoly szükséges is – csak kevesebb és időben később tud információkat szolgáltatni. A likviditási és menet közbeni terv/tény eltérések sem mutathatók ki a pénzügyi számvitel adataiból.⁹⁰ A pénzügyi számvitel a vállalat és annak környezete között végbemenő gazdasági kapcsolatokat írja le, kialakítását a törvények erősen alakítják. Irányultsága inkább múlt orientációs. Keretébe az analitikák és a beszámolóképzés tartozik. A vezetői számvitel épít a pénzügyi számvitel adataira (ezért is fontos a pénzügyi számvitel), tartalmazza a költség-, beruházásgazdaságossági- és teljesítmény-számításokat, követi a változásokat, jövőorientált, így alkalmas az irányításra. (Horváth, 2001a., pp. 29.)⁹¹

Manapság már nem is olyan egyszerű összehasonlítani a kétféle számvitelt⁹². „A vezetői számvitel a számvitelnek az a módosulása, amely az üzleti folyamatok számbavételének érdekein túl kiemelt prioritásként kezeli az üzleti irányítás érdekeit.” (Szitási, 2003. pp. 36.)

Mivel angolszász területen a controlling jellemzően a pénzügyi vezetők feladatkörébe tartozik, a vezetői számvitelért felelős munkatárs a felsővezetőként dolgozó controllernek alárendelve tevékenykedik a szervezetben. Itt a controllingnak két alapvető feladata van. Az egyik a management accounting. Ebben a feladatkörében a controlling a számok világával leírja a vállalati gazdálkodás különböző oldalait és megpróbál ebből jó tervet készíteni, aztán ennek alapján terv-tény összehasonlítást végezni, ebből pedig újabb célokat, fejlődési irányokat kijelölni. Ebben a feladatkörében a controlling egyre több ágra bomlott: költségcontrolling, árcontrolling, eredménycontrolling, humán erőforrás controlling. A controlling másik feladata az integráló szerep. A controlling közös nyelvet is jelent a különböző menedzsmentterületek között, ezért a controlling olyan vezetési eszköz, olyan vezetési módszer, amely a vezetésnek abban segít, hogy tudja, merre menjen, hogyan működjön és hová fejlődjön a vállalat.

Összességében megállapítható, hogy a német megközelítés elmélet-centrikusabb, eszközorientált, míg az angolszász inkább menedzsment centrikusabb, szabadabb. A pénzügyi vezető (Chief Financial Officer) és a pénzügyi vezérigazgató helyettes (Executive Vice President Finance) alá rendelik a treasurer mellett a controllert is. Németországban egy olyan controlling

⁹⁰ Megjegyzem, nem is ez a feladata.

⁹¹ A pénzügyi számvitel természetesen továbbfejleszhető vezetői számvitellé a különböző analitikák, fedezetszámítások, költség-számítási rendszerek, folyamat és tevékenység alapú tervezési rendszerek bevezetésével és működtetésével.

⁹² Körülbelül az ezredfordulótól lehet hallani már a „környezeti vagy öko-számvitelről” is. Ez a zöld számvitel a környezetvédelemmel, a környezeti kiadásokkal kapcsolatos tételeket, a környezet minősége által befolyásolt tulajdonosi értéket vizsgálja, a vállalat döntéseinek következményeit ökológiai szempontok szerint próbálja optimalizálni. (Körmendi - Tóth, 2006., pp. 144.)

funkció jött létre, mely a pénzügyi számviteltől elválasztódott. Jelenleg a vállalatok nemzetköziesedéséből kifolyólag és a németországi gazdaságossági okok miatt erős integrációs tendenciák figyelhetők meg a vezetői és pénzügyi számvitel között. Ezt a trendet támogatja az értékorientált vezetés felé fordulás is. A globalizáció és a „gyakorlati elméletek” előtérbe kerülése miatt a német controlling közeledik az amerikaihoz. A angolszász szemlélet is tanult azért valamit a némettől, mégpedig, hogy eddig a controllert nem vonták be a stratégiai kérdésekbe, a német megközelítés pedig már régen használja a stratégiai controlling fogalmát.

A controlling-koncepció dualitása nem csak a német és az angolszász szemlélet kettőségében fejeződik ki, hanem kvantitatívviszonyban és a minőségben is. A mennyiség orientált koncepció az értékteremtő láncban gondolkodik, lényege az anyagi orientáció, a nyereségmaximalizálás, mutatókon keresztül értelmez és irányít. A minőség orientáció ezzel szemben a vállalat-ember-környezet hármában működik, víziókon, jövőképeken keresztül irányít, cél a nyereség optimalizálása, és a mutatószámok csak egy részét képezik az eszközöknek. (Mann-Mayer, 1993. pp. 162.)

Véleményem szerint nem jelent problémát a controlling sokféle szakirodalmi megközelítése, hiszen az eltérő értelmezések abból adódnak, hogy a controlling rendszer elemeit, tartalmát szükségszerűen befolyásolja az adott szervezet környezete, felépítése, adottságai és a vezetők elvárásai, jellemzői, azaz nem szükségszerű, hogy egy controlling rendszer mindig ugyanazokból az elemekből álljon. A lényeg a controlling koncepció szem előtt tartása még kisebb vállalkozások esetén is, ma már egyetlen egy vállalkozás sem nélkülözheti a felelősségi elven felépített, folyamatában és folyamatosan végigkövetett működési gyakorlat kialakulását.

3.3. Controlling Magyarországon⁹³

Bár Magyarországon a szakirodalomban már a hatvanas években megfigyelhető a számvitel vezetési eszközként való hangsúlyozása és hiába lazult a központi irányítás az „Új gazdasági mechanizmussal” (1969.), a controlling rendszerek igazi magyarországi kialakulása a nyolcvanas évek végétől figyelhető meg, hiszen a rendszerváltás, a piacgazdaságra való áttérés és főleg a külföldi tulajdonosok megjelenése másféle szemléletet is megkívánt. A nyolcvanas évek második felében már olvasható Péter Horvath joggal klasszikusnak számító controlling könyve. (Lázár, 2002., pp. 127.)

⁹³ Magyarországon a legkiemelkedőbb controlling szakemberek: Horváth Péter, Dobák Miklós, Bodnár Viktória, Lázár László, Körmendi Lajos, Tóth Antal, Sinkovics Alfréd, Boda György, Radó István, Buda Szabolcs, Hanyecz Lajos (a teljesség igénye nélkül)

1990-től kezdődően, a piacgazdaságra való áttérés után három trend bír jelentőséggel:

- 1) Az átlagos vállalatméret csökkent, ahogy a nagy szocialista monopóliumok felbomlottak;
- 2) A külföldi tulajdon részaránya a magyarországi vállalkozásokban növekedett;
- 3) A kezdetben csekély üzleti bizalom a piaci szereplők között fokozatosan erősödött. (Dankó-Kiss, 2006. pp. 8.)

A tervezési és ellenőrzési osztályok voltak a megteremtés, kialakítás helyszínei, főleg a nagyvállalatoknál. Az első controlling rendszerek bevezetésére Magyarországon a világbanki szakemberek, nyugati tanácsadó cégek által ösztönzött szervezetkorszerűsítésben részt vevő nagyvállalatoknál került sor. A 90-es évek előtti centralizált és hierarchizált formák megszűnésével, csökkenésével nőtt az egyes szervezeti egységek önállósága, s ez fokozta a megfelelő koordinációs eszközök iránti igényt. A menedzsment és controlling módszerekben a nyolcvanas évekre a „push” típusú innováció volt a jellemző, azaz a controlling bevezetése döntően a vállalati munkatársak belső képzésének az eredménye, voltak akik „önszorgalomból” tanultak, „húztak” be controlling módszereket az országba, a cégükhöz. A kilencvenes évek elejétől növekvő internacionalizálódás tapasztalható, erősebb világpiaci hatások érik a vállalatokat, megjelentek a külföldi befektetők. Ezek egy „pull” hatást váltottak ki a magyarországi controlling rendszerek megteremtésével kapcsolatban. A vegyes vállalatokra jellemző, hogy a külföldiek által diktált controlling megoldások, illetve a külföldi és a magyar elképzelések keveredéséből létrejött rendszerek mellett számos esetben lehetőség nyílt saját – magyar – rendszerek kialakítására is. (Chikán - Dobák, 1997., pp. 26.)

További sajátosságot jelentett a pénzügyi és a vezetői számvitel rivalizálása. A felsővezetők hozzáállásán és szakértelmén nagyban múlott a létrehozott rendszerek működőképessége. A controllingot megismerő, azt alkalmazó magyar vezetők mellett döntő jelentőségű volt mind a külföldi vállalatok, mind pedig a nemzetközi tanácsadócégek révén érkező tudástranszfer. A külföldi cégek Nyugaton már kipróbált controlling-rendszereiket magukkal hozták Magyarországra is, de sajnos sok helyen csak mechanikusan adaptálták, így a külföldi és a hazai rendszerek összehangolásának hiánya, a magyar kezdeményezések elutasítása a hatékony működtetés gátjává vált. A magyar controlling alapvetően a német irányzathoz áll közelebb, de már egyre inkább hódít az angolszász szemlélet. Az controlling oktatásának, kutatásának élenjáró intézményei (REFA, IFUA) az elmúlt húsz évben folyamatosan hozzájárultak ahhoz, hogy hazánkban is kinevelődjön egy megfelelő kompetenciákkal rendelkező szakértelmiség, ennek egyik élenjáró szervezete a Magyar Controlling Egyesület, mely 1993-ban jött létre.

3.4. A controlling fogalma

Nagyon sokan, nagyon sokféleképpen fogalmazták már meg a controlling fogalmát, nézzük a klasszikus meghatározásokat:

„A controlling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása. (...) a controlling elsődlegesen nem helyet vagy személyt, hanem feladatkört jelöl meg.” (Horváth, 2001. pp. 15.)

„Értéket nem a controlling teremt, hanem az üzleti tevékenység keretében elvégzett munka. A controlling csak ennek hatékonyságát növeli. Azt viszont jelentős mértékben.” (Boda - Szlávik, 2001. pp. 29.)

„A controllingot a vezetés eszközeként tartjuk számon, mégpedig olyan eszközként, amely elősegíti azt, hogy a vezetés alkalmazkodni tudjon a környezet dinamikus változásaihoz. (...) A controlling egy felelősségi elven felépített tervezési, elszámolási, információszolgáltatási, ellenőrzési és érdekeltségi rendszer.” (Körmendi - Tóth, 2003. pp. 27.)

„A vezetés az, amely felméri a társadalmi környezet igényeit, meghatározza a szervezet működési célrendszerét, annak emberi, tárgyi feltételeit, és mozgósít azok realizálására.” (Körmendi - Tóth, 2006, pp. 13.)

„A controlling a vezető és a controller együttműködéseként jelenik meg. (...) A német nyelvű szakirodalomban az eszközrendszert, az angolban a vezetői tevékenység jelleget hangsúlyozzák. A fejlődés a kettő ötvözése felé halad, a kettő összeegyeztethető, mert a lényeg az eredményorientáltság., (Hanyecz, 2006, pp. 7.)⁹⁴

„A controlling több mint a (...) részfeladatok összessége, lehetővé teszi, hogy a tervezés, ellenőrzés, információellátás nem izolált rendszerként működjön, hanem ellenkezőleg, egymásra épülve, egymással szoros kapcsolatban támogassák a vállalati célok elérését. Ily módon megteremtve annak lehetőségét, hogy az említett funkciók tartalmilag megújuljanak, és alapját képezzék egy sajátos menedzsment koncepciónak.” (Hanyecz, 2006, pp. 13.)

„A controlling szót az angol-amerikai „to control” kifejezésből származtatjuk, amelyet a felügyelni, irányítani, szabályozni, vezérelni szavakkal lehetne fordítani. A controlling kifejezés (...) a középkori francia, angol nemesi udvarházakban használatos contrerolleur, comptoller, elnevezésekből származik, amelyekkel az uradalmak kincstárnokait illették, akiknek fő feladatuk a ki- és befolyó pénzek felügyelete, számbavétele volt.” (Körmendi - Tóth, 2006. pp.19.)

„Controlling alatt a menedzsment és a controller együttműködését értjük. A controlling felöleli a célmeghatározás, tervezés és a kontroll (a szó irányítási és szabályozási értelmében) folyamatait

⁹⁴ Inkább a német közeledése az angolszász felé, mintsem fordítva.

a pénzügyek és az előállítás/termelés területein. A controlling olyan tevékenységeket is magába foglal, mint a döntéshozatal, értelmezés és fókuszálás. Ebből következően 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. (International Group of Controlling, 2004., pp 49.)

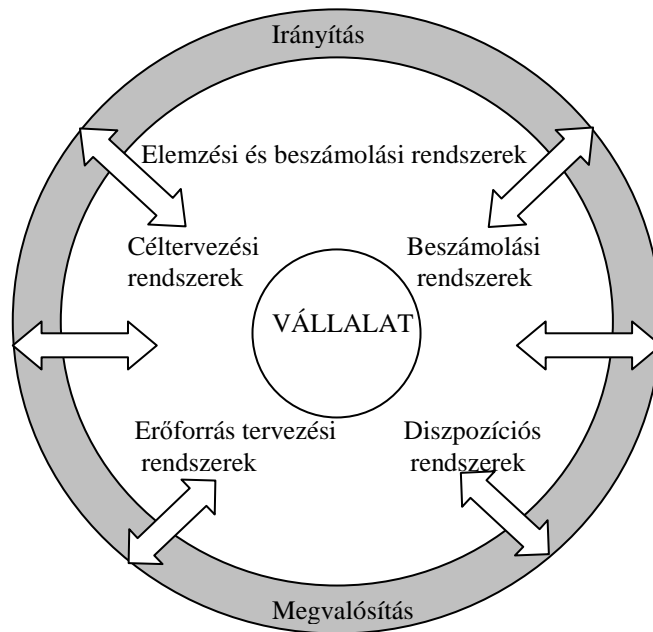
Innen származtatható tehát a to control kifejezés, melynek művelői az angol nyelvűtan szerint a controller-ek. A magyar helyesírási gyakorlat fő elve, hogy minden szót úgy írunk, ahogy ejtünk, így lett a management szóból menedzsment, és a controllingból kontrolling. Problematikus lehet viszont a controlling és a magyar kontroll, kontrollálni szó párhuzama, ami igazából ellenőrzést jelent és emiatt talán szerencsésebb a controlling szó „c”-vel való használata, hiszen a controlling szó mind történelmileg, mind szakmailag szélesebben értelmezhető, így én az idézetektől eltekintve maradok a controlling szó használatánál⁹⁵.

Ezek alapján szerintem a controlling fogalma a következőket öleli fel: a tervezés alátámasztása és a tervek elkészítése; működés közben az értékteremtő folyamatokba történő beavatkozás az eltéréselemzés technikával, egy olyan intézkedési rendszer, ami felelősségi rendszeren alapul. Olyan beszámolórendszert alakít ki, amely olyan gyakorisággal és olyan részletezettségben tartalmaz információkat, melyekre a vezetésnek valóban szüksége van.

Természetesen ábrákon is jól be lehet mutatni a controlling fogalmát, lényegét. Az alábbi oldalakon most három jól vizualizálható példán mutatom be a controlling rendszer fogalmát és viszonyait. Az első ábra Francsovcics Anna szabályozóköre, a második Stephen Jobst és Jan Lösch 2004-ben publikált (általam fordított) menedzsment folyamat szabályozási ábrája, a harmadik, pedig a REFA által oktatott nagy controlling szabályozókör.

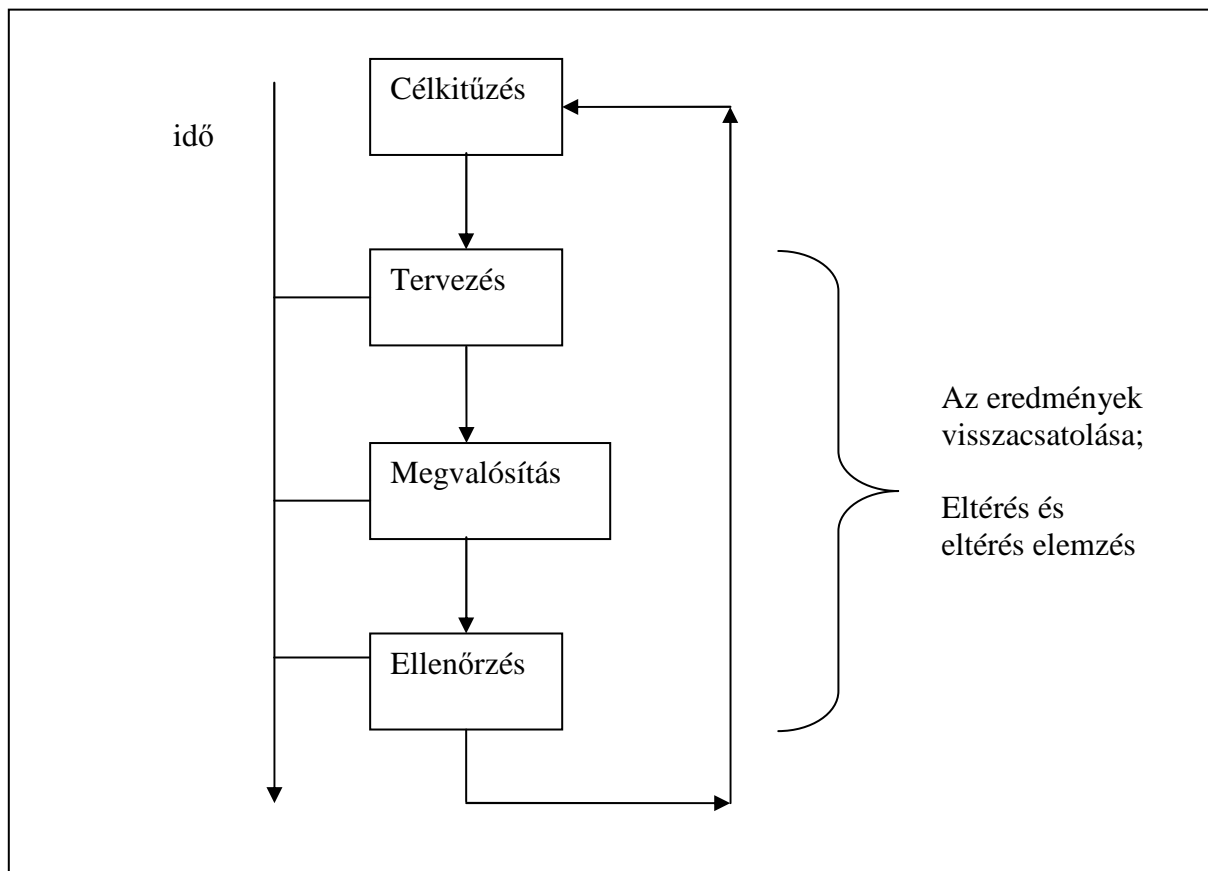
Francsovcics Anna értekezésében a controlling szabályozási körét az elemzési, célképzési, beszámolási, erőforrás-tervezési és utasítási rendszerek kapcsolataként értelmezi, mely a megvalósítással és az irányítással alkot teljes rendszert. Az oda-vissza nyilak az állandó visszacsatolást jelképezik.

⁹⁵ Arról nem is szólva, hogy Magyarországon kívül a világon mindenhol c-vel írják.



Forrás: Francsovcics, 2005., pp. 16.

13. sz. ábra A controlling szabályozási köre

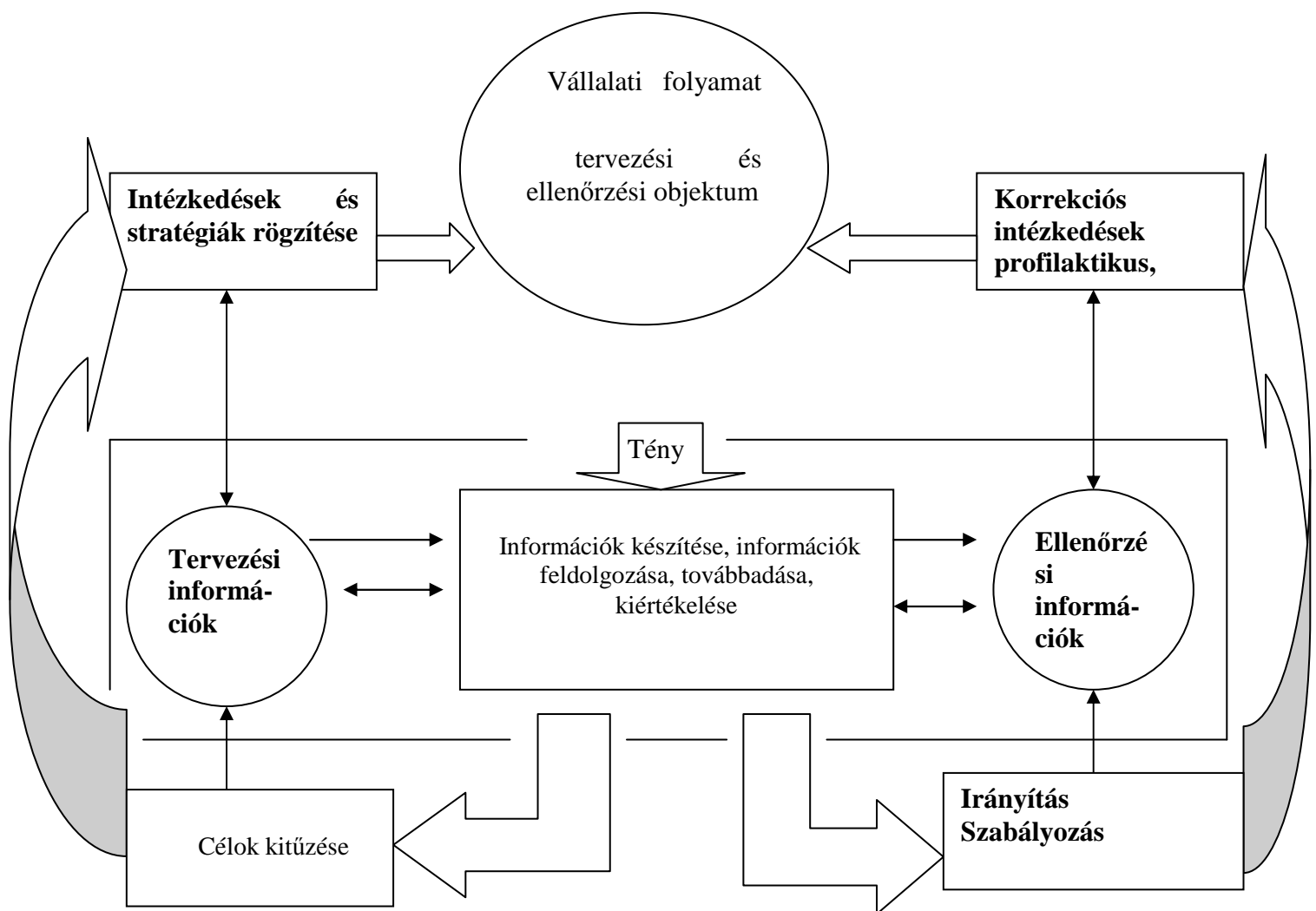


Forrás: Jobst-Lösch, 1999., pp. 52.

14. sz. ábra A menedzsment folyamat szabályozása

Jobst-Lösch az idő tengelyén haladva mutatja be a controlling funkciók egymásutánosságát. Ő a célképzés rugalmasságára világít rá az ábrával, azaz, hogy az eltéréselemzés, visszacsatolás után lehet, hogy a kitűzött céljainkat kell újragondolni.

A REFA- Munkakialakítási, Üzemszervezési és Vállalatfejlesztési Szövetség⁹⁶ controlling-képzési anyagában szerepel a szabályozó kör, mint a controlling információs rendszere. Itt a hangsúly az irányításon van, melynek lépéseit mutatja az ábra. A visszacsatolás kétirányú, mely egyrészt (baloldal) a terv változtatási igényét jelzi, másrészt (jobb oldal) a folyamatba történő beavatkozást.



Forrás: REFA Üzemszervezés, 2006., pp. 2.

15. sz. ábra A controlling információs rendszere (nagy szabályozókör)

⁹⁶ Magyarországon a REFA leányvállalata a REFA-Hungária alapítvány, mely – többek között – Nemzetközi controller képző tanfolyamokat tart.

3.5. A controlling alapelvei és szemlélete⁹⁷

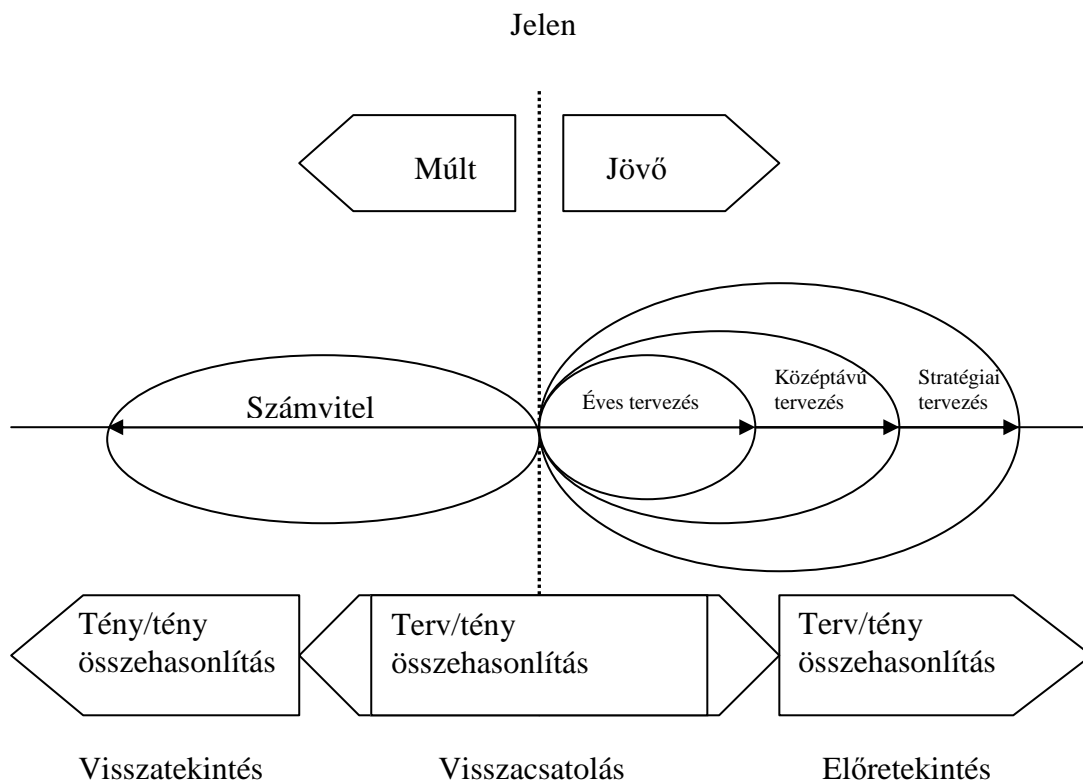
A szakirodalom alapján a következő controlling alapelveket említhetjük meg:

- Számszerűsített és mérhető teljesítmények alapján történjen az irányítás, hiszen, amit nem tudunk mérni, azt irányítani sem fogjuk tudni.
- Felelősség és hatáskör egysége, meg kell határoznia a felelős személyt (számonkérés) és azt is, hogy kinek mire van hatása, hatásköre.
- Stratégia orientáltság, a közös vállalati víziót, stratégiát kell megvalósítani, erre minden emberre szükség van. Ehhez világos célokat és küldetést fogalmazzunk meg → célorientáltság. Biztosítsuk a világos célok és értékek mentén történő önvizsgálat lehetőségét minden munkatárs számára.
- Közös terv-megállapodások, érthető és elfogadott közös célok megfogalmazása, tervek és célok összhangjának biztosítása, realitása.
- Eltérés-elemzés után reagálni kell az eltérésekre, de nem a személyes hibát kell megkeresni, hanem a problémát⁹⁸ megoldani → problémaorientáltság.
- A részterületek koordinációjára, együttműködésére épülő célorientált döntéstámogatás, → döntésorientáltság, jól előkészített döntések a versenyelőnyök megszerzéséért és megtartásáért.
- Koordináció orientáltság, a koordináció egyrészt a szervezet egységeinek és egyéneinek a szervezeti célok érdekében való összefogása és tevékenységeik összehangolása, másrészt a kapcsolatteremtés és kommunikáció lehetősége és szükségessége.
- Vevőorientáltság, piaci szemlélet. A terméknek a vevő által elvárt legfontosabb kritériumokat kell teljesítenie, megfelelő áron. Támogató eszköze a target costing, a célköltségekre vonatkozó terméktervezés lehetőségeivel. (Lásd később.)
- Szolgáltatás- és koncepcióorientáció. A controlling tevékenység nem öncélú, célja a vezetők felé nyújtott szolgáltatás és egyben az a gondolkodásmód, amit mindenkinek meg kell értenie és be kell fogadnia.
- Az egyre gyorsabb piaci és környezeti változások követése.
- Folyamatszemlélet, a termelési ciklusok, előállítási folyamatok egyszerűsítése, standardizálása, rövidítése. (Lásd Activity Based Costing, Folyamatmenedzsment és Beyond Budgeting módszerek.)

⁹⁷ Hanyecz (2006., pp. 20-23.), Körmendi - Tóth (2006. pp. 25-28.) és Boda - Szlávik, (2001, pp. 29.) alapján.

⁹⁸ A probléma, görög eredetű szó manapság nagyon negatív, majdnem hogy depresszív jelentéssel bír, pedig annyit jelent, hogy megoldandó feladat.

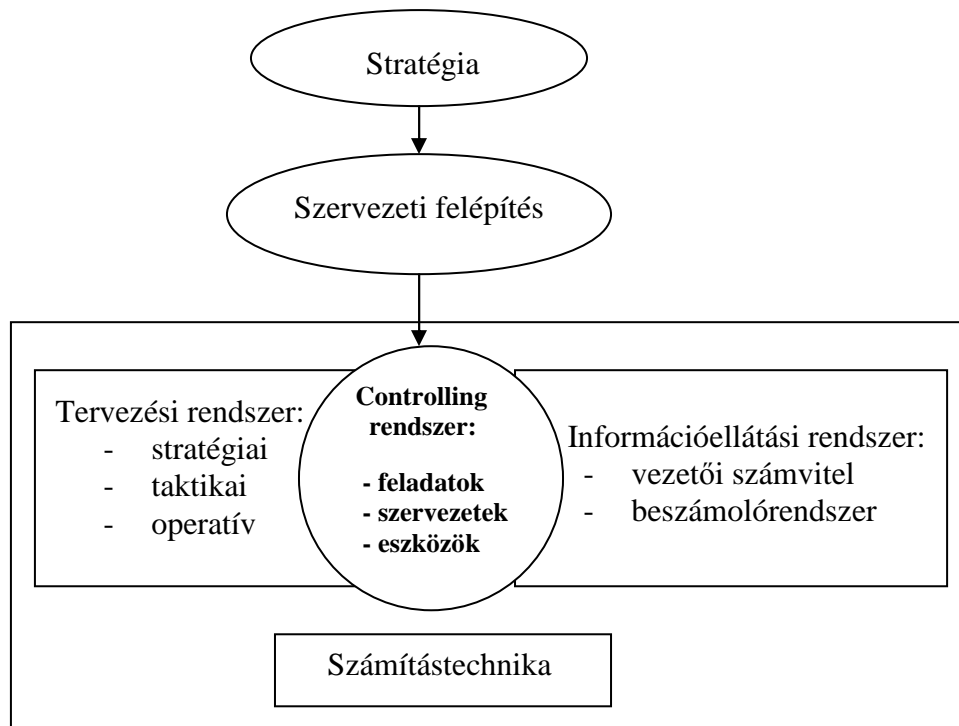
- Tudatosítani mindenkiben, hogy a controlling közös ügy, nem pedig egy minden áron történő költségcsökkentéssel – és elbocsátásokkal – járó feladat.
- Szűk keresztmetszet orientáció, ma is létező probléma a kapacitások kihasználatlanságának hiánya, a hatékonyságot legjobban ez tudja rontani. Szűk keresztmetszet, szűkös erőforrás nem csak a kapacitás, hanem a tőke, az információ, a piac és bármilyen erőforrás és lehetőség is lehet.
- Költségorientáltság, a költségekkel való gazdálkodás. „A controlling költségzempléletének alapja, hogy a szervezeteken belül a költségek mindig egy adott cél érdekében, és így jól definiálható helyen merülhetnek csak fel.” (Körmendi - Tóth, 2006b., pp. 26.) Negatív alternatív költségnek kell tekinteni az eszközök ki nem használtóságát. Ha van egy új berendezés, eszköz, de valamely okból nem használják, akkor bizony bevételi, fejlesztési lehetőségektől esünk el. Elemezni kell, hogy miért történt ez, és gyorsan meg kell szüntetni az okot.
- Controlling szabályzó kör: először a tervezés, majd az információs rendszer tényadatokat nyújt, amelyeket összevetnek a célként kitűzött tervadatokkal, az eltérések megállapítását részletes elemzés követi, amely alapján a vezetés a folyamatba beavatkozik, vagy új tervet alkotnak, ez lesz a javaslati alap a döntések meghozatalához, ez képi az új tervek bázisadatait.
- Gyorsaság vs. pontosság dilemma. Az információknak időben kell rendelkezésre állniuk és jó döntéseket csak pontos adatok alapján lehet hozni. Viszont a pontos, részletes adatok előállítása – többek között – sok időbe kerül, nem célszerű a gyorsaságot, időbeliséget feláldozni a nagyon pontos adatok miatt.
- Az alábbi ábrán jól látszik a jövőorientáltság, azaz a controlling a jelenbe, de még inkább a jövőbe tekint. Tulajdonképpen a közelmúlt és a jelen feladatának a megoldásáról van szó jövő-szemléletben. A tervezési munkánál a bázisszemléleten alapuló tényadatokkal való számítások helyett kiindulásként a tárgyévét követő időszak várható piaci viszonyait, illetve a mindenkori kormányok előre jelzett költségvetési sarokszámainak alakulását kell figyelembe venni. A gyorsasághoz néha fel kell adni a számviteli pontosságot és az analitikákból kell venni az adatokat.



Forrás: Hanyecz, 2006., pp. 21.

16. sz. ábra A controlling jövőorientációja

- Gyors és hatékony információáramlás és kommunikáció létrehozása.
- Folyamatos munka, monitoring-szemlélet. Nem egyszeri, hanem folyamatos, vég nélküli a controlling munkája és szerepe.
- Rendszerszemlélet. Jó controllingról csak akkor beszélhetünk, ha a klasszikus hármast, a tervezést, a terv/tény eltéréselemzést és a döntés-előkészítéshez kapcsolódó információszolgáltatást, beszámolást szervesen összekapcsolódik és együtt dolgozik. Az alábbi – sokszor idézett – ábrán látható a controlling rendszerbe foglalása, miszerint a stratégiából adódó szervezeti felépítés határozza meg, illetve a tervezés az információellátás és az informatika közös érintkezési pontjában áll a controlling rendszer.



Forrás: Horváth, 2001a., pp. 19.

17. sz. ábra a Controlling rendszer (Horváth szerint)

- Veszélyes a controlling jelentőségének túlhangsúlyozása. A controlling csak segíti a jól végzett üzleti-alap tevékenységet, de önmagában nem hoz létre sikert, értéket, ne legyenek irreális elvárásaink.

A KKV-ok számára is megszívlelendő alapelveket olvashattunk, ezek közül kiemelném a felelőségek, hatáskörök kijelölését, az eltérés elemzést, a stratégia, vevő és jövő orientáltságot és a rendszerszemléletet, hiszen az ezek nélkül kialakított tervezési-controlling munkakör, illetve rendszer nem fog jól működni.

3.6. Controller vs. ellenőr

A controlling hazai terjedésével kapcsolatban egyes nézetek szerint a belső ellenőrzés elvesztette a szervezetben betöltött szerepét, pedig az ellenőrzési rendszer elemei ugyanúgy segíteni tudják a menedzsmentet az irányításban, a tulajdonosokat befektetéseik hatékonyságának kontrolljában. Véleményem szerint a controlling nem tudja és nem is akarja kiváltani a belső ellenőrzést, hiszen nem is ez a feladata. Céljuk és a tevékenységeik tárgya ugyan azonos, hiszen ugyanannak a szervezetnek az irányításához szükséges információkat szolgáltatják, eltérés konkrét feladataikban van. A gazdálkodó szervezet méreteitől függetlenül a controlling az a terület,

amely az egész szervezetről, annak minden folyamatáról adatokkal, információval rendelkezik, azokat feldolgozza és továbbítja. Ez azonban az ellenőrzésről is elmondható, az ellenőrzés a controlling rendszerekre támaszkodva hatékonyan tud eleget tenni szerepének. Az ellenőrzés nem idejét múlt dolog, csak „haladnia kell a korrall”. Tevékenysége akkor korszerű, ha a szabályszerűségi ellenőrzések mellett a teljesítmény ellenőrzésre is koncentráll, azaz a három alkotóelemet (vezetői ellenőrzés, munkafolyamatba épített ellenőrzés, függetlenített belső ellenőrzés) megfelelően összehangolja, rendszerbe foglalja.

Az együttműködésből származó előnyök, szinergikus hatások:

- a menedzsment többletinformációhoz jut,
- párhuzamosságok elkerülése,
- a controlling az ellenőrzéshez képest többletinformációval rendelkezik, amely átadásával segítheti az ellenőrt,
- a rendszerszemléletű ellenőrzést segíti elő, ezáltal csökkenti a felesleges, mellékválgányt jelentő ellenőrzési erőforrás lekötést.
- rövidülhet a helyszíni ellenőrzés időtartama. (Kádárné, 2004. www.mfor.hu/cikkek/15392.html)

3.7. A controlling kialakítása és helye a szervezetben

A controlleri tevékenység és feladatkör mindig a vezetéshez kötődik. „A tervezési folyamatban és az információellátásban betöltött szerepe miatt a controllert általában közvetlenül a vállalatvezetéshez rendelik.” (Horváth, 2001a., pp. 23.)

A controlleri munka az egész szervezetben megtalálható, függetlenül attól, hogy mekkora a szervezet. Másik kérdés, hogy hol és hogyan dolgozik a controller. Azt egyértelműen kijelenthetjük, hogy a controller feladatait és helyét a vállalat mérete befolyásolja a leginkább. Amíg a szervezetek kicsik⁹⁹, tevékenységeik homogének, környezetük viszonylag átlátható és stabil, addig a vezető egy személyben el tudja látni az összes vezetési funkciót. Amint azonban a szervezet mérete nő és tevékenysége diverzifikálódik, a környezet bonyolultabbé és változékonyabbá válik, eljön az idő, amikor a menedzsmentnek valamilyen konkrét szakmai segítségre van szüksége. Ilyenkor kerül sor vezetői testületek létrehozására, a vezetési funkciók közül egy-egy területre koncentrálló specialisták kijelölésére, vagy a vezetést támogató törzskari egységek kialakítására. Létrejönnek a controlleri pozíciók, alosztályok vagy osztályok. Kieser és Kubicek meghatározta a controlling szervezeti felépítésre ható speciálisan vizsgálandó

⁹⁹ Kis és középvállalkozások. Véleményem szerint az Európai Unió csatlakozásunkkal, illetve a 2005-ös újabb KKV határértékek módosításával, azaz emelésével ide már csak a nagyobb mikro- és kisvállalkozások tartoznak.

tényezőket: vállalatnagyság, tevékenységi kör, érték-előállítás és információfeldolgozás technológiája, jogi forma, tulajdonviszonyok, gazdasági és társadalmi struktúra, versenyhelyzet, beszerzési és értékesítési piac, technológiai fejlődés. (idézi Horváth, 2001a., pp 195.) Hanyecz még idesorolja a vezetési stílust is, miszerint a teljesítményközpontú vezetők fokozottan igénylik a controlleri szolgáltatásokat. (Hanyecz, 2006., pp. 44.)

Az is lényeges, hogy milyen a szervezet tevékenységi formája, hiszen teljesen más feladatokat lát el, teljesen más jellegű egy ipari termelő vagy egy államigazgatási vagy egy kereskedelmi cég controllingja. (Körmendi - Tóth, 2006., pp. 12-13.)

Azt kell eldönteni, hogy mik az elképzeléseink, milyen feladatokat szánunk a controllingnak és azt hogyan fejezzük ki, a szervezeti felépítés, kultúra szempontjából. Ez alapvetően kétféleképpen történhet. Az egyik, hogy nem alkalmazunk/hozunk létre önálló controlleri státuszt, a másik, hogy valamilyen formában igen. Egy kisebb vállalkozásnál általában nincs önálló controlleri státusz, a tervezési és controlleri feladatokat sokszor egyetlen ember, maga az ügyvezető, vagy a könyvelő látja el, esetleg némi segítségével. Nagyobb vállalatoknál további megoldás, ha a controlling-feladatokat a felosztják. Amennyiben a controllingot a számvittel közösen kezelik, akkor valószínű, hogy az háttérbe fog szorulni. Ha pedig a menedzsment látja el ezeket a feladatokat, akkor a részterületek koordinációja sérül, illetve hiányozni fog a független, döntéstámogató, tanácsadó controlleri szerep, ugyanakkor megvalósulhat a controlling mint vezetői funkció szemlélete. Ha egy KKV-nál nincs önálló controlleri státusz, fennáll annak a veszélye, hogy aki mellékfeladatként csinálja, nem lesz objektív, mivel a saját feladatának megfelelően alakítja a módszert vagy az eredményét, ezzel együtt nő a munkája, de ha a fizetése nem, akkor nem lesz kellőképpen motivált. Ezekben az esetekben általában hiányzik a szükséges speciális szakértelem. (Controllingportál, www.controllinportal.hu/?doc=alap&p=2; és Hanyecz, 2006., pp. 40.)

Horváth is a szakmailag független tanácsadó hiányát, a megnövekedett munkaerőhiányt, a szakmai ismeretek hiányát és a rendszerszemlélet hiányát ismerteti. (Horváth, 2001a., pp. 196-197.)

Kisebb méretű vállalkozások esetében a vállalkozás vezetője és a controller között alapvetően dominál a bizalmi viszony, ugyanis a controller túl „drága” ahhoz, hogy alacsony hatékonysággal használják ki. Közepes méretű vállalkozásoknál már mindenhol találunk valamilyen controllingot, azaz önálló controlleri státuszt¹⁰⁰. A vállalati méret és a koordinációs igény növekedésével, a controlling-szaktudás fontosságának felismerésével azonban az elmúlt évtizedekben közép-vállalati szinten is fokozatosan megjelent a controlling betagolása a szervezetbe: önálló controlleri pozíció kialakítása mellett. Másutt a vállalat vezetői attól félnek,

¹⁰⁰ Cégtől függően elképzelhető, hogy a controllernek más, nem igazán „controlleri” feladata is van.

hogy hatalmi harc indul meg, ennek azonban olyan hátránya is lehet, hogy a controlling funkcionálisan feldarabolódik, és ha kiemelik belőle a számvitelt és/vagy a pénzügyeket, és pl. a controller sohasem fog tudni önállóan tervezni, vagy összerakni egy cash flow-t, akkor nagymértékben csökken a controlleri munka hatékonysága és sérül a rendszerszemlélet is. Itt kérdéses lehet, hogy a controlling a pénzügyi-számvitel irányítása alatt vagy azzal párhuzamos hatáskörben és kompetenciában, vagy legfelsőbb vezető alárendeltségében működjön.

- Alátagozódás: nem szerencsés, mivel a számvitelnek valószínűleg nincs szüksége a controlling plusz adatszolgáltatásaira, mivel az analitikák alapján megvan nekik a sajátjuk, ami az utólagos beszámoló-készítéshez és adó/járulékbevalláshoz kell. A controlling jövőorientáltsága elveiben sem illeszkedik a hagyományos pénzügyi számvitelhez.

- Párhuzamos: probléma, ha nem a szaktudás és a szakmai szempontok döntenek, hanem egy örökölt struktúra, vagy a hatalomért menő harc. („Az információ hatalom.”) Le kell küzdeni a rivalizálást, fel kell ismerni, hogy a controlling alkalmazása közös érdeke a cégnek.

- Legfelső vezető alárendeltsége: a törzskari szervezet, talán a leginkább ajánlható forma, az előző kettő hibáinak kiküszöbölésére. (Tóth, 2006a., pp. 1-2.)

Nagy vállalatok esetében tehát már mindenhol megjelenik az önálló controlling-szervezet. Miután kialakították a controller feladatait, megtörténik a controlling szervezet megtervezése, a controllerek döntési hatáskörének és függelmi rendszerének kialakítása, illetve a controlling egység(ek) betagolása a hierarchiába. Az biztos, hogy a controllingot a legfelső szinten kell kialakítani, a kérdés, hogy a controlling törzskari funkcióban jelenjen meg, vagy inkább egy vonalbeli szervezeti egység keretein belül, decentralizáltként funkciók szerint vagy esetleg mátrixszervezet alakítanak ki. „Hazai nagyvállalataink többségére jellemző a vonalbeli és a törzskari osztályok együttes jelenléte.” Az előbbiben nem különül el a szakmai és a függelmi kapcsolat, alá-fölérendeltség alakul ki, az utóbbiban a törzskari szervezetek segítik a vezetést, de nem rendelkeznek döntési jogkörrel. (Hanyecz, 2006., pp. 41.)

Hasonló megoldás az, amikor projekt-teamet hoznak létre, ekkor egy meghatározott probléma kezelésére a szervezet különböző szintjeiről, különböző funkcionális területeiről vonnak be szakembereket, a projekt vezetője pedig a döntéshozatalhoz megfelelő kompetenciákkal és hatáskörrel rendelkezik. A projekt-controlling lényege a projektmunka és a projektvezető támogatása, a vállalati érdekeknek megfelelő koordináció és teljesítménykövetés biztosítása. (Horváth, 2001a., pp. 197-199.)

Ennek a feldarabolódásnak másik változata a szervezeti feldarabolódás, amikor az egységes controlling tevékenység a szervezet nagysága miatt bomlik fel. Nagy szervezet esetén egyetlen controller vagy osztály nem tudja ellátni az összes controlling feladatot. Amennyiben a szervezet minden vezetője egyet akar, akkor a szétagozódott controlling szervezeti egységekből

összerakódó controlling szervezet is egységesen fog működni, és ez a szervezeti feldarabolódás specializálja a controllereket. Ellenkező esetben más lesz a helyzet, és sajnos a controlling összessége nem controlling-rendszer lesz. (Boda - Szlávik, 2001., pp. 16.)

A Boda-szlávik szerzőpáros nagyon érzékletesen fogalmazza meg a jó vezető-controller viszont: a vállalat vezetői és a controller között nagyon jónak, harmonikusnak és kölcsönösnek kell lennie a kommunikációnak. Ha a távolság túl nagy, a bizalom nincs meg, akkor a kommunikáció sérül, és ez rontja a munka hatékonyságát. Egy kis távolság valószínűleg mindig lesz, de ha a vezetők és a controller között megteremtődtek a hosszú távú bizalom feltételei, ott „a controller a jobb első ülésre kerül”. (Boda - Szlávik, 2001., pp. 16-18.)

3.8. A controlling indokoltsága és bevezetése

Általánosan kiindulva, a gazdálkodás során előbb-utóbb eltéréseket tapasztalunk a céloktól, ami valószínűleg gyors változásokat és nem hatékony erőforrás-felhasználást jelent, és ez rontja a szervezet működésének hatékonyságát. Tehát a kontroll és az ellenőrzés, standardizálja és biztosítja a szervezet működését és eredményét, a vezetők számára is jó, ha van kontroll, mert megfogalmazza az elvárásokat és a teljesítmény-értékelési szempontokat, ezzel kézzelfogható keretet ad a működéshez, erősíti a kézben-tartottság érzést.

Radó István a M&C¹⁰¹ levelekben Mintzbergre hivatkozva azonban „támadja” a megfontoltan tervező cégvezető képet. Szerinte nem gondolkodnak sokat egy témán, max. 10 percet, túl sok dolguk van, sok ad-hoc jellegű feladatot kell megoldaniuk. „A vezetők többsége sodródott az eseményekkel. Nem ők irányították a dolgokat, hanem a dolgok irányították őket. Ezért is mondhatjuk, hogy mindenképpen igazolt, sőt megnőtt a controlling jelentősége és felelőssége.” (Radó, 2005a. www.controllinportal.hu/?doc=mc&mc=11)

Szintén az indokoltságot támasztja alá a már említett tény, hogy az idők előrehaladtával jelentősen megváltozott a vállalatok költségszerkezete. Különösen az utóbbi 10-15 évben figyelhető meg, hogy az általános költségek nagymértékben megnövekedtek, akár 60%-ra is. Ennek pontos ráosztása termékekre vagy folyamatokra, tevékenységekre igényli az új és újabb tervezési és költségszámítási módszereket. (BME Menedzsment és vállalkozásgazdaságtan jegyzet, 2006., pp. 190-191)

„A fejlett piacgazdaságok példái azt bizonyítják, hogy a piaci lehetőségek és hatások bővülésével arányosan csökken a vezető döntésképesége (mind több és átfogóbb, gyorsan megszerezhető

¹⁰¹ www.controllinportal.hu/?doc=mc&mc=7
www.controllinportal.hu/?doc=mc&mc=11
www.controllinportal.hu/?doc=mc&mc=12

információra van szüksége, amelyet egymagának szinte lehetetlen előteremtenie).” (Körmendi - Tóth, 2006., pp. 18.)

„Gond van” a pénzügyi számvitel beszámolórészeivel is. Az eredménykimutatás egészen jól mutatja a költségek felépítését, mindaddig, amíg a termelés van a középpontban. Amikor az alapanyagok, és a közvetlen munka teszi ki a költségek zömét, ez a legfontosabb információ a menedzserek és a befektetők számára. Viszont manapság magasak a fix költségek és az induló befektetések, mint a K+F, vagy a márkáépítés. A nyereség is szubjektív szám, hiszen a bevétel nem jelent cash-t, a kiadások nem cash out-flow-k, majd, csak amikor realizálódnak. A mérlegnél is jelentkezhetnek problémák, mert pl. a befektetett eszközök értékelése kétséges, mert pillanatnyi állapotot rögzít. A tárgyi eszközöknél is „csak” a bekerülési, bruttó, majd nettó értéket látjuk, de azt nem, hogy stratégiai szempontból számunkra mit jelentenek és milyen eredményt várunk tőlünk. Sok cég negatív működő tőkével dolgozik, ma tehát a cégeknek kevésbé van szükségük fizikai eszközökre vagy működő tőkére, mint régen. A cash flow kimutatás ugyan valóságos végeredményt közöl, azonban annak egyes sorai (különösen, ha indirekt módszerrel vannak előállítva) nehezen értelmezhetők. Nem mutatja meg az évközi szabad cash flow-t, és nem mutatja a diszkontált cash flow-t sem.¹⁰² (Buda, www.miau.gau.hu/miau/60/budaszabolcs.doc)

Természetesen a controlling indokoltsága igazolható a KKV-ok esetében is, hiszen a gazdasági folyamatok változékonysága, gyorsasága, a versenyhelyzet és a rájuk oly jellemző problémák még erősebb és gyorsabb visszacsatolást tesznek szükségessé a gazdálkodási folyamataikban. Ennek egyik eszköze a controlling.

Ha már eléggé indokoltnak látjuk a controlling rendszer kialakítását a vállalatnál, akkor a következő lépés a controlling bevezetése. Egy controlling rendszer kialakításakor és működtetésekor az alábbi alapelveket kell szem előtt tartani:

- Mivel a controlling elemzési munkáihoz ugyanazokat az adatokat használja fel, amelyek a könyvviteli, értékesítési és egyéb funkciókat ellátó szervezeti egységeknek feladataik teljesítéséhez szükségesek, nem lenne célravezető – sőt tilos –, ha párhuzamos nyilvántartásokat vezetnie.
- A controllingnak egy átfogó, rendszerszemléletű tervezési, eltérés-elemzési és beszámolási rendszerként kell működnie az irányítási rendszeren belül.
- Megvalósítható és motiváló célokat tűzzön ki, ezen keresztül a felelősség és a hatáskör váljon megszemélyesíthetővé.

¹⁰² Ezen gondok egy része természetesen megoldható a számvitel fejlesztésével, az analitikákkal, a kiegészítő melléklet és az üzleti jelentés kibővítésével és használatával, de a controllingot, mint módszert mindenképpen szükségesnek ítélem meg.

- A céloktól való eltérések korai észleléséhez kell hozzájárulnia a döntés- és felelősségorientált vezetői számvitelnek és az információs, illetve beszámolási rendszernek. Azonban az egyszerű eltérés-elemzés nem elegendő, figyelni kell az összefüggésekre, mi miért tért el, másrészt, a plusz/mínusz jellegű eltéréseket nem szabad összevonni, hiszen ekkor kedvező képet is kaphatunk az egyébként sok kedvezőtlen, ám összességében pozitív eltéréssel rendelkező helyzetről. (Ladó, 1999., pp. 56-66.)

A bevezetés fő lépései:

1. A bevezetés és alkalmazás előkészítése

A controlling legyen központilag elfogadott stratégiai cél, pontosan tisztázni kell, hogy mit várunk el az új rendszertől. Fel kell mérni, hogy vállalaton belül magunk valósítjuk meg vagy help-controllerrel, esetleg outsourcing-ben. A már meglévő rendszereket használjuk fel, vagy új rendszert dolgozunk ki, válasszuk ki a használni kívánt szoftvert¹⁰³.

2. A controlling szervezet létrehozása

Ha saját magunk valósítjuk meg, akkor valósítsuk meg a cég szervezeti fejlesztését, átalakítását.

3. A controlling rendszer folyamatainak előkészítő szervezése

Ki kell alakítani a controlling költségtervezési-, eredménytervezési, elszámolási rendszert. Meg kell határozni, hogy a controller hogyan és milyen módon gyűjti az adatokat, és milyen lesz az eltéréselemzési rendszer, erről kinek és milyen időközönként számol be, milyen a beszámolórendszer.

3.a. Stratégiai controlling rendszer szervezése

A szervezet stratégiai tervezési rendszerének kialakítása, 3-5 évre költségtervezés, stratégiai tervek lebontása taktikai és éves operatív tervekre, SWOT-elemzés, benchmarking, Balanced Scorecard, stb., a stratégia és stratégiai célok meghatározása.

3.b. Operatív controlling rendszer szervezése

A controlling adatgyűjtési információs rendszerének kialakítása, az éves tervezési rendszer kialakítása, a konkrét operatív költségtervezési, eredménytervezési, pénzügyi tervezési rendszerek kialakítása. Az operatív controlling éves beszámolási információs rendszerének kialakítása és a controlling apparátus létrehozása (Wisinszky, 2005. www.controllinclub.uw.hu/modules.php?name=news&file=articles&sid=97)

4. A controlling információs rendszer számítástechnikai támogatásának telepítése

Ez után következhet a fizikai megvalósítás, a helyszínek, hardverek kiépítése, a szoftverek telepítése.

¹⁰³ Kiscégek esetében ez általában az Excel.

5. A Controlling Szakmai Szabályzatának összeállítása és kiadása

A controlling bevezetés lezárásaként, illetve a rendszer indításához el kell készíteni a szervezet controlling szakmai szabályzatát, amely a stratégiai és az operatív controlling rendszer működtetésének feladatait, a hatáskörök, a felelősségi körök, valamint a kapcsolódó érdekeltségi rendszer funkcionalitását szabályozza. Meg kell érteniük az embereknek, hogy a controller nem egy felügyelő szerepét játssza, hibákat keresve és felelősségre vonást alkalmazva, hanem a vállalat jövőbeni életét segíti. (Körmendi - Tóth, 2006. pp. 163-166.)

3.9. A stratégiai és az operatív controlling¹⁰⁴

A dinamikusan változó környezet vizsgálatával, a kíméletlen versenyszituáció állandósulásával, a stratégiai gondolkodás megjelenésével bővült a controlling területe. Megjelent az igény a vállalat hosszú távú jövőjének biztosítására, a környezet elemzésére, előrejelzésére, a benchmarkingra, így a vezetők figyelme egyre inkább a stratégiára, annak állandó felülvizsgálatára fordult. Így kialakult ki a stratégiai controlling területe.

A szakirodalom szerint megkülönböztetünk stratégiai és az operatív controllingot. A stratégiai controlling¹⁰⁵ a stratégia megvalósításának és folyamatainak rendszerével, a lehetőségekkel és a veszélyekkel foglalkozik, feladata a stratégia, a célok megfogalmazása és a stratégia aktualizálása, beavatkozás annak megvalósulásába. Az operatív controlling középpontjában elsősorban a gazdaságosság, a jövedelmezőség és a likviditás áll, az előbbieken kijelölt célok elérésén van a hangsúly. Az operatív controlling az adott célokat és erőforrás-lehetőségeket figyelembe véve ad tájékoztatást a vezetésnek a mindennapos működéséhez szükséges döntések meghozatalához.

¹⁰⁴ Ez tulajdonképpen a controlling időbeli bontását jelenti. Éves az operatív és 3-5 éves szakszű a stratégiai controlling.

¹⁰⁵ Több ezredforduló előtti szakirodalomban a stratégiai controlling jelentőségét nem emelik ki annyira. Ez ma már nincs így, inkább a vezetés és stratégia orientált controlling került most a figyelem középpontjába. Az IFUA Benchmarking Club 2005-ös tanulmánya szerint viszont továbbra is hiányzik a stratégia megvalósításának támogatása (pl. akciók definiálása) és a megfelelő visszacsatolás, vagyis nem teljes, nem zárul be a stratégiai irányítás ciklusa.

3.9.1. A stratégiai controlling

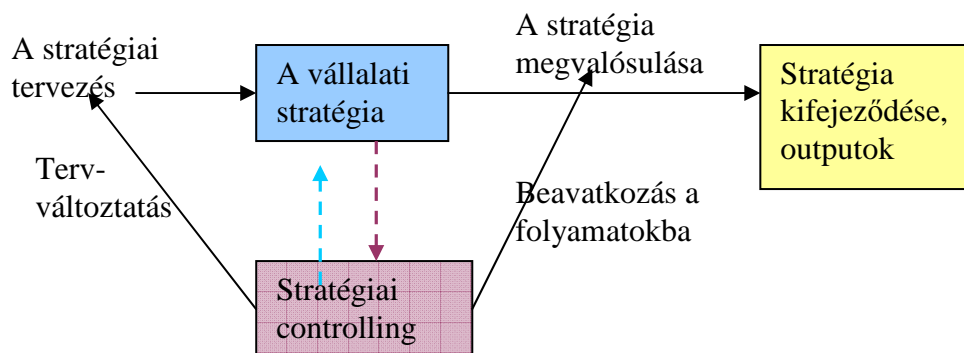
„Stratégiák kifejlesztése (...) azt is jelenti, hogy átgondoljuk és megtervezünk azt, hogy miként tovább.”

Horst-Günter Holl

„A stratégiai menedzsment magába foglalja a stratégiai tervezést, a végrehajtás irányítását, a visszacsatolást, az eredmények értékelését.” (Hanyecz, 2006., pp. 177.)

„A vezetés stratégiai feladatainak támogatását a stratégiai controlling alrendszerének funkcionálásával (...) valósítja meg.” (Körmendi - Tóth, 2006., pp. 73.)

Az 1900-as évek közepéig az operatív controllingnak „egyszerű” döntés-előkészítési szerepe volt, információgyűjtés és feldolgozás. A hatvanas években figyelhető meg a stratégiai vezetés kialakulása, mely a controlling konkrét alrendszerévé tette az operatív controllingot. A controllinggal, illetve az operatív controllinggal szemben megfogalmazódott az igény, hogy támogassa a vállalatvezetést, mint a stratégia megvalósítóját. Így tehát a controllingnak is van stratégiai oldala. A fenti két idézetből is látszik, hogy a stratégiai controlling a stratégiából, a stratégiai tervezésből indul, de jóval több annál. Az ábrán (saját ábra) látjuk, hogy a tervváltoztatás révén visszahat a stratégiai tervezésre, és a beavatkozási lehetőségeken keresztül a stratégia megvalósítására.



18. sz. ábra A stratégiai controlling (saját megfogalmazásban)

A stratégiai controlling segíti a vezetést a környezet változásaihoz való rugalmas alkalmazkodásban, a stratégia megvalósításában és az eredményes működésben, a célok elérésében. Ha a célokat le tudjuk fordítani mutatókra, akkor a visszacsatolás is megvalósítható. Ilyen lehetséges mutatókat a következő táblázatban látunk, a stratégiához rendelt mutatókat még a kisebb vállalkozások is alkalmazhatják.

10. sz. táblázat

A stratégiai controlling mutatószám-rendszere

Potenciálok	Piacok	Beruházások	Költségek
Kutatási potenciál	Piaci növekedés	Beruházások megtérülése	Termelési költségek (darab költség)
Gyártási potenciál	Relatív piaci részesedés	Beruházások kihasználása	Életciklus költségek
Termelőhelyek, telepítési potenciál	Áralakulás	Cash flow alakulás üzletáganként	Bevezetési költségek
Vezetési potenciál	Forgalom alakulás		Teljesítmény költségek
	Vevő fluktuáció		Utólagos költségek

Forrás: Hanyecz, 2006., pp. 182.

Így a stratégiai controlling feladatai:

- a megformált stratégia tervezésének támogatása,
- a tervezés szakaszában a stratégia átültetése az operatív szakaszba,
- befektetések elemzése,
- a stratégia megvalósulásának ellenőrzése (operatív controlling segítségével),
- a stratégia módosítása, és
- mindezekről a beszámolás/beszámoltatás.

A tervezés és a controlling során rengeteg mutatószámot számolunk ki, használunk fel, hivatkozunk rájuk. De mi is pontosan a mutatószám? A klasszikus értelmezés szerint: mikro- vagy makrogazdasági elemek szám formájában értékelt olyan állapota vagy más jellemzője, melynek alapján gazdasági tartalmú következtetést vonhatunk le; azaz viszonyszámok vagy abszolút számok vagy aggregált értékelések. A mutatószám a különböző döntésekhez szükséges információk számszerűsítése, ennek megfelelően akkor szolgálja jól a döntéshozatalt, ha az adott döntéshez ténylegesen szükséges információkat tartalmazza számszerűsítve, kellően tömörítve. Lényege, hogy komplex tényeket és összefüggéseket egy értéknagysággal le tudunk írni. A mutatószámok lehetnek az irányítás eszközei is, mivel tömören felhívják a figyelmet a gazdálkodás lényeges pontjaira. (Körmendi-Kresalek, 2007. pp. 97.)

Időbeli alakulásuk szempontjából, ahogyan telt az idő, egyre komplexebb mutatószámokat kezdtek el használni. A század elején az egyszerűbb pénzügyi-számviteli mutatószámokat ismerték, majd a megtérülési (return on) mutatókat, később megjelentek a nem pénzügyi mutatók, az értékteremtés mutatói, a Balanced Scorecard stratégiai térképpel és a folyamatok kulcstényezőivel való irányítás. (Bodnár, 2006a.)

A mutatószámrendszerek a mutatószámok közötti kapcsolat jellege szerint lehetnek matematikai művelettel leírhatóak (DuPont, EVA), szakmai-logikai összefüggésűek (Balanced Scorecard), heurisztikus felépítésűek (ellenőrzőlisták), empirikus-statisztikaiak (hitelbírálat).

A mutatók controllingban a tervezés, irányítás és az ellenőrzés segédeszközei, a vállalati és nemzetgazdasági, vagy ágazati összehasonlítás eszközei, az információk szerves alkotórészei. A mutatók, illetve mutatószám-rendszerek kialakításánál az alábbi szempontokat kell figyelembe venni:

- a mutatóknak mérhetőknak kell lenniük,
- azonos időhorizontra kell elkészíteni a terv-tény összehasonlításnál,
- a folyamatosságot biztosítani kell,
- költség/haszon szemléletet itt is érvényesíteni kell. (Francsovcics, 2005. pp. 41-42.)

Eszközei részben a stratégiai tervezés eszközei (PEST környezetvizsgálat¹⁰⁶, SWOT¹⁰⁷, GAP elemzés, Balanced Scorecard¹⁰⁸, Portfolióelemzés, benchmarking, scenárió elemzés, értékelemzés, folyamatmenedzsment), hiszen a stratégiai tervezést támogatja, illetve utasításokat ad arra vonatkozóan, hogy hogyan valósítsák meg azt. Másik részben a manapság egyre inkább terjedőben lévő értékmérő módszerek, az értékalapú vezetés. Ez részben tájékoztatja a vezetést a vállalkozás tevékenységeinek helyzetéről, másrészt kielégíti a tulajdonosok/résztvényesek és más érdekeltek (stakeholderek) információs igényeit. Alapvetően a hagyományos pénzügyi-számviteli mutatószámokra, illetve a Value Based Management (VBM) módszerekre támaszkodhatunk. A return on alapú megtérülési mutatók (ROE, ROA, ROI) elemzésénél kell megemlíteni a DuPont mutatószámrendszert, mely tényezőkre bontást jelent, alapgondolata az, hogy cél az ösztönözni a megtérülést, azaz nem a nyereséget – mint abszolút mutatót – favorizálja, hanem az összes befektetett tőke megtérülését. A rendszer csúcsmutatója a ROI (Return On Investment = Adózás előtti eredmény / Átlagos lekötött tőke¹⁰⁹), amelyet először két fő részmutatóra (árbevétel-arányosnyereség és valamilyen – általában a befektetett tőke – forgási sebesség), majd még további mutatókra bonthatunk fel. Előnyei, hogy a tőkebefektetők megtérülési céljait helyezi előtérbe, a decentralizált szervezeti egységeknél is felhasználható és a mutató felbontása lehetőséget ad a hatótényezők elemzésére. Hátránya, hogy mivel tört alakú mutatókról van szó, ezért ha csak a végeredményt látjuk, akkor nincs információnk a számláló és

¹⁰⁶ Political (politikai), Economic (gazdasági), Social (társadalmi) és Technical (technikai).

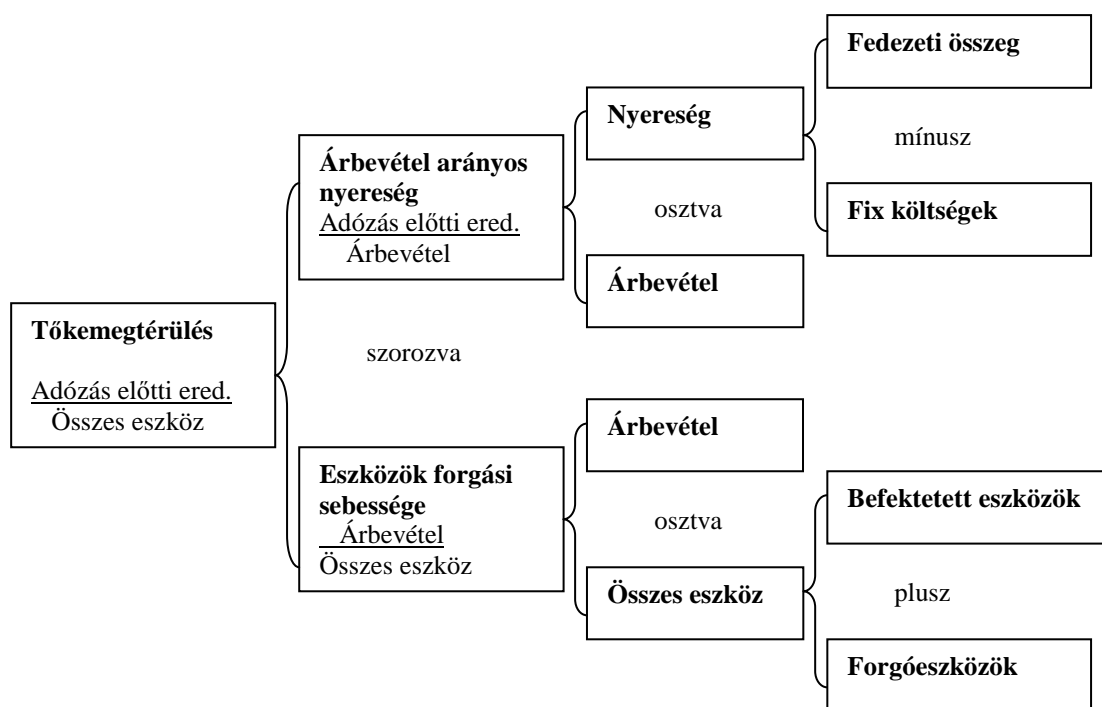
¹⁰⁷ Kiseb vállalkozásoknál nem teljes SWOT analízist végeznek el, hanem ellenőrző listákat állítanak össze és használnak.

¹⁰⁸ Itt most a stratégia megvalósítása a stratégiai (ok-okozati) térképen keresztül.

¹⁰⁹ Lekötött tőke = Immateriális javak nettó értéke + Tárgyi eszközök nettó értéke +Készletek +Követelések +Pénzeszközök + Aktív időbeli elhatárolások –Céltartalékok -Rövid lejáratú kötelezettségek -Passzív időbeli elhatárolások, vagy Lekötött tőke = Saját tőke + Hosszú lejáratú kötelezettségek - Befektetett pénzügyi eszközök - Értékpapírok

a nevező változásáról, pedig változatlan ROI (vagy ROA, ROE) esetén is komoly változások következhetnek be. Másik gond, ha a rövid távú nyereségnövelési szempontok kerülnek az előtérbe a mutató javítása céljából. Így olyan fontos kiadások (pl. javítások, karbantartások, pótló beruházások, céltartalék képzés) maradhatnak el – amelyek bár önmagukban rövidtávon valóban eredményt rontóak – később veszélybe sodorhatják a vállalat jövőjét. Ezért nem önmagában kell nézni, hanem részleteiben.

Az alábbi ábrából látható az egyik lehetséges felbontási mód, amely bemutatja, hogy a ROI milyen rendszerben keletkezik, melyek a ROI-ra ható tényezők, melyek elemzésére nagy figyelmet kell fordítani. (Természetesen ezt az ábrát tovább lehet részletezni, a REFA egy ennél jóval részletesebb ábra mutatja a ROI keletkezését, de a lényeg ugyanaz.) Más mutatóra is lehet ezt a „mutató fát” alkalmazni, pl. a ROE-ra (Return on equity, tőkearányos jövedelmezőség), hiszen a saját tőke arányos nyereség az eszközarányos nyereség és a tőkeáttétel (ST/összes eszköz) szorzata.



Forrás: Gönczi, 2001., pp. 87.

19. sz. ábra ROI mutatószám rendszer

Napjainkra már az értékalapú vezetés (VBM), a tulajdonosi értékkepzés elemzése a stratégiai tervezés része. A VBM az egész vállalati működést átható vezetői megközelítés, melyben minden döntést a vállalat értékének növelése céljából – mint egy értékmaximalizálás – hoznak meg. Meg kell határozni a kulcsfontosságú értékteremtő tényezőket, meg kell érteni, hogy ha valamit teszünk egy cél elérésének érdekében, az hogyan befolyásolja a tulajdonosi értéket.

Eszközei a stratégiai tervezés, a portfólióértékelés, az erőforrás allokáció, a teljesítményértékelés, a befektetői kapcsolatok értékelése és az ösztönző javadalmazás. Ilyen értékteremtő tényezők: árbevétel növekedési üteme, működési eredmény-ráta, fizetett adó, forgótőke-igény, tárgyi eszköz beruházás, versenyelőny fennállásának időszaka. (Fónagy - Zéman, 2006., pp. 5-7. és Turner, 2003., pp. 60-61.)

A VBM inkább a vezetői számvitelre és a controlling módszerekre alapuló módszereket és mutatókat használja, itt beszélhetünk a tőkeérték módszerről és a maradvány-nyereség módszerről. A tőkeérték módszerben a vállalat üzleti értékét számolják (saját tőke + idegen tőke piaci értéke), például a Részvényesi érték (Shareholder Value), azaz a vállalat piaci értékének és kintlévőségeinek piaci értéke, a diszkontált cash flow és a befektetés-arányos cash flow megtérülés. A maradvány-nyereség módszer esetében a hozzáadott gazdasági érték, az Economic Value Added (EVA), és a gazdasági profit, az Economic Profit (EP). Az EVA¹¹⁰ és az EP közös gondolatmenete, hogy megmutatják, hogy mennyi érték képződött a vállalatnál, illetve azt is, hogy az, mibe került. (Körmendi - Tóth, 2006. pp. 73-83.)¹¹¹ Amikor a befektetés visszatérülése alacsonyabb annál, mintha hasonló kockázatú és költségű befektetést eszközöltünk volna, akkor az EVA negatív, és a cég csökkenő részvényértékkel és a tőke elfolyásával szembesül. Az üzletben számtalan független működő folyamat tud értéket képezni, de beleesik az EVA növekedését mérő négy kategória egyikébe. (Tulajdonképpen az EVA ezek által növelhető):

1. *A meglévő tőke visszatérülésének javítása.* Magasabb árakkal vagy nagyobb árréssel, nagyobb termelési mennyiséggel illetve alacsonyabb költségekkel.
2. *Rentábilis növekedés.* Tőke befektetésével, amikor is a többlet nyereség fedezi a hozzáadott tőke költségét. A működő tőkébe és a termelés kapacitásnövelésébe való befektetésekre lehet szükség, hogy megkönnyítsük a növekedett forgalom, új termékek vagy új piacok kezelését.
3. *Szüret.* A befektetések racionalizálása, felszámolása vagy kurtítása azokban a folyamatokban, amelyek nem tudnak nagyobb visszatérülést generálni, mint a tőke költsége. Ezt a vagyonyjog átadásával, illetve a nyereségtelen piacokról való visszavonulással is lehetséges.
4. *A tőke költségének optimalizálása.* A tőke költségének csökkentésénél és a pénzügyi rugalmasság fenntartásánál mindenféleképpen támogatni kell az üzleti stratégiát (Stewart, 2000., pp. 2-4.)

¹¹⁰ Gazdasági hozzáadott érték = adózás utáni üzemi (üzleti) eredmény-tőke összköltsége, A felhasznált tőke igazi költsége két fő részből áll: a hitelben kapott tőke költsége az érte fizetett kamattal. A tulajdonosoktól kapott tőke költsége viszont összetettebb, hiszen itt a megtérülési követelmény hosszú távon az árfolyamnyereséghez, rövidtávon az osztalékhoz fűződik. (Laáb, 1999., pp. 161-172.)

¹¹¹ A hagyományos és az értékalapú mutatókról még rengeteget lehetne írni, de ez meghaladja a disszertáció kereteit.

Mivel hosszú időtávra vonatkoznak, és komoly tőkét igényelnek, én is a stratégiai részbe sorolom a beruházások tervezését is, mivel nézetem szerint nem csak a befektetések megtervezéséről van szó, hanem annak controllingjáról (eltéréselemzés, megtérülési számítások, beavatkozás, beszámolás) is. Természetesen a beruházással kapcsolatban meg kell tervezni a várható kiadásokat és bevételeket, azaz elemezni kell a beruházás cash flow-ját és a vállalkozás likviditására gyakorolt hatását. A gazdasági folyamatokat egy időtengelyen célszerű megtervezni, hiszen nem mindegy, hogy egy kiadás vagy bevétel most vagy később évek múlva jelentkezik. Ezek után jöhetnek a gazdaságossági számítások: NPV, IRR, megtérülési idő. Az értékelésnél vegyük figyelembe az inflációt, illetve a működési költség tervezése során az amortizációs költségeket ne soroljuk a beruházás tényleges működési költségei közé, így a gazdaságossági számításokban nem terheljük a beruházási tervet egy olyan költséggel, amely valójában nem kerül kifizetésre. Ne csak az induló kiadásokkal számoljunk, hanem a forgótőke szükséglettel, az esetleg felmerült alternatív költségekkel, a működési kiadásokkal és a társasági adóval is. Folyamatosan monitoringoljuk a befektetésünket, letér-e a megtervezett pályáról. A jövő természetszerűen bizonytalan, így tervváltozatok készítése szükséges, amelyek alapján készített érzékenységvizsgálatok és kockázatelemzések tájékoztatnak a beruházással járó kockázatokról. (Sinkovics, 2002., pp. 66.)

Összefoglalva megállapítható, hogy a beruházások alapvetően három területen befolyásolják a vállalkozások eredményességét. Elsősorban közvetlenül a vállalkozás nyereségére gyakorolt hatáson keresztül, a többleteredmény vagy a hatékonyabb termelés révén. A második terület a likviditási helyzet alakítása, amely a kivitelezési időszak kiadástöbbletét, a beruházásokkal kapcsolatos hitelek törlesztését valamint a működtetés során jelentkező bevételeket foglalja magában. Végül a vállalkozások vagyoni helyzetének, (a vagyon nagyságának és összetételének) megváltoztatása révén hat a gazdálkodás eredményességére.

(Kovács, 2003. www.miau.gau.hu/miau/01/uzleterv.doc)

3.9.2. Az operatív controlling

„Egy összetett problémát nem az egyedi esetek szintjén kell megoldani, hanem összefüggéseiben.”

Horst-Günter Holl

„Az operatív controlling azokkal a fejleményekkel foglalkozik, amelyek a ráfordításokon és a hozamokon keresztül már a jelenben észlelhetők” (Horváth, 2001a., pp. 141.)

„A stratégiai időszak egyes gazdasági (pénzügyi) éveinek feladatait (tervezési, terv-tény eltérés-elemzési és visszacsatoló információszolgáltatási) hajtja végre az operatív controlling alrendszer.” (Tóth, 2006., pp. 1.)

Az idézetek alapján is látszik, hogy az operatív controlling rövid távú, azaz kb. éves időszakot fog át. Működtetésének alapvető feltétele, hogy a vezetői szintek a működés gazdasági eredményeiről, ráfordításairól időben rendszeres információt kapjanak. A stratégiai és az operatív időtáv közötti taktikai rész határozza meg az operatív controlling számára a feladatokat, a „sarokszámokat”, és kéri vissza a monitoring jelentéseket.

A szakirodalmi meghatározás szerint az operatív controlling feladatai:

- tervezés,
- terv-tény eltéréselemzés,
- információszolgáltatás, beszámolás.

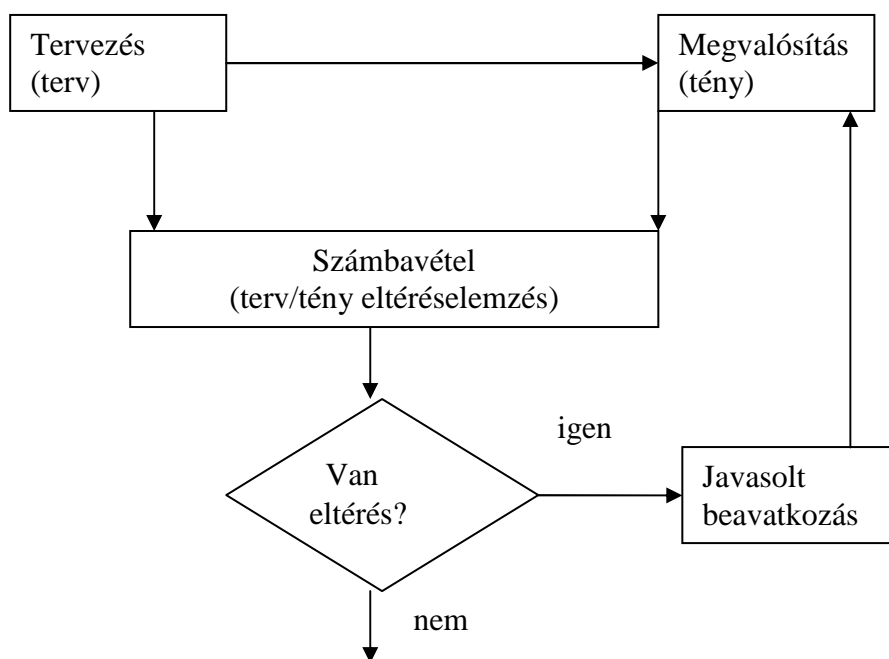
Az operatív controllerek alapfeladatai közé tartozik, hogy a tervezéshez az adatgyűjtést és a tervezési munkát már az előző időszakban elkezdjék. Az addig letelt időszak (általában az első háromnegyed év), a megelőző időszak és a makrogazdasági környezet, a versenytárak (benchmarking) adatainak figyelembevételével elkezdődhet a tervezés, mely több forduló után – elvileg – időszak végére elkészül, és bevezethetővé válik. (Tóth, 2006., pp. 1-3.)

Az operatív controlling eszközei

Az operatív controllingnak a mai napig feladata a menedzsment versenyhelyzetben tartása, azaz ellátása aktuális információkkal, itt lényeg inkább a gyorsaság, mint a „forintpontosság”. Különböző módszereket¹¹² használ a költség és eredménykalkulációkra.

¹¹² Beszélhetünk az operatív controllingnál az operatív tevékenységek szervezeti struktúráját fejlesztő szervezési módszerekről is. Ilyenek a Business Process Reengineering (BPR) módszer: a szervezet működési folyamatainak újraszervezése; a Lean management módszer: rugalmasan, dinamikusan alkalmazkodó „karcsú” szervezetet kell kialakítani; az Outsourcing módszer: adott szervezeti egységek/tevékenységek kiválasztása a vállalatból és az

Sematikusan ábrázolva az operatív controlling az ún. szabályozóköroket használja az eltéréselemzések elvégzéséhez. A nagy szabályozókört¹¹³ már bemutattam, az alábbi ábrán látható a kis-szabályozókö, amely konkrétan az operatív controllingra vonatkozik. Az ábrán rombuszsal jelölt kérdésben látható eltérések többféle okból is adódhatnak, leggyakoribb vizsgálódási területek az ár, a közvetlen költségek, a követett költségek, a felhasználások, a kihasználtsági fok. (Lásd később a rugalmas tervköltség-kalkulációnál.) Itt a cél a tervadatoknak a tényadatokkal való összevetése, azaz a megvalósulás felügyelete. Itt nem a hagyományos ellenőrzés szemszögben kell vizsgálni az ábrát, mivel a controllingban a tervezési és ellenőrzési funkciók megvalósulását nem választjuk el egymástól, így az ellenőrzés visszahat a tervezésre. A feladat nem egyszerűen rávilágítani az eltérésekre, hanem megkeresni azok kiváltó okait, egyrészt a tervezési munka (lehet, hogy a tervadatok nem megalapozottak), másrészt a beavatkozás szempontjából. A munka nem utólagos – főleg nem lezárt év utáni –, hanem már menet közben megtörténik, hogy a folyamatokba időben, azaz év közben be lehessen avatkozni. Lényeges, hogy a tervadatokat a tervezés struktúrájának megfelelően, annak mélységében gyűjtsék, és később ennek megfelelően gyűjtsék a tényadatokat is.



Forrás: Körmendi - Tóth, 2006., pp. 37.

20. sz. ábra A controlling eltéréselemzés kis szabályozó köre¹¹⁴

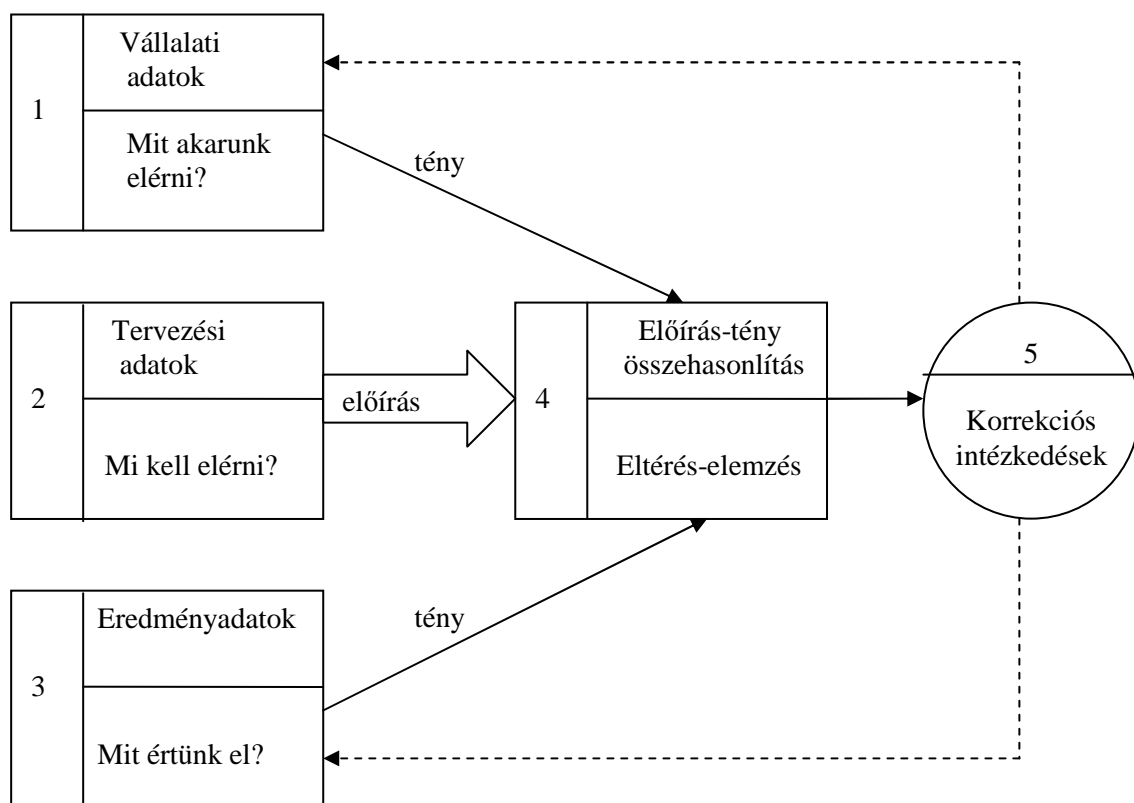
Értékelemzés (Value analysis): a termékek funkcióteljesítését (minőségét) és költségeit együtt optimalizálja. (Tóth, 2007., pp. 2-3.)

¹¹³ Amikor a kér alrendszer, a stratégiai és az operatív controlling együtt szabályozza a stratégia megvalósulását.

¹¹⁴ A terv/tény eltéréselemzés lehet tény/tény vagy normatíva/tény vagy benchmark/tény eltéréselemzés is.

Az eltéréselemzés időbeli gyakorisága függ a vezetők kívánságaitól, a szervezet méreteitől és más jellemzőitől. Minél „aktuálisabb” állapotot szeretnénk látni, minél „aktuálisabban” (real-time, vagy on-line) szeretnénk beavatkozni, vizsgáldni, annál gyakrabban kell ezt elvégezni. Természetesen figyelembe kell venni, hogy ez a munka is időigényes, illetve ismételt figyelemmel kell lenni a költség-haszon szemléletre is, nem érdemes túl gyakran elvégezni, nem biztos, hogy az ebből származó haszon megéri a ráfordításokat. A lényeg mindenhol ugyanaz, az előírások és a tények figyelembe vételével meg kell hoznunk a szükséges korrekciós intézkedéseket.

Az eltéréselemzés egyik fő célja tehát a szükséges intézkedések, beavatkozások meghozatala. Az alábbi ábrán látható, hogy az eltérés-elemzés lépései hogyan vezetnek a korrekciós intézkedések meghozatalához. Ezek minden vállalatnál eltérőek, de az biztos, hogy a jövedelmezőség javítására, a fizetőképesség megőrzésére-javítására, a szűk keresztmetszetek feloldására, a szervezet tanulási folyamatainak elindítására-felgyorsítására és a termékportfólió racionalizálására irányulnak.



Forrás: REFA Üzemszervezés, 2001., pp. 6.

21. sz. ábra Az előírás-tény összehasonlítás lépései

A jövedelmezőség javítása sokféleképpen történhet, itt megemlíthető az árbevétel növelése, a kiadások csökkentése, a kapacitások, eszközök jobb kihasználása. Mindenhol gond az általános

költségek emelkedése, így azt biztos, hogy annak szintjét racionalizálni kell. A fizetőképesség, a likviditás megőrzése sem egyszerű, főleg a tervezése. Figyelnünk kell a vevő és szállító állományunkra, a nélkülözhetetlen kiadásokra, a készletek szintjére, a termelés áttelepítésére, a lízing és faktorálási lehetőségekre. Ezzel összefügg a termékportfoliónk is, melyet ennek megfelelően át kell alakítanunk. A szervezet tanulási folyamata pedig a hatékonyabb, gyorsabb, olcsóbb folyamatok kidolgozására, beépítésére, valamint a controlling típusú, értékteremtő gondolkodás kiépítésére utal.

A szűk keresztmetszetek vizsgálata

Ez tulajdonképpen azt jelenti, hogy valamilyen erőforrásból, piaci lehetőség, tőke, innováció, stb. nincs elég, noha a piaci lehetőségek még nyitottak. Ennél fogva korlátozzák az eredeti célok teljesülését, hiszen csökken a termelés, a jövedelem, nőhetnek a kiadások. Megoldás lehet a szűk keresztmetszetek feloldása – erőforrások, piaci lehetőségek, stb. bővítése –, a termelési eljárások és a munkafolyamatok optimalizálása vagy a termelés, a portfólió átalakítása, hogy a relatív fedezet elvén a lehető legnagyobb eredményt érjük el. Ha a fajlagos értékesítési árból levonva az értékesítés közvetlen önköltségét megkapjuk a fajlagos fedezetet. De nem egyszerűen a fajlagos fedezeteket hasonlítjuk össze, hanem ezen túllépve, azt is megvizsgáljuk, hogy a szűkös erőforrásból mennyit igényel egy adott termék. Az a termék a legjövedelmezőbb, amelyik az egy szűkös erőforrás egységére jutó legmagasabb fajlagos fedezeti értéket mutatja. A képet bonyolítja, ha nem egy, hanem kettő vagy több szűkös erőforrásunk van. Ilyenkor két dolgot tehetünk, az egyik, hogy csak a számunka legfontosabb erőforrás mentén vizsgáljuk a termék egy szűkös erőforrás egységre jutó fajlagos fedezeti összegét vagy lineáris programozási módszereket, informatikai tervező programokat veszünk igénybe.

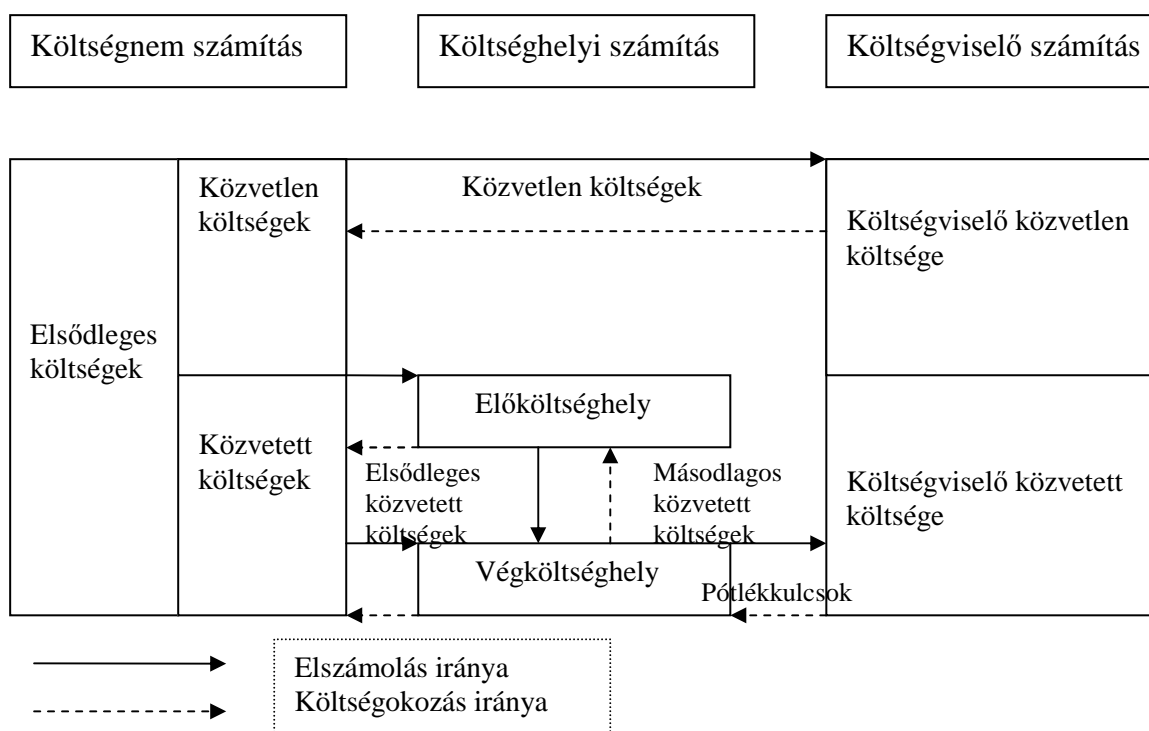
Szem előtt kell tartani az opportunitás költségét is, azaz ha egy terméket kivesszünk a termelési programból az elmaradt bevétellel és elmaradt költségekkel egyszerre jár. Meg kell még vizsgálni, hogy valóban érdemes-e, illetve melyik terméket érdemes kiemelni a programból.

Költségtervezés és költségelszámolás

A költségek controllingjánál a legfontosabb tényező a költség és teljesítmény-elszámolási rendszer jövő orientáltsága. A költségelszámítás részletezettségét a vele szemben fellépő információs igény határozza meg.

A költségelszámolás első, kiinduló eleme a költségnem(fajta)-számítás, mely összegyűjti és csoportosítja az időszak összes felmerült költségnevet, rögzíti a költségeket. A költségnevszámítás során megkülönböztünk közvetlen költségeket, melyek közvetlenül és teljes mértékben elszámolhatók a költségviselőkre, az ok-okozati elvnek megfelelően; és közvetett költségeket, amelyek a költségviselőkre közvetetten nem számolhatók el. Arra ad választ, hogy milyen – típusú – költség milyen célból és milyen nagyságban merült fel, tulajdonképpen a költségek összetételét láthatjuk belőle. Adatokat szolgáltat (lásd alábbi ábra) a költséghely és -viselő számításához.

A hagyományos költségelszámítási rendszer három alrendszerből épül fel:



Forrás: Makray, 2003. pp. 18.

22. sz. ábra A hagyományos költségelszámítási rendszer felépítése

A további számításokhoz javasolt osztályozás:

- Felhasznált termelési tényezők jellege: anyagköltség, bérköltség, igénybe vett szolgáltatás, stb.
- Az elszámolás típusa: elsődleges vagy másodlagos. Ez a belső elszámolásban a költséghely számításához kell.
- Költségviselőhöz rendelhetőség: közvetlen vagy közvetett költségek. A közvetett költségeket valamilyen módszerrel a költségviselőhöz kell rendelni.
- A költségek kapacitáskihasználtságától függő változása: állandó (nem függ-) és változó (függ a kapacitáskihasználtságtól) költségek.

Másik csoportosítás szerint felbonthatóak:

- Elsődleges költségek: Az erőforrás felhasználáskor merül fel valamilyen költséghelyen, anyagköltség, bérköltség, értékcsökkenés, stb.
- Másodlagos költségek: A különböző költséghelyek vagy rendelkezések, projektek közötti (belső) teljesítménymozgások költségátcsoportosítása, karbantartás, felújítás, szerelés, takarítás.
- Kalkulált költségek: csak a költségkalkulációban használatosak, céljuk az eszközök és szolgáltatások felhasználásának értékelése abban az esetben, ha a ráfordítások azokat nem vagy más formában, illetve mértékben tartalmazzák. Pl.: tárgyi eszközök kalkulált kamata, kintlévőségek kalkulált kamata, kalkulált értékcsökkenés, kalkulált bérleti díj, stb.^{115, 116}

A költséghelyi számítás során a költségeket azon költséghelyekhez rendelik hozzá, ahol azok felmerültek. (Fontos költségokozati számviteli és controlling szabály!) Lényeges szempont egy költségszámítási rendszer felépítésekor, hogy jól körülhatárolható és egymást nem, de mindent lefedő költséghelyeket¹¹⁷ alakítsunk ki, és ezek egyben felelősségi területek is legyenek, megnevezhető felelősökkel és hatáskörökkel. Az elsődleges közvetett költségeket közvetlenül számolják el a költséghelyekre, a másodlagos közvetett költségek egy másik költséghely igénybe vett teljesítményei, azokat vetítési alapok, költségkulcsok segítségével számolják el a költséghelyekre. Ilyen költséghelyek: igazgatási, irányítási, termelő, szolgáltató, technikai (anyagigazgatási, szociális), stb. költséghelyek.

A költségviselő-számítás azt mutatja meg, hogy minek az érdekében keletkeztek a költségek. Költségviselők lehetnek termékek, megrendelések, projektek, saját beruházások, folyamatok. A költséghelyről a költségek (egy- két- vagy többlépcsős vagy egyenértékszamos) osztókalkuláció, (egy- vagy többlépcsős) pótlékoló kalkuláció és normatív kalkuláció alapján számolhatók el a költségviselőkre. A költségviselő számításnál használatos, a táblázatban látható az egyszerű és a bővített pótlékoló kalkuláció, a közvetlen és az általános költségeket választják szét, ott alkalmazzák, ahol különféle termékeket állítanak elő eltérő anyag-, bérköltségekkel, különböző termelési eljárásokkal. A bővített kalkulációban a gyártási általános költségeket is bontják a pontosabb elemzés érdekében.

¹¹⁵ Felbontás a REFA, illetve a Körmeny - Tóth, 2006., pp. 91-93. alapján.

¹¹⁶ Vannak mások, a megszokottól eltérő költségek is, pl. rejtett költségek (baleset megelőzés, veszélyes hulladékkezelés), feltételes költségek (feltételezhető baleset kapcsán felmerülő költségek), intangibilis költségek (dolgozókkal, hatóságokkal, környezetvédelemmel kialakított kapcsolat, image) Makray, 2003., pp. 13.

¹¹⁷ Ez alatt fizikai, tehát térbeli és logikai területet is értek.

11. sz. táblázat

Az önköltség meghatározása

Pótlékoló kalkuláció Gépköltségek nélkül		Bővített pótlékoló kalkuláció Gépköltségekkel
Anyagköltség		Anyagköltség
Gyártási bérköltség		Gyártási bérköltség
Gyártási általános költség		Kalkulált ÉCS
		Kalkulált kamat
		Területi költség
		Energia költség
		Karbantartási költség
		Maradék gyártási általános költség
Igazgatási és értékesítési általános költség		Igazgatási és értékesítési általános költség

Forrás: REFA Üzemszervezés, 2001., pp. 29.

Költségekalkulációs módszerek

„A költségszámítás jövőre orientáltságát a tényköltség-rendszerekről a terveköltségen alapuló rendszerekre való áttéréssel érték el. A sajátos vezetői feladatok ellátásához szükséges információk megszerzése érdekében fejlesztették ki a részköltség-számítás rendszerét, ahol a költségeknek csupán egy hányadát osztják fel a költségviselőkre.” (Horváth, 2001a., pp. 62-63.)

A költségek elszámolásának módja szerint

- A teljes költségszámítás: az a költségszámítási eljárás, amely az értékelés alapjául szolgáló költség meghatározásánál az időszak összes termelési költségét figyelembe veszi. A számvitelhez, az üzemi eredmény, hatósági árak meghatározásához használják.
- A részköltség-számítás: olyan költségszámítási eljárás, amely az értékelés alapjául szolgáló költségek meghatározásánál a közvetett költségeket részben vagy teljesen figyelmen kívül hagyja, mivel a helyes költségokozatiság csak akkor érvényesül, ha a költségviselőre csak azokat a költségeket osztjuk fel, amelyek valóban a költségviselő előállításánál merült fel.¹¹⁸

¹¹⁸ Ennek egyik eszköze az üzemszámolási ív (ÜZI), melyet a vállalkozások a termelés koordinálása végett alkalmaznak a költség-hely-számításra, mert összekapcsolja a költségfajta-, és költség-hely-számításokat. Segítségével a közvetett költségek költség-helyekre oszthatók fel, továbbá költségkulcsok alkalmazásával felhasználható a kalkulációhoz. Az üzemszámolási ív tartalmazza a költségnemeket, melyek lehetnek: elsődleges költségek: a vállalkozáson kívülről beérkező javak és teljesítmények költségei, mint például az anyagköltségek, bérek, szociális költségek, vásárolt szolgáltatások, tőkeköltségek, gépek értékcsökkenési leírása és a másodlagos költségek: a vállalkozáson belül felmerülő költségek, melyeket nem a keletkezésük helyén, hanem más szervezetnél használnak fel, ilyenek az ingatlanok, raktározás, szerelés, karbantartás, energiaszolgáltatás áterhelése.

Tervköltség-számítás (a teljesköltség számítás rendszerében)

A tervköltség mindig az optimális üzletmenet érdekében felmerülő, elvárt költségek meghatározását jelenti. Kapcsolatot tételez fel a költségeket befolyásoló tényezők és a költségek nagysága között. (Ez általában a kihasználtság¹¹⁹.) Cél tehát a várható költségek minél pontosabb előrejelzése, a költséghelyek ellenőrzése. Alkalmazásával a tényköltségeket ellenőrizzük, hogy mennyire tekinthetők jogosnak, így irányítási és tervezési célokat is szolgál.

Fajtái:

- Merev tervköltség-számítás: a költségeket nem bontja állandó és változó részre, a kihasználtsági fokot állandónak (feltételezettnek) tekinti. Csak a költséghelyi költségek globális ellenőrzésére alkalmas. Korlátai miatt ritkán, kisebb cégeknél használják. Kiindulásként jól használható controlling módszerekkel ismerkedő kisvállalkozásoknál.
- Rugalmas tervköltség-számítás: Jobb módszer, ez a módszer bontja a költségeket fix és változó részre¹²⁰ és figyelembe veszi a kihasználtsági fokot terv és tényszinten is. Lényege, hogy a költségeket egy kihasználtsági foknál tervezik, de ellenőrzéskor figyelembe veszik a tényleges kihasználtságot is. Az alábbi ábrán látható módon az eltéréseket ár és mennyiségi hatásra bonthatjuk, illetve a mennyiségit felhasználási és kihasználtsági eltérésre. Piacgazdasági körülmények között azt feltételezzük – és ez különösen igaz a KKV-okra –, hogy a cégek árelfogadóak. Éppen ezért célszerű kiszűrni az áreltérést, hiszen, az abból adódó eltérések nem a vállalat „érdemei” vagy éppen hibái, felelőst nem igazán lehet cégen belül találni. A felhasználási eltérés az idő és/vagy anyagfelhasználás változásából adódó költségváltozás, amely egyértelműen valakinek – a költséghelyi vezető – a felelősségi körébe tartozik. Az eltérés adódhat az üzemzavarokból, a felhasználás gazdaságosságtalanságából, a nem megfelelő anyagok használatából, a sorozatnagyság optimális vagy ettől eltérő megválasztásából, vagy a megváltozott technológiából, igénybevett műszakszámból, a munka jó vagy kevésbé jó előkészítettségéből. Ezen tudunk és kell is változtatni. A kihasználtsági eltérés abból adódik, hogy változott a kihasználtság, így a tervköltségek és a normaköltségek¹²¹ közötti eltérésről van szó, ezért a vezetőt nem tudjuk felelősségre vonni. Alulkihasználtság esetén „üres” költségek, nem kihasznált kapacitási költségek keletkeznek.

¹¹⁹ A teljesítménypotenciál kihasználtságának a foka.

¹²⁰ Ha sok költség fajta jelentkezik egy vállalatnál, a valóságban nagyon nehéz és nagy munka a költségeket fix és változó részre bontani.

¹²¹ Az előírt költség, a tényleges kihasználtsági fokhoz igazított tervköltség.

$$\begin{aligned} & \text{Tényköltség tényárakon (Ténymennyiség * Tényár)} \\ & - \text{Tényköltség tervárakon (Ténymennyiség * Tervár)} \\ & = \text{Áreltérés} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Tényköltség tervárakon (Ténymennyiség * Tervár)} \\ & - \text{Normaköltség (Előírányzott mennyiség * Tervár)} \\ & = \text{Felhasználási különbözet} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Normaköltség (Előírányzott mennyiség * Tervár)} \\ & - \text{Elszámolt tervköltségek} \\ & = \text{Kihasználsági eltérés} \end{aligned}$$

Forrás: Horváth & Partner, 2001a. pp. 66-67.

23. számú ábra Az eltérések felbontása

Fedezetszámítási eljárások (a rész költség-számítás rendszerében)

- Direct costing vagy egyszintű közvetlen költség-számítás: A termék árbevételének és közvetlen költségének különbözete adja meg a fedezetét, amiből tehát fedezni kell/lehet a többi kiadást. Utána közvetett költségeket is levonva kapjuk meg az üzemi eredményt. Egyszerű a módszer, de éppen ez a hátránya is, egy összegben számolja el a közvetett költségeket, ezen finomítani úgy lehet, hogy a – közvetett – általános költséget is felosztják a termékekre. Kiszámolható az abszolút és a relatív fedezet is.¹²² A módszer jól használható ármeghatározás és optimális termelési portfólió összeállítására, de kifinomultabb elemzésekhez nem elegendő.
- Többlépcsős fedezetszámítás: Feladata, a költségek számba vétele a felmerülés helye szerint, egyfajta belső-másodlagos teljesítmény-elszámolás. Ha megvizsgáljuk a fix költségeket, akkor rétegeket, szinteket figyelhetünk meg, melyek a költségek felmerülésének szempontjából hozzárendelhetők egy kalkulációs egységhez, termékcsoporthoz, költséghelyhez. (Witt-Witt, 1994., pp. 22.) Lényege, hogy a fix költségeket több lépcsőre bontjuk, és részekben vonjuk ki a fedezeti összegből, így lépcsőzetesen látjuk, hogy hol keletkezik vagy hol lesz negatív az eredmény. Ennek következtében látjuk, hogy hol kell/lehet beavatkozni. Az ábrában láthatóak az általában alkalmazott szintek rendszere, ez természetesen cégenként eltérhet, de jó kiindulási séma.

¹²² Itt csatolnék vissza a szűk keresztmetszetek kérdésére, ahol gazdaságossági rangsort állítottunk fel.

Bruttó árbevétel ¹²³
- Engedmények
<i>Nettó árbevétel</i>
- Változó költségek
Fedezet-1
- Termékre eső fix költségek (ha valóban megállapítható, pl. szabadalmi, speciális gépi költségek, karbantartás)
Fedezet-2
- Termékcsoportok fix költségei (univerzális gépek költségei)
Fedezet-3
- Üzletági költség helyek fix költségek (költség helyi dolgozók egyébként nem bontható bérei, járulékai)
Fedezet-4
- Szolgáltató költség helyek fix ktg-ei (javítás, szerelés, takarítás)
Fedezet-5
- Infrastruktúra költségei (maradék fix költségek, pl. vállalatvezetés, igazgatás)
Vállalat szintű eredmény

- Egyedi költség-fedezet kalkuláció¹²⁴: Itt is hasonló költségdifferenciálás történik, csak a döntés és hatása áll a középpontban. A költségeket itt gyártási (előállítási) és készletben tartási költségekre osztják fel. A készletben tartási költségek azok a költségek melyek azért keletkeztek, mivel a vállalat a piaci igények kielégítése szempontjából termelőkapacitásokat tart készletben, s ez időarányosan használódik el. A költségdifferenciálás nem csak termékek vagy részlegek szintjén, hanem vevőnként vagy megrendelésenként, kisebb időegységenként (havonta, negyedévente) is megvalósítható. (Körmendi - Tóth, 2006., pp. 126-129.)
- Talán nem teljesen, de ebbe a témakörbe illeszkedik a Break-even elemzés, a Fedezeti pont kiszámítása. Fedezeti pont azon nagyságú termelés és értékesítés szintje, ahol a bevételek pontosan fedezik a kiadásokat, azaz a vállalkozás eredménye nulla. Ennél nagyobb bevétel elérése esetén már nyereséges lesz a vállalat.

A teljes kép kedvéért ide tartoznak még a tevékenység és folyamat alapú, illetve a target costing költségkalkulációs módszerek¹²⁵.

Végző lépésként megjelenik a beszámolási feladat, a riport-készítés. A különböző vezetési szinteknek megfelelően eltérő gyakoriságú, részletezettségű és irányultságú beszámolási rendszert működtessünk, táblázatokkal, grafikonokkal, szöveges részekkel, akár szóban, írásban,

¹²³ Nem az ÁFÁ-s, hanem az árengedményeket még tartalmazó.

¹²⁴ Horváthnál ez a Tervhatárköltség-számítás. (Horváth & Partner, 2001a. pp. 74-75.)

¹²⁵ Szintén a rész költség-számítás rendszerén belül.

elektronikus formában vagy prezentációban. Minél magasabb szintre készül a jelentés, annál tömörebb, szűkül az átadni kívánt információ mennyisége. A beszámoló lehet rendszeres, rutinszerű és alkalmi, eseti is. Minden esetben követelmény, hogy a beszámoló legyen időszerű, aktuális, mindenki számára a valóban szükséges információkat tartalmazza, legyen pontos és megbízható, eltéréseknél jelölje a tűréshatárokat, trendeket. (Körmendi - Tóth, 2006. pp. 38-39.) Nagyon fontos, hogy senkit ne terheljünk túl részletekbe vesző adatokkal, sok oldalas jelentésekkel, a klasszikus szabály szerint egy jó jelentés maximum két oldalas. A világos táblázatokkal, grafikonokkal tűzdelt jelentések sokkal hatékonyabbak, mint egy száraz, sűrűn telegépzelt jelentés.

Az operatív controlling fejlesztése természetesen nem áll meg, újabb és újabb controlling részterületek jelennek meg, mint pl. bankcontrolling, marketing controlling, minőség controlling, humán controlling stb. Kutatásom alapján látható, hogy a jelenlegi magyar kisvállalkozók körében a controllingnak ez az operatív jellege dominál, hiszen a stratégiai gondolkodás náluk annyira nem jellemző, másrészt nem élnek a drágább informatikai megoldásokkal.

Az alábbi táblázatban a szakirodalom szerint összehasonlítom a stratégiai és az operatív controllingot. Közepére illeszthető a stratégiai költségmenedzsment, amely összekapcsolja a stratégiai és az operatív controllingot, miközben vezetési alapként piacorientált, hosszú távú költségértékeket határoz meg. Jelentősége, hogy manapság az üzleti siker egyik záloga a költségcsökkentés, illetve az értékteremtés folyamatából eddig hiányozott a vevőorientáció és a minden folyamatra kitekintő látásmód.

12. sz. táblázat A stratégiai költségmenedzsment, mint a stratégiai és operatív controlling kapcsolódási pontja¹²⁶

	Stratégiai controlling	Stratégiai költségmenedzsment, mint kapcsolódási pont	Operatív controlling
<i>Orientáció</i>	Környezet és vállalat: adaptáció	A piac, a termék és az üzemi folyamatok összekapcsolása	Vállalat: az üzemi folyamatok gazdaságossága
<i>Tervezési lépcső</i>	Stratégiai tervezés	Minden tervezési lépcső, a termékélet-ciklus fázisait átfedve	Taktikai és operatív tervezés, kerettervezés
<i>Dimenziók</i>	Esélyek/Veszélyek Erősségek/Gyengeségek	Piacorientált, hosszú távú költségek és –előirányzatok	Ráfordítás/Hozam Költség/Teljesítmény
<i>Célok</i>	Létebiztonság sikerpotenciál	Hosszú távú nyereség	Gazdaságosság, nyereség, rentabilitás

Forrás: Horváth & Partner, 2001a., pp. 142.

¹²⁶ A táblázat szinte teljesen megegyezik a Körmendi - Tóth: Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában, c. könyvben találhatóival, (Körmendi – Tóth, 1998, 93 p.). Az időbeliséget nem tudtam ábrázolni, mivel nem látható, hogy melyik szerző(páros) kitől idéz. (Ezt idézi még Hanyecz, 2006., pp. 179. is)

A stratégiai költséghatározást négy elemét Horváth a következőképpen határozza meg:

- Értékelemzés: a vállalat haszon/többletérték-teremtő tevékenységét vizsgálja, az értéklánc elemzés során a cél az értéket nem teremtő tevékenységek minimalizálása.
- Életciklusköltség koncepció: a vásárlási ár és az élettartam alatt felmerülő költségek kapcsolatát vizsgálja.
- Célköltségszámítás¹²⁷ (target costing): „Olyan marketingszempontról költségekalkulációt jelent, melynek segítségével a vállalat összes termékére, illetve azok alkotóelemeire nézve – a saját és a konkurencia árait is figyelembe véve – felső költséghatárokat jelöl ki.” (Witt-Witt, 1994., pp. 114.) A vállalat a célköltséget tehát a jövőbeni árból vezeti le, nem a „mibe fog kerülni?“, hanem a „mibe kerülhet?“ kérdésre válaszol. Piaci információkból indul ki, a teljes termék-életciklusra tervezi a költségeket a teljes költségek figyelembe vételével. A termék piaci árából levonva az elvárt nyereséget megkapjuk a megengedett költségeket (drifting costs), a vállalat minden részegységének célja ezeknek a csökkentése. (Kötelező érvényű költségcélok = target costs) (REFA, Eredménytervezés: Árképzés és ármenedzsment, 2006., pp. 2.) Ha a termék piaci árának és a controlling által prognosztizált költségeinek különbsége nem ad megfelelő fedezetet a tervezett nyereséghez, akkor – akár többszöri iterációval – a kalkulált költségeket kell csökkenteni.

$$\begin{array}{l} \text{Piaci ár – nyereségrés} \\ = \text{megengedett költségek} \\ - \text{kockázati pótlék} \\ = \text{célköltségek} \end{array}$$

Ez a fajta árképzési eljárás nagyon ajánlható a KKV-ok számára, hiszen a jelenlegi piactudományi körülmények között árelfogadók. Ez a számítási módszer a kisvállalkozások terméktervezési szakaszában bevethető, hiszen a termelési folyamat során már kevés lehetőség adódik arra, hogy a költségeket lényegében módosítsák. A célköltségszámítás négyes célszempontról rendszere: alacsony költségek, kiváló minőség, vevői megelégedettség, megfelelő piaci időzítés. E miatt a négyes miatt is tipikusan KKV számítási módszer, hiszen ezek a tényezők a kisvállalatok mai túlélésének fontos szempontjai!

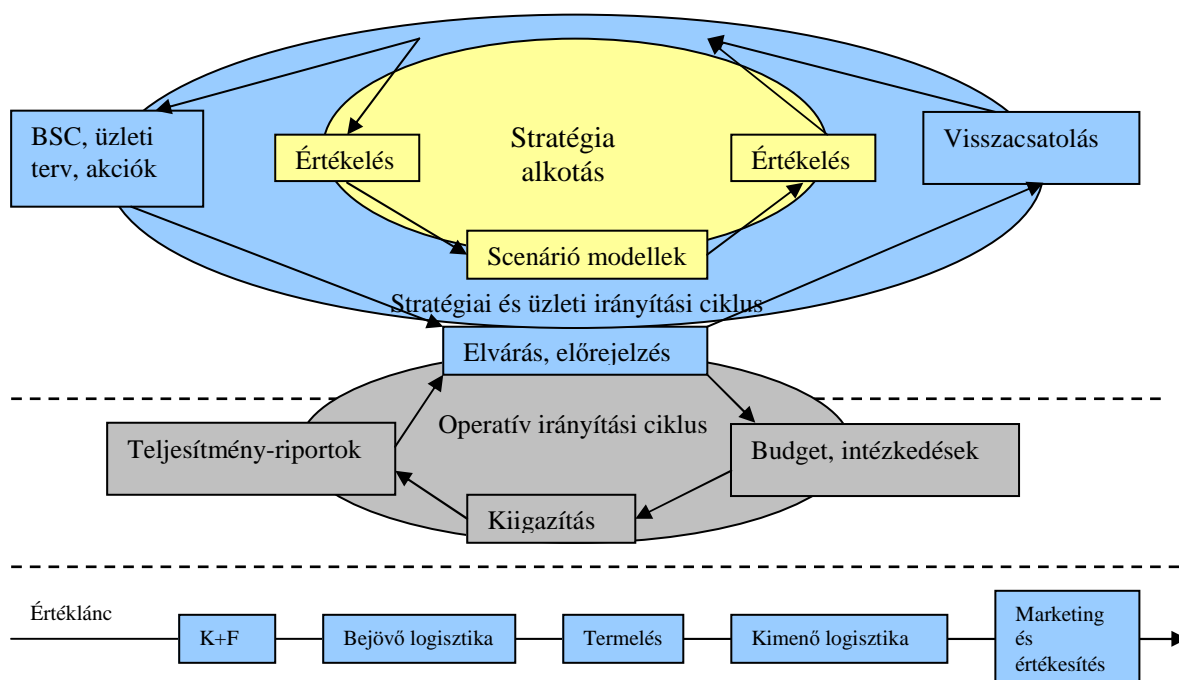
- Folyamatmenedzsment: a leggyorsabb, legalacsonyabb költségű és a legkevesebb hibával működő folyamatokat kell kialakítani, mindenfajta szükségtelen ismétlődés nélkül. A horizontálisan működő területeket megbontja és ezeket folyamatok formájában horizontálisan összeköti (lean menedzsment). (Horváth & Partner, 2001a., pp. 148-150.)

¹²⁷ Az értékelemzéshez képest fordított koncepció.

Ezen költségmenedzsment módszerek nem csak utólagos költségelemzésekre használhatóak, hanem a költségek menet közbeni befolyásolására és alakítására is.

Az operatív controlling több mint az eltérések kiszámolgatása, hiszen minden szám mögött emberek és szándékok állnak. Fontos, hogy ezt a munkát konzekvensen és jövőorientáltan végezzük el, jelöljük ki a felelősöket, az elérni kívánt mutatókat, mérőszámokat. Az operatív controlling célja végül is az, hogy áttekinthetővé tegye és javítsa a vállalkozás működését, időben figyelmeztessen, segítséget adjon a gyenge pontok felderítésében és megszüntetésében.

Az alábbi ábrán rendszerben látható a stratégiai és az operatív controlling összefüggése, illetve összefonódása, amely egy értéklánc mentén fűzi fel a szabályozóköri működését.



Forrás: Controlling Benhmarking Club, 2005. pp. 2.

24. sz. ábra A stratégiai és az operatív controlling

3.10. A controlling jövője

Egy vállalat vezetésének sikeressége nagyban függ a controllerek munkavégzésétől. Ma már a controllingban előforduló információk tartalma és szerkezete egyre inkább eltért a számviteli információkétól, miközben a tartalmi egyezőséget továbbra is fenn kell tartani. A controllinggal szemben megfogalmazódó kérdések és elvárások komplexitásának növekedése következtében a rész-controlling megoldások helyét egyre inkább felváltja az integrált controllingrendszerek és folyamatok gyakorlata. Ezáltal a controlling rendszerszemléletűvé, folyamatorientálttá, egyre

inkább "minden vállalati munkatárs fejében élő" szemléletté válik. A megvalósítás során a használati cél jellegnek kell dominálnia, azaz a controllingot az elsődleges céljának megfelelően kell kialakítani az adott vállalatnál.

2003-ban a német controllerek egyik Internetes szakmai fóruma, a MyControlling.Net készített egy felmérést a controlling jövőképéről. A kérdés az volt, hogy: „hogyan és milyen munkát fognak végezni a controllerek 2007-ben?” A leggyakoribb válaszok:

- „A kooperációs-, kommunikációs készség egyre fontosabbá válik.”
- „A controllereknek egyre több vezetési feladattal kell megbirkózniuk. A nem megragadható javak és erőforrások menedzsmentje előtérbe kerül.
- A controlling funkciók decentralizálása, „delegálása” történik a döntéshozókhöz.”
- „A számvitel átveszi a tényadatok, a terv-tény eltérések elemzésének műlra irányuló feladatát a controllingtól. A controlleri munkában előtérbe kerülnek a jövőre vonatkozó feladatok, valamint a pénzügyi és egyéb vezetők támogatása, a cég gyenge pontjainak és a kockázatoknak a kezelése, illetve a vezetői információellátás fejlesztése.”
- „Jellemző tendencia a controlling rendszerek egyszerűsödése és automatizálása. A controller interpretálja, és elemzi az adatokat, a számolási részt a rendszer végzi el. Ennek folyományaként a controller tanácsadóból döntéshozóvá léphet elő.”
- „A globalizáció hatására a controllerek nemzetköziesedése elkerülhetetlen. Emellett a controllerek különböző területekre specializálódnak (HR, befektetés, projektcontrolling).”
- „A stratégiai controlling válik a fő feladattá. A BSC a beszámolási rendszer alapeleme lesz. Globális hozzáférés az adatokhoz.”
- „A rövid távú tervezés fontosabbá válik a középtávúnál. Operatív szinten a gördülő előrejelzés az ideális, de nem szabad a hosszú távot sem szem elől téveszteni. A puha mutatók jelentősége nő.”
- „A tervezési folyamatok még jobban egymáshoz kapcsolódnak majd, hálózattá válnak. A projekttervezés és a controlling egyé olvad, on-line frissítik az adatokat, a vállalati controllingot az egyes részterületek végzik el.”
- „Több tervezési feladat az outsourcing és a felvásárlások témakörében. Az outsourcing, és a decentralizálás miatt a szervezeti összhang egyre fontosabbá válik.”
- Folyamatorientáltság.

(Sorossy, 2003., www.controllingportal.hu/?=doc=tk_t&t=14&d=130)

A controlling rendszerek kialakítása nem egyszerű feladat. Nagyon sok ellenállás és értetlenkedés fogadhatja az éppen bevezető vállalatnál. Mivel mindenhol emberek dolgoznak, ezért fontos, hogy figyelembe vegyük az emberek érzéseit és motivációt. Vele szemben bizonytalanság érzet jelentkezik, és ez befolyásolhatja az alkalmazottak munkáját, teljesítményét. Különösen megjelenik ez a kisebb vállalkozásoknál. Az alkalmazottak fejével is kell gondolkodni, és úgy kell bevezetni, alkalmazni a controlling rendszert, hogy ne rejtsék el teljesítményüket és segítsék a munkát. Ezzel együtt a másik oldalon, a controllingot végzőknél is jelentkezhetnek gondok. Például, ha túlzott jelentőséget tulajdonítanak nekik, „túlburjánzik” a szervezetben, lassan végi munkáját, mintegy kiemelve saját fontosságát. Végül a vezetést is meg kell említeni, mint potenciális nehézség-forrást. Ha nem határozza meg pontosan az elvárásait a controllinggal szemben, ha az elemzései ellenére nem hallgat rá, ha ellenőrként vagy „számológépként” azonosítja, akkor igen messze kerülhet a jelenlegi állapot a kívánatostól.

3.11. A Balanced Scorecard rendszer

„Több, mint a controlling, más, mint a controlling, mégis controlling.”

Fókusz-2 Gazdaságfejlesztési Központ

A vállalkozások gazdasági környezete kb. a kilencvenes évek közepétől jelentősen megváltozott. A viszonylagos állandóságot és biztonságot felváltotta a változékonyság, állandó, az állandó változás lett, a termékciklusok rövidülnek, nincs igazán tartós versenyelőny. A vállalkozások számára természetesen még mindig fontos cél a profit, de arról nem szabad megfeledkezni, hogy ez a cél az csak elégedett ügyfelek mellett, motivált, és a hatékony üzletmenetben érdekelt munkatársakkal lehetséges, azaz előtérbe került az ügyfél- és szellemi tőke, az alkalmazotti felelősség és elkötelezettség kérdése.

Ezek a változások nagy kihívást jelentenek a vállalkozások vezetőinek, ha továbbra is nyereségesen és versenyképesen akarják irányítani cégüket. Ehhez a dinamikusan változó környezethez való alkalmazkodás maga után vonta a vezetési módszerek változását. Míg a kilencvenes évekig az alapvetően pénzügyi jellegű mutatók és eredménykimutatások jól le tudták írni egy vállalat értékét, addig a mai gazdaságban szükség van olyan módszerekre is, amelyek megjelenítik az újszerű értékeket: a szellemi tőkét, az ügyféltőkét, a minőséget, ezek változását, valamint a tanulás és változni tudás képességét, csak pénzügyi mutatókból nem tudjuk megállapítani, hogy miből adódhat növekedés a jövőben. Nagyon lényegesség vált, különösen a kisvállalkozások szempontjából az innovativitás, a képességek fejlesztése, a rugalmasság és az egyediség.

„A vállalatok egyre inkább szakítanak a kizárólag pénzügyi adatokat tartalmazó vezetési rendszerek használatával. A huszadik század első évtizedeiben a DuPont és a General Motors kidolgozta az eszközmegtérülés (ROI) mutatószámot, amely egy több divízióból álló szervezet integrációját szolgálta. (...) Az 1990-es években a vállalatok kiterjesztették a pénzügyi keretet azokra a pénzügyi mutatószámokra, amelyek szorosabban kapcsolódtak a tulajdonosi értékhez, ez pedig a gazdasági többletérték (economic value added, EVA) fogalmának kialakulásához, és az érték alapú vezetés mutatóihoz vezetett. Azonban még napjaink legkiválóbb pénzügyi mutatószámrendszerei sem képesek kifejezni a mai tudás alapú versenyhez szükséges teljesítmény dinamikáját.” (Kaplan-Norton, 2002, pp 41-42.)

Az elmúlt évtizedben a teljesítménymérés terén már nagyon sok próbálkozás és módszer született¹²⁸ és a kilencvenes évek elején a hagyományos pénzügyi szemlélet szerepét egy kiegyensúlyozott, több nézőpontra hagyatkozó módszer vette át. 1990-ben a KPMG kutatóintézete a Nolan Norton Institute szponzorálásával, angolszász és amerikai vállalatok¹²⁹ vezetőinek közreműködésével elkészített egy tanulmányt¹³⁰, ebben fogalmazódott meg első ízben a best practice¹³¹-re alapozva a Balanced Scorecard (BSC) teóriája, a cél a XXI. század vállalati irányítási rendszerének kialakítása volt. A kialakítandó gyakorlat középpontjában az a megállapítás állt, mely szerint a stratégia és az operatív megvalósítás között tátongó szakadék miatt a stratégia nem közvetítődik le az operatív szintekre. (Fekete, 2001. www.controllingportal.hu/?doc=tk_t&t=3&d=44)

A hagyományos pénzügyi mutatók¹³² korlátai, hogy nem tudnak megfelelő információkkal szolgálni a vezetéshez az alábbi okok miatt:

- A megtörtént események és döntések hatását utólagosan vizsgálják (múlt orientáltság), így a problémák megelőzésére alkalmatlanok,
- Rövid távúak (max. 1 év), ezért nem szolgálják a vállalat stratégiai céljait,
- Nem diagnosztikai jellegűek, ha rá is mutatnak a problémára, a kiváltó okokra nemigen képesek választ adni,

¹²⁸ Minőségügyi forradalom, informatikai megoldások, vállalati scorecardok, ABC, TQM, JIT, stb.

¹²⁹ A teljesség igénye nélkül az ismertebbek: AMD, Apple Computer Inc., Bell, Du Pont, General Electric, Shell, Hewlett Packard

¹³⁰ Címe: „A jövő szervezeteinek teljesítményértékelése”, a tanulmány értékelése 1992-ben jelent meg: BSC - mutatók, melyek teljesítményjavuláshoz vezetnek címmel.

¹³¹ Best practice = legjobb gyakorlat

¹³² Annak ellenére, hogy a pénzügyi mutatók a felsorolt hiányosságokkal rendelkeznek, ez nem jelenti, hogy ezeket a mutatókat nem kell alkalmazni. A gyakorlati tapasztalatok azt igazolják, hogy a vállalati teljesítményértékelés során mind a pénzügyi, mind pedig a nem pénzügyi mutatókra szükség van. A lényeg, hogy meg kell teremteni közöttük egy egyensúlyt és egy komplex mutatószámrendszerben kell őket egyesíteni, ezt valósítja meg a BSC mutatószámrendszer.

- Nem alkalmasak a minőségi tényezők megjelenítésére, sem az értékteremtésre,
- Kimaradnak az olyan fontos területek, mint az alkalmazottak szellemi tőkéje, annak fejlesztése, a vevői terület, a szervezeti tanulás és a folyamatokra való koncentráció, stb., így nem illeszkednek a ma oly fontos képességekhez és kompetenciákhoz.

Az új teljesítménymérési módszerek az ellenőrzés helyett a stratégiára összpontosítanak. Olyan új stratégiát segítő módszerre lett szükség, amelyek a szervezeti célok irányába terelik az alkalmazottakat – legyen akár beosztott vagy vezető – és amelyek legfőbb célja a hosszú távú értékteremtés. Minden cégnek tudnia kell, hogyan látják őket a tulajdonosok, milyen a jövedelmezőség (a pénzügyi perspektíva), hogyan látják őket a vevők (a vevői nézőpont), miben kell jónak lenniük (a belső folyamatok) és fenn tudják-e tartani az értékek termelését (az innovációs, a tanulási perspektíva). Olyan kiegyensúlyozott, integrált mutatórendszerre van szükség, amely azt is megmutatja, ha az egyik mutató javítása a másik rovására történik¹³³! Az elkülönült szervezeti egységek csak a maguk szintjére bontják le a stratégiát, de ezt a BSC kiküszöböli úgy, hogy hidat építenek a kis „szigetek” közé, így segít megvalósítani a stratégiát, az elszigeteltség helyett az együttműködésre helyezi a hangsúlyt.

3.11.1. Fogalmi keretek

Mielőtt meghatároznánk a BSC fogalmát vagy felépítését, beszélnünk kell magáról az elnevezésről. Ahogyan Boda György és Szlávik Péter is rámutat, az új jelenségek sohasem előfutár nélkül jelennek meg. A scorecard szó, ha lefordítjuk, score mint pont vagy pontszám, a card lap vagy kártya, a score-card jelent meccsprogramot és eredménykártyát is, azaz olyan dolgot, amit meg kell tervezni, ahova felírjuk, mi lett az eredmény, mit szeretnénk elérni. Szempontunkból a scorecard tulajdonképpen teljesítménymutatóknak a rendszere. A balanced szó, mint a mérleg, a kiegyensúlyozottságra utal, azaz ne csak pénzügyi szempontból értékeljük a vállalat teljesítményeit, hanem vegyünk figyelembe egyéb, nem pénzügyi oldalakat is. A BSC nem csak néhány mutató felsorolása, hanem azok rendszere, melyek együtt segítenek megvalósítani a stratégiát.¹³⁴ (Boda - Szlávik, 2001., pp. 75.)

A vállalatok a BSC közismertté válása előtt is rájöttek, hogy kizárólag pénzügyi mutatók alapján nehéz hatékonyan irányítani és ezért gyakorlati tapasztalataik alapján kiválasztottak néhány nem pénzügyi mutatót is, amit hasznosnak véltek. Ezt a rendszert hívjuk spontán scorecardnak. Ilyen spontán scorecardja valószínűleg sok vállalatnak van, azonban ezeket kiegyensúlyozatlannak

¹³³ Lásd később, a helyesen felépített stratégiai térkép.

¹³⁴ Egyetértek Dobák Miklóssal is, aki azt mondta a klasszikus Norton-Kaplan: Balanced Scorecard c. könyv fordításakor, hogy „(...) tartalmilag a legjobb fordítás a Stratégiai szemléletű vezetési rendszer.” Ebben a megfogalmazásban jobban benne van az, hogy itt nem egyszerűen mutatókról van szó.

nevezhetjük, mivel általában túlsúlyban vannak a pénzügyi és a vevői nézőpont mutatói. Ahogyan Boda és Szlávik is rámutat, a kiegyensúlyozatlanság másik tünete, hogy a működési mutatókat nem választják szét diagnosztikai és scorecard mutatókra. Egy állapot megfigyelése diagnosztika, ha azt nézzük, hogy mennyi idő alatt és minek a segítségével figyeltük meg az állapotot, az már scorecard.¹³⁵ További gond, ha a mutatók nincsenek következetesen végiggondolva abból a szempontból, hogy azok eredményváltozók, vagy teljesítményszabályozó változók. A legismertebb változók, melyeknek a mérési feltételei is adottak, többnyire eredményváltozók, egy korábban végbement folyamat végeredményét mérik és nem adnak információt arról, hogy mitől és mikor alakult az értékük úgy, ahogy azt jelzik. Azok a változók, amelyek tényleg az értékteremtő folyamatokat vizsgálják, és a beavatkozásra irányítják a figyelmet, azok a teljesítményszabályozó változók. Akkor is spontánnak vagy hiányosnak nevezhetjük a scorecard rendszert, ha a másik két (tanulási/fejlődési és belső üzleti folyamatok) területről is vannak mutatóink, de végül is nem alkotnak integrált rendszert egymással és a vállalat területeivel. Szintén probléma, ha a mutatók nincsenek konzekvensen kapcsolatban a stratégiával, márpedig a BSC középpontjában a vállalati stratégia, vízió megvalósítása áll. (Boda - Szlávik, 2001., pp. 83-85.)

A BSC definícióját nagyon sokan nagyon sokféleképpen megadták már. Nézzünk meg a legtöbbször idézettek.

„A BSC informál a hagyományos mutatók mellett a jövő teljesítményét leginkább befolyásoló tényezőkről is. Arról, hogy miképpen termelhetünk értéket a mai és holnapi fogyasztóink számára, milyen területeken kell javítani a képességeinket, milyen befektetésekre (emberek, eljárások, rendszerek) van szükség a jövőbeni teljesítményjavulás érdekében. A BSC alkalmas eszköz lehet a vállalatvezetés kezében, hogy segítségével biztosabban igazodjanak el a valóban fontos értékteremtő folyamatokban.”

(Laáb, 1999. <http://cegvezetes.cegnet.hu/1999/11/motivacios-illuziok>)

„Ez a scorecard négy elkülönülő nézőpont köré szerveződik: pénzügyi teljesítmény, vevők, működési folyamatok, valamint innováció és tanulás. A név azt tükrözte, hogy ez a scorecard egyensúlyt teremt a rövid távú és a hosszú távú mutatók, a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók, a visszatekintő és az előrejelző mutatók, valamint a külső és a belső teljesítményelemek között.” (Norton - Kaplan, 2004. pp. 9-10)

¹³⁵ Boda és Lukács a lázas ember példáját hozza, az, hogy az ember lázas, az egy állapot, diagnosztikával észre vehető. Az, hogy hogyan és mennyi idő alatt vette észre, hogy lázas, az már működési scorecard. (Boda – Lukács, 2002., www.mfor.hu/cikkek/9394.html)

„A Balanced Scorecard a szervezet jövőképét és stratégiáját fordítja le egy olyan átfogó mutatószám-rendszerre, amely egyben kijelöli egy stratégiai teljesítményértékelési és vezetési rendszer kereteit is.” (Norton - Kaplan, 2004., pp 14.)

„A Balanced Scorecard lehetőséget nyújt a különböző intézkedések együttes hatásainak kimutatására, emellett integrálja és összpontosítja a folyamatos fejlesztést, az újrászervezést és az átalakulást célzó programokat.” (Norton - Kaplan, 2004. pp 24.)

Hársvölgyi szerint a BSC leírja egy szervezet stratégiáját és kijelöli azt az utat, amelyen ez a stratégia megvalósítható. „A mutatószám rendszer tehát nem a stratégiaalkotás, hanem a stratégia végrehajtásának eszköze, vagyis megteremti a kapcsolatot a stratégiai és a menedzsment kontroll között.” (Hársvölgyi – Bokor – Csillag, 2002., idézi: Antal, 2005. www.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2005/3/2005_3_12.html)

Lawton meghatározása szerint „A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszer egy olyan integrált beszámoló jelentés, amely megmutatja a teljesítmény azon dimenzióit, amelyeket a szervezet leginkább értékeli. A kiegyensúlyozott jelző arra utal, hogy a különböző dimenziókra vonatkozó célkitűzéseket és mutatószámokat egyetlen kimutatásban foglalja össze, ezáltal egy többdimenziós és minőségileg teljesebb képet mutat a szervezeti teljesítményről.” (Lawton, 2003., idézi: Antal, 2005. www.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2005/3/2005_3_12.html)

De mit is takar valójában a BSC¹³⁶? Miért érdekes első hallásra, és miért nem is olyan egyszerű jól bevezetni? Azt a fogalmak alapján megállapíthatjuk, hogy a BSC egy kiegyensúlyozott, teljesítménymutatókon alapuló stratégiai értékelési rendszer. Kiegyensúlyozott, mivel a nézőpontok egyensúlyát igyekszik megteremteni, és az objektív könnyen számszerűsíthető eredménymutatókat és a szubjektív egyéni megítéléstől függő teljesítménymutatókat is figyelembe veszi. Teljesítménymutatókon alapul, mivel a stratégiai célokat konkrét mutatókká fordítja le, amely eljárás következtében – remélhetőleg – a stratégiai megvalósul. Értékelési rendszer, mert a kitűzött célértéket a tényleges teljesítménnyel folyamatosan összeméri, és ezen eltérés elemzése alapján a visszacsatolás megvalósítható.

¹³⁶ A francia szakirodalomban elterjedt hasonló eszköz a vezetői információs tábla, a „Tableau de Bord”, amelyet már a múlt század első évtizedeiben is alkalmazták a termelési folyamat javítását az egyes tevékenységek közötti ok-okozati viszony feltárása útján megcélzó mérnökök. A francia szakirodalom tágabban értelmezi ezt a fogalmat, mintegy beszámolófajtaként nézik és a vezetői információs tábla egy fajtájaként tekintenek a „Tableau de Bord”-ra. Kritikaként felhívják a figyelmet arra, hogy foglalkozni kell még a kulturális környezettel is, abban azonban teljesen megegyeznek az angolszász szakirodalommal, hogy ennek a teljesítménymérési rendszernek támogatnia kell a stratégiát, továbbá a teljesítmény mérésére a pénzügyi információkon kívül nem pénzügyi mutatókat is használni kell. (Antal, 2005. pp 92-93.)

3.11.2. A BSC alapmodellje

„Amit nem tudunk mérni, azt menedzselni sem tudjuk”

Norton – Kaplan

A Norton-Kaplan-féle BSC alapmodell a stratégia teljesülését szolgáló célokat a klasszikus pénzügyin túl további három nézőpont mentén csoportosítja, ez egy olyan keretrendszert¹³⁷ ad a vállalat számára melynek segítségével a stratégiát összehangolt és kiegyensúlyozott teljesítmény mutatószám-rendszerre bonthatják le. A küldetést tehát konkrét célokká és mutatókká bontja le, és ezeket négy különböző nézőpont szerint rendezi, mellyel az intézkedéseket és célokat hangolják össze. Ez a négy dimenzió:

- pénzügyi teljesítmény,
- vevők,
- működési folyamatok,
- tanulás és fejlődés.

A módszer a 4 nézőpont struktúráját követve a következő fő kérdésekre keresi a választ:

1. Mit várnak el a tulajdonosok?

Hogyan kellene pozicionálni a vállalatot a befektetők felé? Mire kell figyelni az eltérő stratégiák során alkalmazandó mutatóknál? Mit kell elérni ahhoz, hogy tulajdonosok szerint a vállalat pénzügyileg sikeres legyen?

2. Milyen teljesítményt várnak el vevők?

Mit kell tennünk azért, hogy vevőink elégedettek legyenek? Hogyan jelenjünk meg a vevők előtt úgy, hogy stratégiánkat sikeresen megvalósítsuk? Hogyan kössük magunkhoz vevőinket?

3. Mely működési folyamatokban kell kiemelkedő teljesítményt nyújtani?

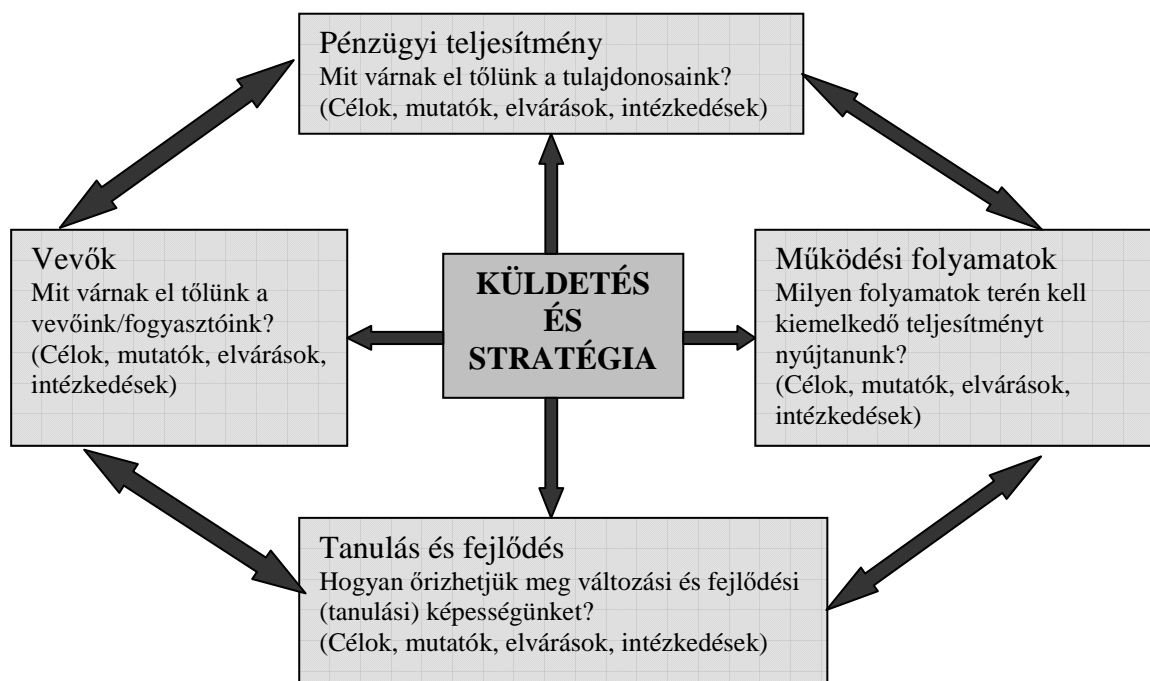
Mely folyamatokat kell optimalizálnunk, hogy megfeleljünk vevőink elvárásainak? Mely folyamatokban kell kiváló teljesítményt nyújtanunk ahhoz, hogy vevőink és tulajdonosaink elégedettek legyenek? Hogyan bővítsük ki ezeknek megfelelően a költségszámítási rendszerünket?

¹³⁷ Egy diverzifikált vállalat számára nem olyan egyszerű jó és átfogó BSC-t alkotni – pont a diverzifikáltsága, mérete miatt –, ezért a BSC-t célszerű először az üzleti egységek szintjére lebontani, utána tovább bontható osztályok, egységek szintjére és még tovább, akár az egyének szintjére (ld. később). Javasolt egy többdimenziós scorecard elkészítése, melyre felkerülnek azok a stratégia célok, mutatók, elvárások, amelyekre a csoportnak befolyása van, az ezekhez kapcsolódó csoportszintű akciók, majd végül a részletező egyéni/csoport-mutatók a hozzájuk tartozó elvárásokkal és akciókkal.

4. Hogyan tartható fenn a jövőben tanulási és fejlődési képesség?

Hogyan kell a szervezetnek továbbfejlődnie, hogy megvalósítsa a jövőképét? Mit kell tennünk a szervezeti és egyéni tanulás, illetve az innováció érdekében azért, hogy képesek legyünk a változásra? Hogyan alakítsuk ki a hatékony és jó munkahely légkörét?

Az alábbi ábrán egybefoglalva látható a klasszikus négy nézőpont, mely a stratégia és a küldetés szerint határozódik meg, egymással is szoros összefüggésben.



Forrás: Norton - Kaplan, 2004. pp 20.

25. sz. ábra A Balanced Scorecard rendszer (négy nézőpontja)

Pénzügyi nézőpont

A pénzügyi célok a többi nézőpont mutatóinak középpontjában állnak, írják Nortonék, szerintem ez – térben kiemelve – úgy képzelendő el, mintha a pénzügyi nézőpont a többi között és felett állna, mint egy háromszög alapú hasáb, ahol a felső (pénzügyi) nézőpont gondosan figyeli a többit, illetve a többi is igyekszik „neki” megfelelni.

Első lépésként a vállalat pénzügyi vezetőjével egyetértésben az üzleti egységeknek ki kell jelölniük a stratégiának megfelelő pénzügyi célokat és mutatókat. Ezzel meghatározzák az elérni kívánt pénzügyi teljesítményt, másrészt kijelölik a többi nézőpont számára az alapvető elvárásokat. Ezek a mutatók jelzik végül is, hogy a cég alkalmazott stratégiája jövedelmező-e vagy sem, mekkora a hozam a tőkére vetítve. Az sem mindegy, hogy milyen életciklusban van az adott vállalat, a növekedési szakaszban az árbevétel növekedése és a forgalommnövekedés a cél a megcélzott szegmensekben. A fenntartási szakaszban már a tőkemegtérülés és a kapacitások

teljes kihasználása is fontossá válik, a tulajdonosi érték növelése adott tőke mellett, és megelégednek kisebb piacbővüléssel, mint az előbb. Lehetséges mutatók még a jövedelmezőség, a fedezet. A lefölezési, kivonulási szakaszban már nem a bővülés a lényeg, hanem a cash kivonása, a tőkeszükséglet csökkentése. (Boda – Szlávik, 2001. pp. 80.)

Lényeges mutatók: árbevétel megoszlása vevőnként, piaconként, termékeként, új termékből; kapcsolt értékesítés; jövedelmezőség; veszteséges vevők; 1 főre jutó árbevétel; költség bechmarkok; általános költségek az árbevételhez képest; egy rendelés költsége; beruházás és K+F az árbevételhez képest; készpénzkonverziós ciklus hossza, eszközkivhasználtság; szűkös és/vagy drága erőforrások kivhasználtsága, megtérülési idő, stb.

Vevői nézőpont

A vállalatok egyre jobban nyitnak a külvilág, a vevők felé, minden vállalat a legjobb szállító akar lenni. E nézőpont mutatórendszere segíthet abban, hogy ez valóra váljon, képessé teheti a vállalatot arra, hogy összehangolja a vevőkkel kapcsolatos legfontosabb eredménymutatóit a megcélzott piaccal, ahol a vállalat versenyezni akar.

„Ez a szempont azt is lehetővé teszi, hogy a vállalat egyértelműen azonosítsa és mérje a megcélzott vevői és piaci szegmensnek nyújtott ún. értékajánlatot. Ezek a fogyasztóknak értékeket jelentő termék- vagy szolgáltatási jellemzők tekinthetők ugyanis a vevőkkel kapcsolatos legfontosabb eredménymutatók teljesítményokozóinak.” (Norton - Kaplan, 2004., pp. 68.)

Megvizsgálandó még az ügyfélérték, mely lehet a pénzügyi fedezet vagy nem pénzügyi, pl. vevőnkénti reklamációk száma. Nem mindegy, hogy a vevők hűségesek maradnak, vagy elpártolnak tőlünk. A megbízható és nagy értékkel bíró termékek megelégedett vevőket eredményeznek, és így a nagyobb piaci részesedés és bevétel a pénzügyi nézőponthoz is hozzájárul. A vevői nézőpont a KKV-ok számára is konkrétan megfogható előnyökkel jár, mivel segítségével megvizsgálhatja a vevőkapcsolatait, és azok alakulásából következtethet arra, hogy mely vevőkre kell jobban figyelnie. A vevőkkel való kapcsolatokat integrálnia kell a legfontosabb üzleti tényezői közé.

Lényeges mutatók: a piaci részesedés, elégedettség, hűség, a vevők megszerzése és megtartása, vevői jövedelmezőség, a teljesítménymutatók: a vevőknek nyújtott magas érték meghatározása, a termék jellemzői (funkció + minőség + idő + ár), a vevőkkel való jó – akár személyes – kapcsolat, imázs, hírnév¹³⁸.

¹³⁸ Az a jó, ha a vállalat képes vásárlási élményt adni a vevőknek és a vevői nézőpont által pozícionálni tudja magát.

A működési folyamatok nézőpontja

A vezetőknek meg kell határozniuk azokat a kritikus és nagyon fontos folyamatokat, amelyek terén a vállalatnak nagyon jó teljesítményt kell nyújtania a pénzügyi és más célok elérése érdekében. Nem elég figyelni és csökkenteni a költségeket, javítani a minőséget, a külső érintettek elvárásaiból kell levezetni a működési folyamatok teljesítménye iránti igényt. Az előállítási folyamat tovább is fontos marad¹³⁹, ezért meg kell határozni a megfelelő idő, költség és minőség-tényezőket, de a BSC az innovációs folyamatot beépíti¹⁴⁰ ebbe a nézőpontba és rávilágít arra, hogy mennyire fontos az innovatív termékek/szolgáltatások tervezése, kivitelezése, illetve az értékesítés utáni folyamatok¹⁴¹.

Azokat a folyamatokat kell megvizsgálni, amelyek a legnagyobb hatást gyakorolják a fogyasztói elégedettségre, és ezen keresztül a pénzügyi eredményre. Nem a már meglévő folyamatok vizsgálatáról, javításáról van csupán szó, hanem eddig nem létező folyamatok beindításáról.

A magas és kiváló szintű innováció hozzájárul a piacvezető termékek előállításához, a magas minőség – az alacsony idő és költségtényezők mellett – nagy kereskedelmi és vevői elégedettséget jelent, és az ezekből adódó magas piaci részesedés és eredmény segíti a pénzügyi nézőpont mutatóinak való megfelelést. Ez növeli a vállalat jó hírnevét és imázsát is.

Lényeges mutatók: K+F költségei az árbevételhez vagy az eredményhez képest, a kifejlesztett új termék árbevételének aránya az összárbevételhez képest, kizárólagos termékeink részesedése, fejlesztési idő, reagálási idő, megtérülési idő, értékesítés utáni hibaköltségek, visszaküldések, fizetések feldolgozása, MCE¹⁴² stb.

A tanulási és fejlődési nézőpont

Ez a nézőpont azokat a szervezeti, személyi, technikai feltételeket és infrastruktúrát ragadja meg, amelyek alapul szolgálhatnak az előző három terület célkitűzéseinek. Ma már nem elég a szinten tartás, folyamatos fejlődésre, tanulásra van szükség, minden területen! (Elég, ha a Long life learning-re¹⁴³ gondolunk.) Egyre fontosabbá válnak az alkalmazottak, az alkalmazottak elégedettsége, hogy mennyire vannak bevonva a döntéshozásba, mennyire motiváltak, hogyan alakul a kezdeményezések száma, a szaktudásuk, a fluktuáció. Ha elégedett alkalmazottaink vannak, azok jól dolgoznak, nem hagyják el a céget, magasabb lesz a termelékenységük, így

¹³⁹ Lásd: folyamatköltség-számítás

¹⁴⁰ A BSC kidolgozásának korai szakaszában Nortonék az innovációt nem ebben a részben tárgyalták, de – ahogyan mondják – felismerték, hogy az innováció fontos belső folyamat.

¹⁴¹ Ismét központban a hosszabb időtáv!

¹⁴² Manufacturing cycle effectiveness: Megmunkálási idő/Átfutási idő

¹⁴³ „Élethosszig tartó tanulás”, mely gondolat a kilencvenes években került előtérbe, és egyben itt is utalok a KKV-ok egyik fontos környezeti jellemzőjére, az állandó változásra.

hozzájárulnak a jobb pénzügyi eredményekhez. Ehhez párosíthatjuk az információs rendszer színvonalát is, miszerint, ez szükséges az alkalmazottaknak, hogy a legjobb döntéseket hozzák, másrészt, hogy a vevőket a legjobb tudásuk szerint szolgálják ki bármiről is legyen szó, és mindig pontos információt adjanak.

Lényeges mutatók: alkalmazottak szakképzettsége, a stratégiai készségekkel rendelkezők száma, az alkalmazottak továbbképzésének költségei, az alkalmazottak motiváltsága, elégedettsége.

Természetesen nem ez a négyféle nézőpont az egyedüli megoldás. Az egyik variációs lehetőség, ha a négy nem elég. Ekkor vezessünk be egy ötödiket a meglévők mellé, pl. a környezeti szempontot, ha a vállalat számára fontos, azaz a környezet stratégiai fontosságú, és nem a piacon, hanem egyéb mechanizmuson keresztül érvényesül (szennyező üzem, lakosság, törvényi szabályozás): környezetvédelem, felelős vállalat koncepció, víz és energiatakarékosság. A másik, amikor más típusú nézőpontokat alakítunk ki. Pl.: piac/vevő, gazdálkodás, működés, magatartás/fejlődés. Ebben az esetben ugyanolyan BSC-ről van szó, de más típusú felbontásban, de az elvek ugyanazok. Ne felejtjük el, nincs általános módszer, a BSC mindenkinél más és más lehet, és ez így van jól. (Maczó (szerk.), 1999. 12. rész, 5. fejezet 2.2.2.)

3.11.3. Az ok-okozati rendszer

„Bármilyen teljesítményértékelési rendszer alapvető célja az kell legyen, hogy az üzleti egység stratégiájának sikeres végrehajtására ösztönözze a vezetőket és az alkalmazottakat” (Kaplan - Norton, 2004. pp 142.)

A BSC rendszerben nagyon fontos az ok-okozati rendszer, azaz, hogy a mutatókat ne csak egyszerűen felsoroljuk, hanem a stratégiánkra alapozva építsük fel az oksági rendszert az intézkedések és ezek eredményét kifejező mutatószámok közé. Tehát a BSC-ben szereplő mutatók mindegyike az ok-okozati összefüggések láncolatának egy eleme. A célokat és a mutatókat kell kezelhető módon felépíteni, úgy, hogy az összes részterület¹⁴⁴ átfogja. Ezen a rendszeren lépésről-lépésre menjünk alaposan végig, bontsuk mindaddig további tényezőkre, amíg csak lehet. Egyértelműen meg kell határozni a különböző nézőpontok céljait (mutatók) és összefüggéseit (ha-akkor → ok-okozat). Ezek mind kellően egyszerűek és értékelhetőek legyenek, és a stratégiát fejezzék ki, kommunikálják azt.

¹⁴⁴ Például, ha az alkalmazottak képességei növekednek (tanulási és fejlődési nézőpont), akkor a folyamatok minőségét növelni, az átfutási idejét csökkenteni lehet (működési folyamatok nézőpontja). Ennek következtében pontosan tudjuk teljesíteni a rendeléseket, növekedhet a vevői hűség (vevők nézőpontja), és így magasabb és gyorsabb lesz a működőtőke megtérülése (pénzügyi nézőpont). (Norton – Kaplan, 2004., pp 38.)

Feltérképezve az ok-okozati kapcsolatok láncát, majd a mutatók alakulásáról adatokat gyűjtve szinte észrevétlenül elindul egy tanulási folyamat. A hipotézisrendszer felállításakor egy mutatóra egy vagy több másik hatását feltételezzük, amit a mért értékek alapján később igazolunk vagy cáfolunk. A nem pénzügyi mutatók kialakítása és a célértékek elérése azonban még nem a cél, hanem az eszköz rendszer a cél elérésében.

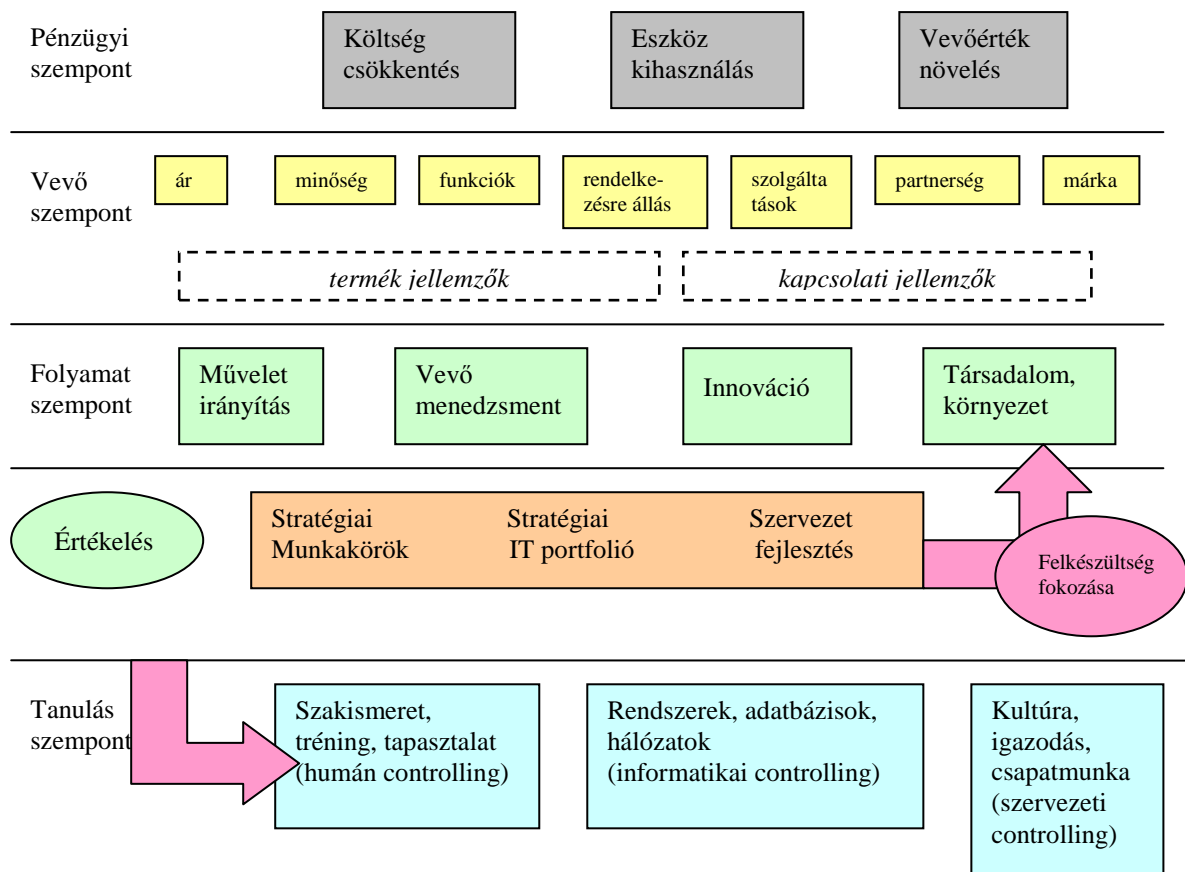
Ha a kitűzött értékeket elértük, de a pénzügyi eredmények nem javultak, akkor nem helyes a felépített rendszer és újra kell tervezni azt.

Ebben a munkában nem csak egyszerűen mutatókat, hanem eredménymutatókat és teljesítményokozókat kell keresünk. Az eredménymutatók inkább utólag jelzik az eredményességet (jövedelmezőség, piaci részesedés, vevői elégedettség, alkalmazottak képességei), a teljesítményokozók (hibás és jó előállítás, átfutási idő, alkalmazottak szakképzettsége, szállítási készség, innovációs képesség, piaci információk és kapcsolatok) előrejelzők, tükrözik a stratégiát, azok a mutatók, amelyek megmutatják, hogy mit kell elérnünk ahhoz, hogy a legjobbak legyünk a piacon.

A BSC stratégiai térképei¹⁴⁵ explicitté teszik a stratégia hipotéziseit, mindegyik mutatószám beágyazódik az ok-okozati láncba, amely összeköti a stratégiai célokat a teljesítményváltozókkal. Az alább látható példa a stratégiai térképre, bemutatja¹⁴⁶ ezt a folyamatot.

¹⁴⁵ Egy stratégiai térkép csak a kisebb vállalatoknak elég, a szervezeti egységek saját részstratégiát és BSC-t fognak készíthetnek, természetesen ennek illeszkednie kell az összvállalatiba.

¹⁴⁶ Természetesen ez csak egy példa a stratégiai térképre, mindenhol máshogyan néz ki, itt direkt egy magyar szakértő anyagét használtam fel.



Forrás: Buda, 2005. pp 2.

26. sz. ábra BSC stratégiai térkép

Minden BSC azt a szervezeti felépítést kell tükrözze, amelynek stratégiájáról szól.

KKV-ok esetében legyen egyszerű kialakítható, mindenki számára érthető és valóban értékelhető. Ha találunk olyan vállalatot, amely azonos piacon vagy résterületen, iparágban működik, nyugodtan benchmarkoljunk, illetve pontosabban adaptáljuk cégünkre. A BSC-unkba építsük be a KKV jellegzetességeket kiszolgáló mutatókat. Például, dinamikusan változó környezet esetén fontos a gyors reagálni tudás, a rugalmas rendelésteljesítés. Ha nehéz a vevők megtartása, növeljük a vevői hűséget személyre szabott szolgáltatások nyújtásával (fontosak nekünk). Emeljük be a pályázatírást, alkalmazottak képzése, küldjük el egy pályázatíró tanfolyamra. Ha csak kicsi árrést találunk, akkor legyen kiemelt a hibamentes működés, a minőség (esetleg vezetővé válni az egységre jutó költségek terén). (lásd a következő fejezetben.) Ezek azonban csak akkor fognak sikerülni, ha folyamatokban tudunk gondolkodni, még egy KKV esetében is.

3.11.4. A BSC bevezetésének általános lépései¹⁴⁷

- Stratégiai célok, célhierarchia meghatározása,
- személyi, technikai, szakmai feltételek definiálása és rendelkezésre bocsátása,
- a projekt elindítása, célok és mutatók¹⁴⁸ azonosítása,
- mutatók kialakítása, rendszerbe illesztése, mutatószámok jelenlegi és célértékének meghatározása, legalább 3 évre,
- kapcsolódások a célok és mutatók tekintetében: ok-okozati összefüggések térképének megalkotása,
- az elvárások és az akciók kidolgozása – kommunikáció – a jelenlegi és a célérték közötti rés megszüntetésére,
- visszacsatolás, stratégia felülvizsgálata.

Az akciótervbe építsük be a dolgozói fórum lehetőségét. (Ez is mutatja a kommunikáció fontosságát.) Itt mindenki kifejezheti véleményét, érezheti, hogy szükség van rá, adnak a véleményére, ezáltal megragadható a személyes elkötelezettség, kifejezhető a munkának a rangja, súlya.

A végén a visszacsatolás és a stratégia felülvizsgálata Norton és Kaplan szerint deklaráltan is a leginnovatívabb része a BSC-nak, mert ez a felsővezetői szintű szervezeti tanulás, a stratégia újragondolásának, módosításának a terepe. Minden vállalatnak, de különösen a kisebb vállalatoknak állandóan változó környezethez kell alkalmazkodniuk, ezért az ő számukra nagyon előnyös ez a lehetőség, hogy megvizsgálják, hogy most adott körülmények között az alkalmazott stratégia még versenyképes-e. (Norton - Kaplan 2004., pp. 25.)

Egy valóban kiegyensúlyozott BSC szempontjai¹⁴⁹

- A BSC befogadásának szempontjai. A sikeres BSC program annak a felismerésével kezdődik, hogy ez nem egy mutatószám-rendszer kiépítő és számológató, hanem egy igazi változást előidéző projekt. Legfontosabb a szervezet mozgásba hozása, és az egésznek az eredményeképpen kialakul egy új stratégiai vezetési rendszer.
- A mutatók bonyolultságának, összetettségének szempontjai. A célrendszert felállítva a stratégia határozza meg, mit mérjünk, a mérőszámokat pedig a vezetőkkel közösen

¹⁴⁷ Boda – Szlávik, 2001., pp. 74-90. és Bodnár 2007b.,

[http://zeus.bke.hu/oktatas/szakirany/mkir!2007/mk%20ea_balanced %10scorecard%1020070213.pdf](http://zeus.bke.hu/oktatas/szakirany/mkir!2007/mk%20ea_balanced%10scorecard%1020070213.pdf) alapján

¹⁴⁸ Azokra a folyamatokra kell a hangsúlyt helyezni, amelyek a legfontosabbak.

¹⁴⁹ Norton – Kaplan, 2004., Imre, 2004. és Szóka 2005. alapján

keressük meg. Bonyolultan megfogalmazott mutatókat ne válasszunk, vagyis a célszerűség mellett az egyszerűség sem elhanyagolható szempont.

- A szükséges és elégséges nézőpontok számának szempontja. A mérvadó a 4 eredeti, de ez bővíthető, pl. ha fontos a környezetvédelem.
- A szükséges és elégséges mutatók száma szerinti egyensúly szempontja. Kb. 20-25 mutató a jó, ennél kevesebb nem írja le eléggé a rendszert, ennél több már redundáns lehet más mutatókkal és elbonyolítja, átláthatatlanná teszi a BSC-t.
- A mutatók minősége és mennyisége szerinti kiegyensúlyozottság szempontja. Domináljon az objektív mutatók száma, bár mindenképpen lesz/kell szubjektív jellegű is (pl. vevőelégedettség).
- A mutatók száma, eloszlása, arányai a teljes mutatószám-rendszeren belül. Nézőpontonként 4-7 mutató legyen.
- A mutatók összetétele szerinti szempont. A mutatók fajtái szerinti egyensúly kérdése. Teljesítménymutatók vs. eredménymutatók. A könnyen előállítható eredmény (okozat) mutatók mellett hangsúlyosan legyenek előtérbe olyan mutatók, amelyek olyan tevékenységek teljesítményeit értékelik, amelyeknek mutatói nem olyan számszerűen triviálisan kifejezhetőek. (Pl. tanulás, fejlődés)
- Az időhorizont szerinti egyensúly szempontja. Kérdés, hogy az egyes mutatók célértékeit mikorra kellene elérni, azaz a célértékhez hozzá kell rendelni egy határidőt is. Mivel a stratégiai akciók időbeli lefutása elszórt, ezért a mutatók határidejének is egyenletesen kell eloszolnia a stratégia időhorizontján belül.
- A szervezeti egységek szerinti egyensúly szempontja. Mivel a stratégia több szervezeti egység összehangolt működésének eredményeként valósulhat meg, a BSC is ennek az összehangolásnak kell, hogy keretet adjon. Egyértelmű, hogy a mutatók teljesítése több szervezetnek a feladata, rendeljük hozzá, hogy melyiknek. Ha a mutatók nagy számát kevés szervezeti egységtől várjuk el, akkor kiegyensúlyozatlan a scorecard.
- A mutatók által hordozott kockázatok és valószínűségek szerinti egyensúly szempontja. Mivel az elérni kívánt mutató-teljesítmények különböző mértékben kockázatosak, abban az esetben tekinthetjük a scorecardunkat kiegyensúlyozottnak, ha a mutatók teljesítésének kockázatai viszonylag egyenletesen oszlanak el. Legyen alacsony, közepes és magas kockázati megoszlású.
- A mutatószámrendszert működtető teljesítménymenedzselési rendszer. Csak egy felkészült menedzsergárda tudja jól működtetni a scorecardot, illetve abból előnyt varázsolni, ezért jól működő teljesítményértékelési és menedzselési rendszerre van szükség.

- Időnként tekintsük át a mutatókat, értékeljük munkánkat, tartunk fórumokat, szóval legyen menedzselve, legyen, aki foglalkozik vele. A szervezet minden tagja számára váljon világossá, hogy nem nyűgről van szó, hanem a helyzetet javító módszerről, amelyben ráadásul mindenki érdekelt és mindenki véleménye számít.

3.11.5. Hogyan tovább BSC?

A BSC rendszer finomítására, továbbgondolására is születtek már újító javaslatok, ezeket az alábbiakban röviden bemutatom.

Imre Tamás Balanced scorecard: Hogyan lehet valóban kiegyensúlyozottá tenni c. munkájában¹⁵⁰, gyűjtötte össze szerzők szerint az újító gondolatokat:

- M. G. Brown (1994.) Cél egy új, ötödik, plusz nézőpont bevezetése: a külső stakeholdereké, a beszállítóknak a szervezet felé, a szervezetnek a közvélemény és a társadalom felé nyújtott teljesítményének a mérése.
- S. M. Barkley (2000.) A mutatószámok teljesítéséhez köthető felelősségek szervezeten belüli elosztását javasolja.
- S. MacStravic (1999.) Azon kívül, hogy egy jól kiegyensúlyozott BSC célja, hogy meghatározza a siker és a túlélés kritériumait, méri ezek helyzetét és értékét; nem szabad, hogy a szervezet csak magára koncentráljon, fontos a fordított irányú figyelem is: mi milyen megkülönböztetést élvezünk a külső környezet számára. (Pl.: nem csak az a fontos, hogy a vállalat milyen teljesítményt nyújt a vevők megszerzése, kielégítése stb. végett, hogy a vevő mit gondol a szervezetről, hanem, hogy a vevők milyen különbségeket jelentenek a szervezet számára, azaz milyen hatással van a szervezet a vevőkre.)
- Boda György – Lukács István (2002.) A vállalatoknak általában van spontán scorecardjuk, de ezek a pénzügyi és a vevői nézőpontra összpontosulnak, és ezeket nem választották szét diagnosztikai és scorecard mutatókra.
- Niven (2002.) A BSC nem a stratégia kidolgozásának, hanem a megvalósításának az eszköze, pontosabban egyik eszköze, kellő figyelmet kell fordítani az oksági kapcsolatok feltérképezésére is, a stratégiai térképre.

¹⁵⁰ Imre 2004. pp. 12-28.

Második részben nézzük az IFUA 2005-ös tanulmányát, melyben a következőkben határozták meg a BSC továbbfejlesztésének főbb irányait: (Horváth & Partners: Balanced Scorecard tanulmány 2005. http://www.controllingportal.hu/?doc=tk_t&t=3&d=355)

1. A stratégia és a Balanced Scorecard kialakításának szisztematikus és következetes összekapcsolása.
2. A Balanced Scorecardban leképzett célrendszer (más szavakkal: „a stratégia céljai”) szorosabb összekapcsolása a kerettervezéssel.
3. A stratégiai térképek professzionális alkalmazása.
4. Az immateriális („puha”) faktorok mérése.
5. A BSC koncepció elterjedtségének növelése a vállalaton belül.
6. Egy megfelelő szoftver-támogatás keresése.
7. A BSC harmonizálása a tulajdonosi érték menedzsment, a minőségmenedzsment és a kockázatmenedzsment eljárásaival.
8. A BSC beillesztése az irányítási rendszerbe, összehangolása a többi menedzsment eszközzel.
9. A stratégiai projektportfólió kiválasztásának és irányításának tökéletesítése.

Harmadikként az egyik legújabb, az ún. „harmadik generációs BSC”-t mutatom be.

3-dik generációs BSC¹⁵¹ – Hogyan irányítsák a sikeres vállalatok a stratégiai végrehajtást?

1. generációs BSC: új távlatokat nyitott meg, kombinálta a pénzügyi és nem pénzügyi teljesítménymutatókat a négy szemszögből.
2. generációs BSC: stratégiai térkép köti össze a megnevezett stratégiai célokat és folyamatokat, hogy segítse azonosítani azokat a tevékenységeket és eredményeket, amelyeket mérni kell.
3. generációs BSC: a célkitűzés meghatározásához induló lépésként egy célkimutatást („célnyilatkozatot”) kell készíteni, amely meghatározza az intézkedéseket és kijelöli a célokat.

A kiváló stratégiai teljesítmény menedzsmentnek 4 lépése van (a modell szerint):

1. lépés: Tisztázni kell a stratégiát.

A menedzsment eldönti, hogy mit kíván mérni, ezt egyben dokumentálja is. Probléma lehet, ha a vezetők nem értik, hogy a stratégia hogyan kapcsolódik a munkájukhoz, ezt korán tisztázni kell.

2. lépés: Kommunikálni a stratégiát

A menedzsment kommunikálja ezeket a döntéseket a szervezet többi része felé. Általános gond, hogy a nem vezető beosztásúak kb. 10%-a érti meg a stratégiát.

¹⁵¹ Better Management Web Conference 3rd Generation Balanced Scorecard: Practical Improvements to Facilitate Implementation and Maximize Success, © 2004 2GC Ltd.
http://www.bettermanagement.com/images/library/pdf/04_14_05_Lawrie_DestinationStatement.pdf

3. lépés: Ellenőrizni a tevékenységet.

A menedzsment ellenőrzi a teljesített folyamatokat és az elért eredményeket. Veszélyes lehet, ha használhatatlan teljesítménymérőket választanak vagy ha „mindent” mérni akarnak. Ha nem értjük pontosan mi történik a szervezetben, nem is tudjuk majd mérni.

4. lépés: Irányítani a tevékenységet.

A menedzsment közbelép, ha az eredmények eltérnek a tervtől. Probléma, ha nem sikerül a szervezet lehetőségeit kihasználni, ha küzdeni kell a szervezet folyamatának gyakorlásáért, ha elégtelen tudással próbálnak irányítani, „nem látják a fától az erdőt”.

A tradicionális teljesítmény-menedzsment az utolsó két lépésre koncentrált, de ha mind a négy lépést beépítjük a vállalati folyamatokba elérhetővé válik a stratégiai ”siker”.

Kulcselemek:

- célállapot meghatározása
- stratégiai térkép készítése
- jó mutatók meghatározása, mérése és folyamatos figyelése

A 3. generációs BSC előnyei:

- A lényeges teljesítménymutatókkal dolgozik,
- Stratégiai csoportosítások alkalmazhatóak: vertikálisan a szervezeti egységek között, horizontálisan az azonos szintű szervezeti egységek között és az alkalmazotti célok és a szervezeti célok között,
- A BSC hosszú időre jön létre,
- Konszenzusban működő csapatot építhetünk,
- Gyorsabban fejleszthető, mint az előző két generációs,
- Egyszerűbben használható célmeghatározásra,
- Azonosítja a kapcsolatot az elérni kívánt cél és az eléréshez szükséges tevékenység között,
- Jobban kommunikálja az elsődleges stratégiát a szervezeten belül.

Végül nézzük a „The Performance Prism”, a Teljesítmény Prizma modellt. A Cranfield University fejlesztette ki, a modell célja, hogy a szervezet minden érdekelt csoport követelményeit tartalmazza és tükrözze. Ez egy bővebb „prizma”, mint a BSC, mert pl. az nem veszi figyelembe a szállítók szerepét a vállalati összteljesítményben. Alapelve, hogy a részvényesi értéket csak úgy lehet növelni, ha minden érdekeltégi csoport elégedett.

A teljesítménymutatókat öt vetület (prizma) mentén kell meghatározni:

- Az összes érdekeltségi csoport kívánsága, megelégedettsége,
- Ehhez milyen stratégiára van szükség?
- Folyamatok a vállalatnál,
- Milyen képességek, adottságok szükségesek a kívánt folyamatok működtetéséhez?
- A képességek fenntartásához és fejlesztéséhez milyen hozzájárulást várunk el az érdekeltségi csoportoktól?

Ezen változatok és modellek nem a BSC konkurenciái, hanem egymást kiegészítve alkotják a modern vállalat teljesítményeinek modern megközelítésű értékelését. (Horváth Gabriella, 2007., pp. 3.)

3.11.6. A BSC kialakításának buktatói

A BSC bevezetésének kiemelt problémája a vállalatnál már beágyazódott erőviszonyok, hagyományok, valamint a programhoz nem megfelelően rendelt erőforrások. Már a stratégiai térkép elkészítésében, a mutatók megalkotását követően, a hosszabb, kitartó munkát igénylő mérési rendszer kialakításának fázisában „elfáradhatnak” a cégek. A mutatószámok definiálásán túl a mérések fizikai elvégzése kényes szakasz, a passzív ellenállás biztos bukáshoz vezet, ezért az alkalmazottakat be kell vonni a rendszer kialakításába, tudatosítani kell, hogy ez közös érdek. A mutatószámok rossz megválasztása egyértelműen okot ad a hibára. Nemcsak logikailag kell jól felépíteni a mutatószám-rendszert, hanem azoknak tükröznie kell az intézkedések hatásmechanizmusát, hogy mi mi után következik. Ha az elvárt értékek teljesítése után nem jelentkezik eredménynövekedés, akkor a mutató háttérében álló összefüggések valószínűleg már nem érvényesek.

Az is rossz, ha a mutatók nem a mi stratégiánkra épülnek, máshonnan, más cégtől emelték át és nem adaptálták. Szintén hiba, ha a nem pénzügyi jellegű mutatószámok önmagukért vannak, és nem kapcsolhatóak a pénzügyi mutatókhoz.

Technikai problémák is jelentkezhetnek. A mutatószám helytelen célmeghatározása (pl. nem tudjuk kihez rendelni), az eredmény hibás mérése vagy a megalapozatlan teljesítményelvárás (100%-hoz közeli teljesítmény kieroszakolása valószínűleg irreálisan magas költségekkel jár).

A statikusság helyett a dinamikusságon legyen a hangsúly, ne ellenőrzésre, hanem a stratégia kommunikálására használják a BSC-t.

A tény- és a tervadatok hiánya is potenciális bukást hordoz. A hiány oka gyakran az, hogy mivel a vállalatok eddig elsősorban pénzügyileg terveztek, nincs gyakorlatuk, például a folyamatok megtervezésében, nincs rögzített adatállomány visszamenőleg, mondjuk a vevői panaszokról.

Gondot jelent a türelmetlenség is, hiszen a jól kialakított és bevezetett BSC rendszer is évek múlva hozza a kikalkulált pénzügyi eredményt.

Végül a munkában résztvevő és a vezető személyének megválasztása is fontos, elkötelezett emberekre van szükség, és ha ezeket az embereket megtaláltuk, lehetőleg sűrűn ne változtatassunk a csapaton.

3.11.7. A BSC jelentősége¹⁵²

Várkonyi a mutatószám rendszer előnyeit abban látja, hogy a stratégia áttekintésével strukturált, világosan megfogalmazott célokat ad, feltárja a célok közötti összefüggéseket, továbbá hosszú távon lehetővé teszi a célok közötti kapcsolatok ellenőrzését, és lehetőséget ad azok felülvizsgálatára is. A mutatószám rendszer kiváló eszköz a stratégia vállalaton belüli megismertetéséhez és elősegíti, hogy az erőforrásokat a legfontosabb helyekre irányítsák (Várkonyi, 2003., idézi: Antal, 2005)

Ahogy az alábbi táblázatban is látható, a BSC informál a hagyományos mutatók mellett a jövő teljesítményét leginkább befolyásoló tényezőkről is. Arról, hogy miképpen termelhetünk értéket a mai és holnapi fogyasztóink számára, milyen területeken kell javítani a képességeinket, milyen befektetésekre (emberek, eljárások, rendszerek) van szükség a jövőbeni teljesítményjavulás érdekében.

13. sz. táblázat

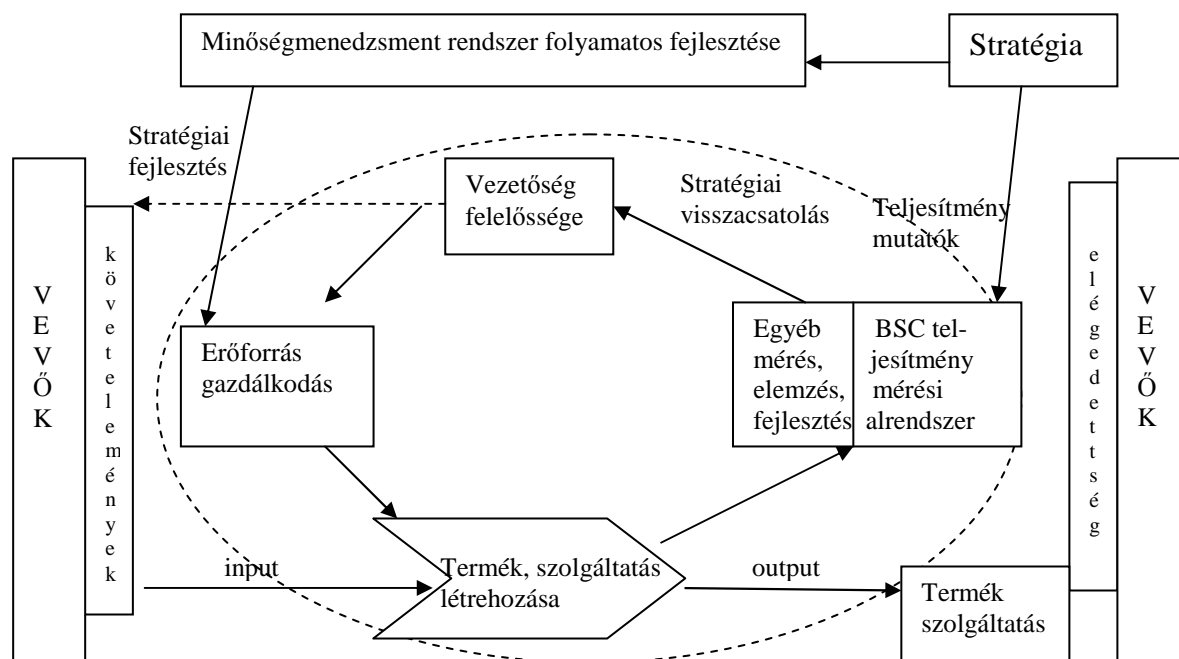
A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszer és a hagyományos teljesítménymutatók összehasonlítása.

Hagyományos mutatók	BSC mutatók
A vállalati működés teljes körét mérik	Csak a kiemelt stratégiai területekre koncentrálnak
Nincsenek ok-okozati kapcsolatok	Logikai láncra vannak felfűzve
A tervértékeket nem mindig a stratégiából vezetik le	A tervértéket mindig a stratégiából vezetik le
Rövidebb időtávra határoznak meg célértékeket	Hosszabb időtávra fogalmazznak meg elvárásokat
Nem kommunikálják a stratégiát	Kommunikálják a stratégiát
Célokhoz és mutatókhoz nem rendelnek akciókat	Célokhoz és mutatókhoz akciókat rendelnek

Forrás: Várkonyi, 2003, pp. 201.

¹⁵² Boda és Szlávik könyvükben azt írják, hogy a BSC-t implicit kritikával illetik, miszerint az lenne a controlling egyetlen lehetséges továbbfejlesztési iránya. Ezzel én is egyet értek, disszertációmban azért emeltem ki ezt a területet a tervezés és a controlling mellett, mert fontos részterületnek tartom, nem pedig a controlling kizárólagos továbbfejlesztési útjának. (Boda - Szlávik, 2001. pp 88.)

Az alábbi ábrán látható, hogy a BSC hatékony megvalósításához milyen információkra van szükség. Stratégiai célok, azok teljesítésének mérése és elemzése, mutatók, erőforrás-gazdálkodás jövedelmezősége, stb. Így a BSC rendszer nagymértékben járul hozzá a stratégia visszacsatolásához, mely alapját képezi a stratégia alakításának és fejlesztésének.



Forrás: Maczó (szerk.), 1999., 10. rész, 4.5.10.

27. sz. ábra A BSC rendszer beépítése a stratégiai visszacsatolási körbe

A BSC alkalmas eszköz lehet a vállalatvezetés kezében, hogy segítségével biztosabban igazodjanak el a valóban fontos értékteremtő folyamatokban. Olyan mutatószámrendszer kidolgozását kell megcélozni, ahol a pénzügyi nézőpontban a vállalkozás hosszabb távú céljai megjelennek a pénzügyi célok között, és igazodnak az egyes üzletágak, termékek, szolgáltatások életciklusának megfelelő stratégiához. A vevői nézőpont eredményeként a vezetés tisztán látja, hogy melyek a megcélzott vevők és piaci szegmensek, és azt, hogy a célpiac fogyasztói mit értékelnek leginkább, a működési nézőpont keretében azonosítják a kritikus folyamatokat, amelyekben a cégnek kiváló teljesítményt¹⁵³ kell nyújtania ahhoz, hogy megfeleljen mind a vevői, mind a tulajdonosi igényeknek, a szervezet tanulási és fejlődési képessége elősegíti a cég merész céljainak teljesítését.

Versenyelőny formálható belőle, hiszen a versenytárs vállalatok 65%-a teljesen igazat vagy nagyrészt igazat adott arra a kérdésre, miszerint: Igaz-e, hogy versenytársai az Ön vállalatához nagyon hasonló stratégiát követnek? (IFUA Horváth & Partners, 2005., pp. 2.)

¹⁵³ Az IFUA által végzett 2005-ös BSC felmérésben is az árbevételre és a nyereségre való pozitív hatást emelik ki.

Amennyiben a jövőképet és a stratégiát közérthető módon, világosan fogalmazzák meg, illetve kézzelfogható, mérhető célokká fordítják le:

- A vezetés olyan stratégiai menedzsment- és controllingszerekhez jut, melynek segítségével folyamatosan nyomon követhető a stratégia megvalósulása,
- Az éves tervezési munka könnyebbé válik: a BSC felhasználható a stratégiai kezdeményezések (projektek) rangsorolására és az erőforrások elosztásának támogatására,
- A BSC javítja az érdekeltségi rendszer működését, világossá teszi a munkatársak egyéni hozzájárulását a vállalati stratégia megvalósulásához, a vállalati célok jól mérhető egyéni célokká bonthatók le, amelyek megvalósítását mérő mutatószámokhoz hozzákötődő a javadalmazási rendszer,
- A BSC világos, közérthető eszköz a stratégia kommunikálására,
- Különböző – és nem csak pénzügyi – szempontok alapján elemzi a társaság teljesítményét,
- A mutatók miatt segít a szervezet minden tagjának a stratégiailag fontos kulcstényezőkre összpontosítani,
- A stratégiai térkép elkészítésénél feltárja az ok-okozati összefüggéseket,
- Azonosítja az értékteremtőket és -rombolókat,
- A korábban inkább csak verbális szinten meglévő stratégiát konkrét célokká konvertáltatja,
- Elindul egy tanulási folyamat, a vezetők megtanulják, hogyan kell vezetni egy céget, az alkalmazottak, pedig, hogy fontos alkatrészek a cég motorjában, és hogy céljaik összeegyeztethetőek a vállalattal.

„A pénzügyi beszámolók és mutatók fontos szerepet töltenek be abban, hogy emlékeztessék a vezetőket: a minőség, a reagálási idő és a termelékenység javítása és az új termékek kifejlesztése mind csak eszköz a cél eléréséhez és nem a cél maga!” (Norton - Kaplan, 2004., pp. 41.)

4. Kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszer

4.1. KKV controlling

Felvetődik a kérdés: mi az a KKV controlling, szükség van-e KKV controllingra? A vállalatvezetők így is túl sok mindennel foglalkoznak és a controlling valószínűleg plusz idő és pénz kiadást jelent. És ha szükség van is rá, van KKV-okra specializált controlling, van-e értelme ezzel foglalkozni?

Megállapításom szerint szükség van KKV controllingra, hiszen ez a controlling a cégvezetés partnere, segítőtje lesz, így megkönnyíti munkáját. Ha a könyvelőnkre szeretnénk támaszkodni, akkor szembesülnünk kell azzal, hogy a könyvelő irodák közel azonos számlatükört és könyvelő programot alkalmaznak az összes általuk könyvelt vállalkozásra, így nehezen nyerhetünk tőlük plusz információt, és ez a controlling jellegű munka idő és munkaigényes és nem biztos, hogy rendelkeznek controlling ismeretekkel.

Horváth szerint a számviteli folyamatok szervezettsége között nincs különbség a nagy és a kis- és középvállalkozások között. Ami van, az az alkalmazott eljárások és az információk részletezettségéből származik, ezt azonban ellensúlyozza a KKV-ok folyamatainak jobb áttekinthetősége. (Horváth, 2001a., pp. 40.)

Lehet, hogy kifejezetten KKV controlling¹⁵⁴ nincs (a szakirodalom ebben megosztott), de a lényeg, hogy a vezető, a vállalat alkalmazzon controlling módszereket, akár úgy, hogy módosítja azokat. A Witt-Witt szerzőpáros szerint: „A KKV controlling számunkra a kis- és középvállalatok sajátosságainak figyelembevételével kialakított controllingkonceptiót jelenti.” (Witt-Witt, 1994., pp. 9.)

Hanyecz szerint is szükség van kisvállalati controllingra, mert segíti őket a mai gazdasági folyamatok kiszámíthatatlansága ellen. Egy KKV csak a környezet egy kis eleme, melynek be kell illeszkednie a gazdasági-társadalmi hálóba. A ma megfigyelhető fiskális politika, a fogyasztás, a vásárlások visszaszorulása, mind kedvezőtlen folyamatok egy KKV számára, így a controllingot az alkalmazható különböző controlling eszközök kombinációjának nevezhetjük. Nem is igazán az alkalmazott ilyen vagy olyan eszközről van szó, hanem azok komplexitásáról. (Hanyecz, 2006., pp. 7.)

A színvonalas controlling munkában jelentkező szinergiahatás¹⁵⁵ horizontális és vertikális tevékenységet is jelent egyszerre, a KKV controller valószínűleg egyedül van, jobban átlátja az

¹⁵⁴ Ennek ellentmond az a tény is, hogy már az összes informatikai vállalat kidolgozott vállalat irányítási rendszereket KKV-okra, SAP: *All-in-One*, Hewlett Packard: *All-in-One*, Microsoft: *Dynamics NAV*, Megatrend: *Infosys*, Oracle: *E-Business Suite Special Edition*.

¹⁵⁵ Az egész több mint egyszerűen a részek összessége.

egész működést és rendszert tud alkotni fejében. Sok vállalatnál alkalmaznak valamilyen controlling eszközt, de ha ezeknél a vállalatoknál nincs önálló controller-státusz, ekkor fennáll annak a veszélye, hogy aki mellékfeladatként teszi, nem lesz objektív, mivel a saját feladatának megfelelően alakítja a módszert vagy az eredményét. Ráadásul, ha úgy nő a munkája, hogy a fizetése nem, akkor nem lesz kellőképpen motivált, és még hiányozhat a szükséges speciális szakértelem is, ezért legalább egy controllingért felelős személyi ki kell jelölni.

A Witt-Witt szerzőpáros is azon a véleményen van, hogy egy kis-közepes vállalatnál a controlling feladatkörét nem célszerű szétdarabolni, maradjon egy kézben, mint központi funkció. (Witt-Witt, 1994., pp. 247.)

Ha a controlling-rendszer metodikai részét vizsgáljuk, részletezve annak szemléletmódját, funkcionálását és a működés eszközrendszerét, megállapítható, hogy ezen belül a számvitel, az informatikai háttér, a controller mint humán erőforrás-tényező, valamint a controllingot támogató szervezési eljárások külön-külön eszközként szerepelnek. A KKV-oknál ezeket nagyon nehéz rendszerbe foglalni, gyakran nincs is igazán szükség rá. A hatékony controlleri munkának viszont alapfeltétele a jól működő és hatékony információáramlás, ezért a controller alapvető érdeke, igénye az őt körülvevő vállalat vagy intézmény szervezettségének magas szintje, amit akár maga a controlleri munka és szemlélet bevezetése is emelhet.

Már az 1996-os „Holl: Controlling – a sikeres cégirányítás eszköztára” könyvben (Holl, 1996., pp. 4/2/1.) megemlítik, hogy tanácsadók már akkortájt „megpendítették” a KKV-ok számára a controlling bevezetésének ötletét.

4.2. Controlling szemlélet kialakítása

Egy KKV-nál nem egyszerű a controlling szemlélet kialakítása. A bevezetéséhez, kialakításához szükséges tényezők:

1. A controller beemelése a szervezetbe. A controlleri munka eleinte szinte biztos, hogy ellenállást vív ki a szervezetből, ezt le kell győzni, amiben segíteni fog a cég eredményeiben pár hónap múlva megmutatkozó javulás. Kisvállalatról lévén szó, nagyon fontos a controller személye. Semmissé teheti a controller munkáját, ha nem ismerik el, nem fogadják el, pontatlan vagy félrevezető információkat adnak a számára. Azért van a cégnél, hogy segítse azt, hiszen a hosszú távú fennmaradás mindenki érdeke.
2. Határozzuk meg a controlling célokat, állítsuk fel a tervezési rendszert.
3. Ehhez alakítsuk ki az információs és beszámolórendszert.

4. Szaktudás¹⁵⁶, controlling eszközök és módszerek ismerete. Ismerni kell az értékteremtő folyamatokat, hiszen a controller (vagy aki a feladatot végzi) nem egy irodába bezárkózott számológép. Kisvállalatoknál a funkcionális szakterületeket általában a vezető(ség) és a controller közösen kell, hogy birtokolja. A controller ellenőrzi, átnézi a valós teljesítményadatokat és úgy viszi be a controlling rendszerébe, azaz már ismernie kell az alapvető folyamatokat.

5. Az eltéréselemzés segítségével hozzanak jó döntéseket és azokat működés közben már ellenőrizték. (Elképzelhető, hogy a célok/tervek nem megfelelőek és azokat (is) meg kell változtatni.)

6. Lehet, hogy szervezeti átalakításra is szükség lesz. A feladat- és hatáskörök elhatárolására van szükség, megjelölve a személyes felelősöket. Mindannyian ismerjük a helyzetet, amikor valakinek „több főnöke van”, több pontról kapja a feladatokat, illetve van, aki igazán nem tartozik komoly beszámolási felelősséggel senkinek, a maga szakállára is „gazdálkodhat”.

7. A controlling szempontjából lényegesnek tekinthető tényezők a kiadások/költségek ésszerűsítése és az árbevétel növelés. Ebben a legjelentősebb szerepet a vevő viszi; mégpedig azzal, hogy a vevő azt fizeti meg, amire igazán igénye van, ami számára hasznos, előnyös, kényelmes és szép is. Az érték tehát nem az előállítás, hanem az értékesítés, azaz a vevő számára kell értéket kínálnunk, minél többet, minél sokrétűbbet. Ezzel lehet megszerezni és megtartani a jó vevőt. Közepes és nagyobb vállalkozások esetében ugyan nem a controller közvetlen feladata az árbevétel növelése, de mivel az általam kialakított pénzügyi tervezési és controlling rendszer a kisvállalkozásoknak készült, ezt is lényeges kérdésnek tartom, hiszen valószínűleg ott a controlleri feladatokat is a cégvezető végzi.

4.3. KKV controlling bevezetése

A controlling rendszer bevezetése általában annak felismerése, hogy változtatni, javítani akarunk működésünkön. Az elképzelt megoldás ennek a változásnak a véghezvitele, a negatív helyzetek feloldása. Az egyik probléma lehet, ha egy vállalatnál a folyamatok nehezen átláthatóak. (Egy adott munkaerőnek csak az ő saját munkafolyamatára van rálátása, esetleg még a „környékére”.) Ezért nagyon fontos szerepe van az előzetes tervezésnek, mert mindent úgy kell megtervezni, felépíteni, hogy az eltérések időben és valóban észlelhetőek legyenek.

¹⁵⁶ A munkaerőképzésre egy jó lehetőség a jelenlegi Társadalmi Megújulás Program (TÁMOP) pályázat, amely a KKV-ok szakembereinek képzésében nyújt segítséget (kivéve: Közép-magyarországi régió) Kódszám: TAMOP-2.1.5/07/1.
<http://www.nfu.hu/content/713>

Gondot okozhat, ha nem a folyamatok, hanem csak a hatáskörök kialakítása van a központban. Így a kialakuló szervezetben az értékteremtő folyamatok fognak alkalmazkodni, nem pedig a feladatok.

Mindenekelőtt azt kell eldönteni, mire fókuszáljunk:

- A költségek alakulására? (költség-controlling)
- Az eredmény (árbevétel-ráfordítások) alakulására? (eredménycontrolling)
- Értékteremtő folyamataink hatékonyságára? (folyamatcontrolling)
- Befektetéseink megtérülésére? (beruházáscontrolling)
- Valamilyen részterületre, funkcióra, akcióra? (rész-controlling)
- Stratégiánk megvalósításában elért előrehaladásunkra? (stratégiai controlling)

A hogyan akarunk irányítani kérdésre három válasz létezik:

- Visszacsatoljuk a lezárt időszak analitikus adatait (regisztráló controlling).
- A megfogalmazott szándék (terv) és a tény utólagos, lezárt időszakokra vonatkozó összevetése (reaktív controlling).
- A lehetőségek kihasználására fókuszáló várható és tény időazonos összevetésével (proaktív controlling).

A vállalati méretből és erőforrásokból adódóan KKV-ok esetében az eredménycontrolling reaktív szintjét érdemes elérni. Az eredménycontrolling felöleli a fedezeti hozzájárulások kimutatását, elemzését és a cash flow menedzsmentet.

Ehhez szükség van:

- Az értékalkotó folyamatok azonosítására, azok elemeinek, az azt kiszolgáló részfolyamatok ismeretére,
- az egyedi akciók és hatásainak ismertetére,
- a pénzforgalmi hatások követésére,
- a partnerscsoportok azonosítására: régió, jelleg, állapot, típus, fizetési profil, engedmények,
- a könyvelési hatások követésére (számlaszám, cél, hely),
- bizonyos természetes következmények követésére (készletek, teljesítmények),
- a valóság felé történő visszakövethetőségre. (Wisinkszky, 2003.)

4.4. A KKV üzleti gondolkodás központi céljai, elemei – értékteremtés

Mivel a KKV-ok viszonylag kicsik és sokszereplős piacon működnek, az ár általában adottság (lásd célköltségszámítási módszer). Így a központi kérdések egyike a költséggazdálkodás:

- Miként keletkeznek és hogyan csökkenthetők a költségek (fix és általános)?
- Melyek a vállalat stratégiai költséghordozói?
- Hogyan realizálhatók a tapasztalatokból jelentkező költségelőnyök, ha nem standardizált, hanem egyedi szegmensre koncentrálnak? (Witt-Witt, 1994, pp. 30.)

Nagyon lényeges a költségtudatosság, hiszen a költségek mindig valami érdekében merülnek fel, a költségeket, pedig csökkenteni, optimalizálni kell. (Az ár növelhető a termék árának emelésével is, de ehhez legalább funkcióteljesítés növelés kell – ez nagyobb befektetést igényelhet, és az ár tartósan nem csökkenthető a piacgazdaság feltételei között). A költségtudatosság tehát fontos tényező, de a költségtakarékosság egyben erőforrás-igénybevétel csökkenést jelent, amit nem lehet a végtelenségig folytatni, hiszen egy szint alatt veszélybe kerül a gyártás, az előállítás színvonala is.

Az előzőek alapján tehát olyan termékeket/szolgáltatásokat kell előállítani, amit a környezet elfogad és hajlandó fizetni érte; adott mennyiséget kell meghatározott minőségben, adott határidőre, adott áron produkálni. Ezeket a külső környezet számára értékelhető produktumokat folyamatrendszerén keresztül állítja elő a vállalat. Ez az értéklánc vagy vállalási szál¹⁵⁷. „Értéklánc: A vállalati tevékenységek értékalkotó összekapcsolódása, miközben egy sajátos funkciót valósít meg (pl. marketing, pénzügy, logisztika), bizonyos értelemben integrálja is a vállalatot, hiszen a funkció megvalósulása az egész vállalat érdekeit szolgálja.” (Chickán, 1997., pp. 158-159.)

Ha csak a számvitelre hagyatkozunk, akkor utólag látjuk azt a hatást, amit vállalási szálaink okoztak. Minél később jutunk arra a megállapításra, hogy operatív céljainkat nem érjük el, annál kevesebb esélyünk van a beavatkozásra. A KKV számára kívánalomként megcélzott eredménycontrollingnak a legnagyobb kihívása, hogy tudunk-e olyan irányítási mechanizmust létrehozni, amelyik a folyamatokban hajt végre tudatosan és időben változtatásokat, melynek hatásaként az eredmény javul. Az egyik nehézséget az okozza, hogy az irányító menedzsment csak akkor tudja kezelni a zavarokat és a pozitív folyamatokat elindítani a vállalati működésben, ha teljesen ismeri annak működését, felépítését. (Így, ha az értékteremtő folyamatokba beavatkozunk, akkor a terveket módosítjuk a várható értékekkel, azaz a módosított tervhez viszonyítunk.)

¹⁵⁷ Wisinszky használja a „vállalási szál” fogalmat, az értékteremtés, az értéklánc folyamatának analógiájára. (Wisinszky, 2003.)

„Egy KKV akkor lesz sikeres, ha a vállalat a jövőben várható, megváltozott lehetőségekhez és fenyegetésekhez igazodva úgy tudja változtatni belső adottságait, fokozni erősségeit és kiiktatni gyengeségeit, hogy a vállalási szálakon keresztül megmarad közvetlen alkalmazkodási képessége, és fenn tudja tartani ezeken keresztül az operatív alkalmazkodás elfogadható eredményes szintjét.” (Wisinszky, 2003.)

Szintén központi elem a tanulás¹⁵⁸. Ez részben kifelé történik, azaz tanuljunk más hibájából, hiszen nekünk valószínűleg sem időnk, sem pénzünk nincs, hogy magunk hibájából tanuljunk; másrészt irányul befelé is, mindig legyen kész alternatívánk, mindenre legyen egy új tervünk, ha nem úgy sikerülnek a dolgok, ahogy elképzeltük. Időnként tartsunk az alkalmazottaink között ötletbörzétet, alkossunk csapatot a „különálló” munkatársakból, érezzük el, hogy alá- és fölérendeltség helyett együttműködés alakuljon ki. Így a controlling is jövőépítő, segítő, nem pedig ellenőrző fenyegető szerepben fog feltűnni. Minden munkatársunk legyen jó szakember, munkatársainkat időnként küldjük el tréningekre, továbbképzésekre¹⁵⁹, olyan alkalmazottakkal dolgozzunk, akik elkötelezettek a vállalat iránt.

Legyünk tisztában azzal, hogy melyik termékünk a sikertermék. Az ideális terméknek magas a fedezete és a piaci részesedése, így komoly növekedési lehetőségeket tartogat, ezt a terméket minden oldalról támogassuk! Persze semmilyen előny sem örök, így folytassunk fejlesztéseket, és próbáljuk meg féken tartani az általános költségeket. Csak olyan beruházásokat valósítsuk meg – de azokat valósítsuk is meg –, amelyek nyereségesek, és amelyeket árbevételből finanszírozni is tudunk. (Holl, 1996., pp 3/2-9.)

A mai magyar tervező szakma négy szempontot ajánl a KKV-ok tervezési gyakorlatának fókuszába: egyszerűsítés (gyorsaság), folyamatorientáltság, benchmarking, Balanced Scorecard rendszer (lásd a fejezetben).

4.5. A kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszer

Általánosságban a rendszer fogalmán bizonyos célok érdekében együttműködő objektumok összességét értjük. A rendszer a legegyszerűbben a következőképpen ábrázolható:



28. számú ábra A rendszer ábrája
(Vécsey, [http:// mpt.bme.hu/~kata/VecseyZoltan.doc](http://mpt.bme.hu/~kata/VecseyZoltan.doc))

¹⁵⁸ KKV, mint tanuló szervezet.

¹⁵⁹ Lásd a TÁMOP pályázat.

Egy rendszer mindig egy környezetben él és a környezet is hat a rendszerre. Minél jobban ismerjük a környezetet, annál jobb rendszert tudunk alkotni. Azaz a kisvállalatok esetében is nagyon fontos a környezet ismerete, ahonnan – részben – az információkat kapjuk. Ebben a rendszerben információs kapcsolat van a részelemek között.

Ez a kisvállalati rendszer arra próbál vállalkozni, hogy:

- növelje az információk lényegszerűségét, időszerűségét, használhatóságát,
- összpontosítsa a vezetés figyelmét a cég sikeres/veszteséget hordozó termékeire, folyamataira,
- ösztönözze a kommunikációt,
- vizuálissá, áttekinthetővé tegye az aktuális állapotot,
- „ne markoljon túl sokat”, figyelembe vegye a költség-haszon szemléletet, a megvalósíthatóságot,
- a nem pénzügyi mutatókkal teljesebbé tegye a cégről alkotott képet, és
- operatív és stratégiai szempontok is érvényesüljenek benne.

4.5.1. Pénzügyi tervezés lehetőségei, lépései

A tervben meghatározzák és megszervezik a feladatokat, a terv koordinálja a résztvevőket és optimalizálja az erőforrások felhasználását, így segít reagálni a környezet változásaira. Megalapozódik a tudatos szervezetrányítás azáltal, hogy konkrét elvárások fogalmazódnak meg hatékony módon a gazdálkodás tekintetében.

Általánosságban véve a tervezést a szakirodalom a forgalom tervezésével, az értékesítési piac vizsgálatával kezdi. Termékenként és piaconként megtervezzük az eladható mennyiséget és azok árait. A forgalom mennyiségi tervéhez lehet igazítani a készletváltozások (befejezetlen, félkész és késztermék) szintjeit és a kapacitást (személyi és műszaki). Ebből már látható a forgótőke igény és a munkaerővel kapcsolatos költségek. A hiány vagy a többlet következményekkel jár együtt a humán erőforrás és a beruházások területén. (Felvenni vagy elküldeni? Beruházni? Miből?) Ez a termelési terv meghatározza a költségeinket, amelyekhez még figyelembe kell venni a másodlagos, áttérhelt és az általános költségeket is. Így eljutunk az eredménytervhez, ami kb. az üzemi (üzleti) tevékenység eredményét adja ki. A jövedelmezőségi és mérlegterv alapján pedig folytathatjuk egészen a végső eredményig. A tervezés pénzügyi hatásainak megítélésére a pénzügyi terv szolgál, azaz a likviditási szempontból készített pénzügyi terv az összes bevételnek és az összes kiadásoknak az összhangját vizsgálja (Horváth & Partner, 2001a., pp. 107.)

A pénzügyi tervezés lépései:

1. A pénzügyi tervezés feladatai

Határozzuk meg, hogy mit várunk el a pénzügyi tervtől, mik a célkitűzések. A pénzügyi terv indításként előzetesen bemutatja a várható bevételeket és kiadásokat. A kettő egyenlege mutatja a likviditási, pénzforgalmi-tervet.

2. A pénzügyi terv elkészítése és karbantartása

A terv összeállítása során minden olyan eseményt állítsunk be a bevétel vagy kiadás oldalán, amire számítunk, de úgy, hogy minden bevétel vagy kiadás adatnak legyen meg az alapja. Utána meg kell teremteni az időbeli összhangot a bevételek és a kiadások között. Alapvető cél, hogy minden periódusban a bevétel legyen többletben, vagy ha ez nem megy, akkor a fennmaradó kiadástöbbletnek fedezetet kell teremteni (vagy előző időszakból, vagy gyorsan, a következő időszakban). A bevételekből elsőként azokat a kiadásokat kell fedezni, amelyeknek sem a nagyságát, sem az esedékességét nem módosíthatjuk.

- Bevételek:

- Árbevétel (ÉNÁ)
- Egyéb bevételek

- Kiadások:

- Személyi kiadások (és járulékai)
- Részben fix kiadások (működési kiadások, elkülöníthetőek, és elmaradhatnak)
- Fix kiadások (vállalkozói kivét, lízing díjak)
- Tőke és kamatszolgálat
- Beruházási kiadás

Így a szállítókra fordítandó összegek = bevétel - kiadás = bevétel vagy kiadás többlet

Kiadástöbblet fedezése: előző időszak bevételtöbbletéből, tulajdonosok befizetéseiből, hitelből, a fedezetlen kiadástöbbletet át kell vinnünk a következő időszakra.

3. Bevételek tervezése

A likviditás szempontjából alapvető, hogy megvizsgáljuk, hogy milyen a vevőink fizetési hajlandósága. Próbáljuk növelni a készpénzes vagy a rövidebb határidős értékesítéseket. Ha tudunk, megbízható vevőknek értékesítsünk, ha a vevő már régi partner, neki adhatunk hosszabb fizetési határidőt. Előző év azonos időszaka alapján lehet következtetni az értékesítés/bevétel beérkezés szintjeire. Folyamatos vevőkövetelés-monitoringra van szükség. Problémás esetben gondolhatunk a faktoringra is.

4. Kiadások tervezése

Vannak kötött kiadások, melyeket az adott hónapban ki kell fizetni (működési kiadások, rezsi és személyi jellegű kifizetések), és vannak a szállítók, melyeket kicsit lehet késleltetni (a szerződés feltételei között). Hitelfelvételnél úgy kössük meg a szerződést, hogy a hitel részleteit és a kamatokat olyan időszakban kelljen visszafizetni, amikor tudunk is fizetni (több lesz a bevétel, mint a kiadás). A beruházásokat is úgy indítjuk, hogy tudjuk, mi a finanszírozás alapja és a visszafizetések megvalósulhassanak a saját forrásokból, elsősorban az árbevételeinkből.

Vegyük figyelembe a forgalom és a vevők fizetéseinek együttmozgását, próbáljuk meg a szállítókat is ehhez igazítani. Ha van szabad cash, figyelembe kell venni az árengedmények szerepét, azaz ha pontosan, gyorsan, készpénzben fizetjük a szállítónkat, jelentős árengedményt kaphatunk.

5. Kiadástöbblet fedezése

Ha a bevételek nem fedezik a kiadásokat, azaz kiadástöbblet várható, akkor azt valahogyan fedezni kell. Első forrás az előző időszakból megmaradt bevételtöbblet. Ha nincs, vagy kevés, akkor először a belső forrásoknál nézzünk körül, felszabadítható forgóeszközök, faktorálható vevők, tulajdonosi befizetések (akár ideiglenes kölcsön formájában is). Utána jöhetnek a külső források, a hitelek, kölcsönök, szállítói hitelek elnyújtása. Figyeljünk a visszafizetések bevétel által megengedhető visszafizetési ütemezésére.

Ha egy pár hónapig kiadástöbbletünk van, utána viszont néhány hónapig bevétel többletünk, akkor a likviditás ciklikusságáról beszélhetünk. A bevételtöbbletes időszakokban a keletkező többleteket fektessük be és szolgáljon ez a kiadástöbbletes időszakok fedezésére. Ha ez nincs, vagy kevés, a bankunkkal is megegyezhetünk egy áthidaló kölcsönben (lásd később F-modell). (Holl, 1996., pp. 6/7. pp. 1-21.)

4.5.2. A kereskedelmi pénzügyi tervezési és controlling rendszer részei

Az empirikus kutatásomban válaszoló vállalkozások jelentő része kereskedelmi vállalkozás, így a kérdőív elemzés alapján levont következtetések főleg az ő esetükben helytállóak. A KSH és APEH statisztikák, kimutatások vizsgálatából az is látható, hogy a hozzáadott értékből és a foglalkoztatottak számából jelentős részben (16, illetve 21%) az előbb említett kereskedelmi vállalkozások részesednek, így az a releváns, ha értekezésem egy olyan pénzügyi tervezési és controlling rendszer bemutatására vállalkozik, amely ezen kereskedelmi kisvállalkozások számára szól.

A kereskedelmi kisvállalkozások – ahogy sok más kisvállalkozás is – kedvezőtlen üzleti és gazdasági feltételek között tevékenykednek. A romló fizetési fegyelem, a körbetartozás, a

nagykereskedelmi cégek/hipermarketek megjelenése mind-mind egyre jobban szorítják őket, illetve a gazdálkodásukat. Ebben a bizonytalan helyzetben a tulajdonosok még inkább szeretnék előrébb látni, hogy milyen helyzet várható. Ezek a kisvállalkozások főként egyszerűsített éves beszámolót készítenek, melyből – az analitikák segítségével – kinyerhetőek a pénzügyi tervezéshez és controllinghoz szükséges adatok, és mivel a beszámoló készítés ezeknél a vállalatoknál adott, ezért indokolható, hogy az információszolgáltatás/áramlás ne csak kifelé, hanem befelé, a vezetősége felé is megtörténjen.

A tervezési tevékenységet két részre kell bontani, abból a szempontból, hogy pénzügyi-likviditási tervet vagy eredménytervet készítünk. A tervezés során egymás mellé kell állítani azokat a tételeket, amelyek hozzák a pénzt (pénzbefolyás), és amelyek viszik (kifizetések). Bevételi oldalon az értékesítés forgalmi érbevételei mellett megjelennek az egyéb bevételek, a kiadási oldalon a személyi és működési kiadások, a beszerzések, beruházások kiadásai és az egyéb kiadások.

Bevételek tervezése
– Kiadások tervezése
= <i>Likviditási (pénzügyi) terv</i>

A múltra vonatkozó bázisadatok összegyűjtése után, az ismert/várt tendenciák és változások ismeretében tervvariánsokat kell kidolgozni a bevételekre és a kiadásokra, amelyek így meghatározzák számunkra a vállalkozás pénzügyi tervét a fentebb bemutatott lépések menetében. Arra figyelni kell, hogy a controlling szempontú pénzügyi számítások háttérében nem csak egyszerűen a bevételek és a kiadások állnak, hanem a likviditás és annak prognosztizálása, azaz, hogy a be- és kifizetések az idő szempontjából egymással hogyan állnak szemben. (Reke, 2007a., pp. 6.)

Az eredmény szempontú tervezés az értékesítési bevétellel, mint szűk keresztmetszettel kezd, ez esetünkben az árbevétel tervezését jelenti. Az árbevétel tervezése az előző időszakok adataiból, illetve a keresletből megtervezhető, figyelembe véve, hogy várható-e kiugró, szezonális változás (ezeket az egyszeri kereslet-megugrásokat kezeljük konzekvensen). A tervezés során vegyük figyelembe a piaci viszonyok alakulását, a konkurencia árainak változását és az egyéb gazdasági tényezők alakulását (infláció). Az árbevétel tervezés történjen termékenként, termékcsopontonként, telephelyenként, vevőnként. (Válasszuk ki ezekből azt (azokat), melyeket

fontosnak tartunk.) Csoportosítsuk vevőinket, aszerint, hogy kik a legfontosabbak, kik a jó vagy rossz fizető, kezeljük őket így megkülönböztetve.

Külön kell tervezni a készpénzes eladásokat és a hiteleladásokat, a hiteleladásokhoz felhasználhatóak a vevőkorosítási táblák, melyek jelzik követeléseink „életkorát”. (Minél távolabbi egy be nem hajtott követelésünk, annál valószínűbb, hogy nem számíthatunk a befolyására). Az árbevétel tervezést és a tényadatokat formalizáltan is tervezzük, grafikusán is ábrázoljuk halmozva havonta az adatokat.

Így plasztikus és könnyen értelmezhető tervet, illetve teljesülési adatokat láthatunk magunk előtt. Meg kell néznünk havonta, de legalább negyedévente a terv és a tényadatok közötti eltéréseket is. Megmutatják, hogy a tervtől való eltérés minek köszönhető. A leggyakoribb példák:

- a meglévő vevőkör és a régi vevők elpártolása, lemorzsolódása;
- a piaci részesedés változása, versenytársak erősödő/gyengülő szerepe;
- az egész piaci forgalom alakulása;
- váratlan készletalakulás;
- új termék bevezetése, új piacra betörés;
- infláció, egyéb gazdasági tényezők;
- az árpolitika (feltéve, ha az árakat nem elfogadjuk, hanem alakítjuk).

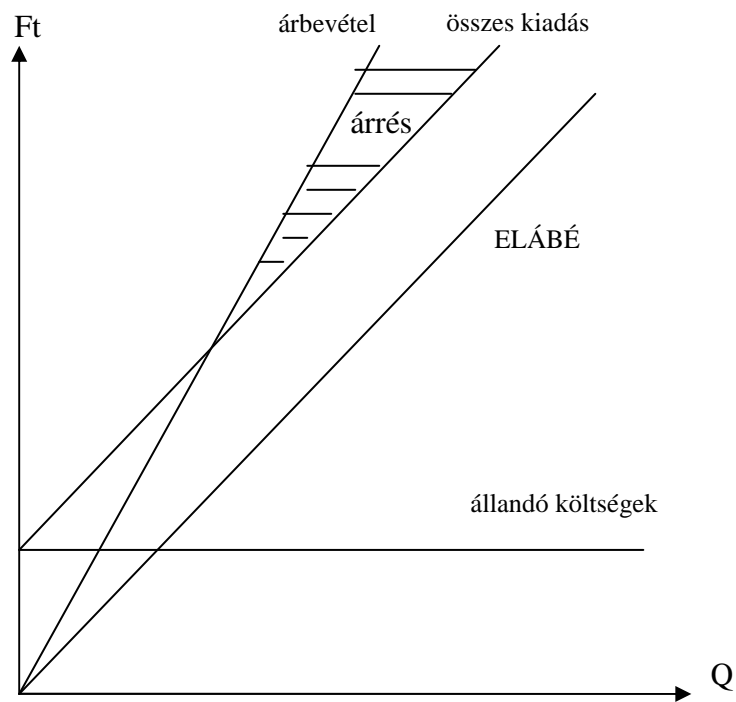
Ezek ár és volumen módosító hatását figyelembe kell venni a tervezésnél, a kiinduló adatokat ezekkel a hatásokkal módosítani kell. Vizsgáljuk meg az eltérések okát, hiszen ez mutatja meg számunkra a következő lépést az eltérés megszüntetésének irányában.

Mivel valószínűleg összköltség eljárású eredménykimutatást alkalmaz a kereskedelmi vállalkozás, így az árbevétel tervezés után jöhetnek a ráfordítások. A bevételek tervezéséből értelemszerűen következik, hogy – nyitókészletől függően – az árukat be is kell szerezni, így az értékesítési tervünknek megfelelően tervezzük meg a beszerzési tervet is (ELÁBÉ). Vizsgáljuk meg a minden hónapban nagyjából megegyező személyi és egyéb ráfordításokat, értékcsökkenést, így igazából ezeket konzekvensen tudjuk kezelni, azaz külön „tervezni” nem kell. Ha mindkét oldalt tudjuk követni és ábrázolni, akkor megkapjuk az eredménytervet, ami alapvetően azt az árrést mutatja meg, ami a vállalkozás „rendelkezésére áll”, amiből a többi kiadást ki kell tudni gazdálkodni.

Árbevétel tervezés
– Ráfordítások tervezése, főleg ELÁBÉ (személyi jellegű és egyéb ráf., ÉCS)
=Eredményterv, árrés

→ Eredmény-controlling, fedezeti hozzájárulás

A következő ábrán látható a pénzügyi tervezési rendszer egy időszakra alkalmazva¹⁶⁰, ebben az esetben lineáris függvényeknek feleltethetőek meg a tervezési tételek. Az állandó költség fix egy időszakon belül, a változó költségek (a kereskedelmi kisvállalkozás esetében az ELÁBÉ) természetesen az árbevétellel együtt, a mennyiségtől függ. Az összes kiadás függvénye az ELÁBÉ, amit az állandó költségek mértékének megfelelően felfelé toltam. Az árbevétel és az ELÁBÉ egymás közötti meredekség-különbsége határozza meg az árrés %-át.

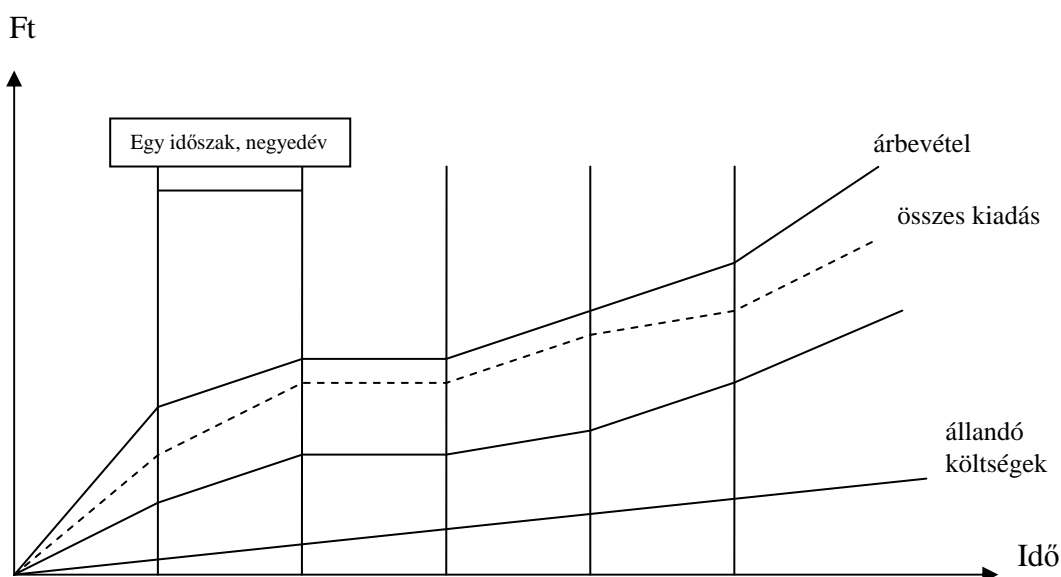


29. számú ábra A pénzügyi tervezési rendszer egy időszakra (saját ábra)

Több időszak esetén a gördülő tervezés módszerével a fenti ábra egy időszaka ebben az ábrában egy szakasznak feleltethető meg. A halmozásnak megfelelően az állandó költségek egyenletesen emelkednek, az ELÁBÉ, az összes kiadás és az árbevétel időszakon/szakaszon belül egyenletesen változik, de az időszakok nem mutatnak mindig egyforma képet a beszerzés/értékesítésnek megfelelően.

¹⁶⁰ Feltételelem, hogy a kereskedelmi vállalkozás pozitív fedezettel, üzemi, üzleti eredménnyel működik.

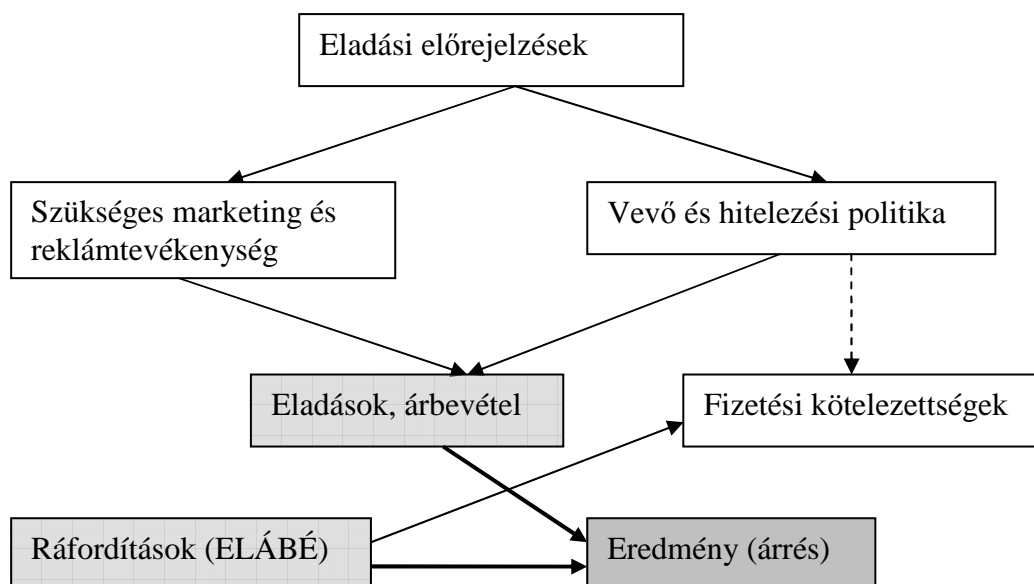
Így a rendszer már az alábbi képet mutatja:



30. számú ábra A pénzügyi tervezési rendszer több időszakra (saját ábra)

Az alább látható ábrán folyamatában mutatom be a kisvállalati pénzügyi tervezést. A bázis, eladási előrejelzés tervezéséből meghatározhatjuk a megcélzott árbevétel szint eléréséhez szükséges reklám, illetve marketing tevékenység színvonalát, azaz költségét. Mivel a kiadási oldal teljesítése nagyban függ attól, hogy milyen bevételeink mikor és hogyan képződnek, ezért fontos a vevői és hitelezési politikánk végiggondolása, hogy a vevőink milyen fizetési határidő pontossággal és milyen módon szoktak fizetni. Ennek függvényében tudom a ráfordítási oldalt (ELÁBÉ) mellé állítani, hiszen ezeket a tételeket majd fizetni/teljesíteni kell.

Ha megtörténik a bevételek és a ráfordítások megtervezése, akkor a kettő különbszeteként meghatározható (tervezhető) az eredményterv. Jövedelmezőségi szempontból nagyon fontos az árak nyereségtartalma, hiszen ez az a fedezet, mely rendelkezésre áll a további kiadások teljesítésére, a beruházások megalapozására, a tulajdonosi (hozam) elvárások teljesítésére, az idegen források (törlesztés, kamat) visszafizetésére.



31. számú ábra A kisvállalati pénzügyi tervezés folyamatábrája (saját ábra)

Megállapításom szerint tehát e kereskedelmi kisvállalkozások számára a legjobb tervezési módszer a gördülő tervezés, mivel a gyakoribb aktualizálás nagyobb pontosságot eredményez. Az eredménytervet az elmúlt három év adatai – és a belátható lényegi változások – alapján állítsuk össze, az adatokat bontsuk le negyedéves szintre, majd a gördülő tervezés technikáját használva mindig egy-egy negyedévvvel toljuk előre a terv látóhatárát az ismert/várható változások tekintetében. Természetesen ezeket az adatokat ellenőrizni kell, azaz időszakonként terv-tény eltéréselemzést kell végezni. A kérdés, hogy milyen adatok, mutatók változékonyságát milyen gyakorisággal érdemes vizsgálni. A kérdésre a választ az alábbi részfejezetekben adom meg.

4.5.3. Az „F-modell” szerepe a rendszerben

Az F-modell mérlegváltozáson alapuló dinamikus pénzügyi tervezési rendszer, melynek fókuszában a működő tőke¹⁶¹ szabályozása áll és ezen keresztül a vállalati pénzforrások és pénzeszközök egyensúlyának fenntartás, optimális elosztása. Ezen pénzügyi irányítás lényege a működő tőke optimális kihasználása és finanszírozása. A kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszerrel való kapcsolata két részben fogható meg, egyrészt az F-modell szabályain keresztül józan korlátok között tartja a kereskedelmi vállalkozás működését, mivel az F-modell megoldást kínál a vállalat likviditási helyzetének kezelésére és pénzügyi irányítására. Másrészt

¹⁶¹ Működő tőke = Forgóeszközök – Rövid lejáratú kötelezettségek, vagy Hosszú lejáratú források – Befektetett eszközök.

az alkalmazott – faktoranalízissel megalapozott – mutatók rendszere szervesen illeszkedik az F-modellbe a likviditási kapcsolódási ponton keresztül.

F-modell szabályai a rendszer szerint értelmezve:

- A modell és a rendszer értelmezése szerint a szabályok/mutatók legyenek sokoldalúak, fogják át az egész működést, de legyenek egyszerűek. (Lásd faktoranalízis)
- Időben jelezze a likviditási problémákat, a bevételek-kiadások jelentős eltolódásán, illetve a likviditási mutatók által előre jelzett helyzeten keresztül. Ez legalább negyedévente történjen meg, de még inkább ajánlott a havi elemzés (árbevétel, ELÁBÉ, készletek, vevők, szállítók, likviditás).
- Vizsgálni kell az árbevétel növekedése és a mérlegfőösszeg növekedésének helyzetét.
- Vizsgálni kell a követelések és a kötelezettségek összhangját növekedési és időbeli szempontból is (vevő-szállító korossági listák).
- Az F-modell mérlegsoronkénti eltérés-elemzése jelezze az eltérések helyét.
- Mozgásterve: bevételi tervek, kiadási tervek, fedezeti terv, finanszírozási/likviditási terv, mérlegterv.
- A bevételek és kiadások kétirányú eltérését kezelni kell. A többletet be kell fektetni, tartalékolni kell, a hiányt előző időszakból finanszírozni, vagy csúsztatni.

Az F-modellben is jelentős szerepet kapó forgótőke menedzsment szempontjából külön kiemelendő a készletek helyzetének elemzése, hiszen a kereskedelmi vállalkozásoknak ez a fő tárgya, illetve jelentős tőke pontosul bennük. Ügyelni kell a készletnormákra (a készletek nagyságára) és készletek forgási sebességére, mert nélküle, adatok hiányában könnyen elindul egy ösztönös készletgazdálkodás, amelyben nehéz észrevenni – és igazolni –, hogy a forgási sebesség lecsökken. Ehhez az analitikából használni kell az árbevétel és az átlagos készletállomány adatokat, ami ugyan plusz számítási feladat, de cserébe havi eltérés elemzési adatokhoz jutunk és a forgótőke menedzsment egyik lába is biztosított.

4.5.4. Alkalmazható mutatók¹⁶²

A vállalkozások működése összetett rendszer, így működésük jellemzése is csak összetett módon lehetséges. A beszámolók alapján a pénzügyi elemzési és számviteli ismeretek birtokában nagyon nagy információtartalmú adatbázis jön létre, hiszen az elemzési munka során számos mutató és viszonyszám létrehozható, és így az egyik legnehezebb megválaszolandó kérdés az alkalmazandó mutatók köre. Ez szükségessé teszi olyan eljárás alkalmazását, amely egyfelől lehetőséget ad a változók nagy számának csökkentésére úgy, hogy egyúttal az adatbázis információ tartalmának minél nagyobb hányadát megőrizzük, másfelől azonban lehetővé teszi a számos ismerv együttes figyelembevételét.

Ezen követelmények kielégítésére a matematikai statisztika eszköztárából a faktoranalízis módszere használható. Az alkalmazott módszertan lényege, hogy segítsen az információhalmazban megtalálni bizonyos információs struktúrákat, amit a túl sok információ eltakar. Lehetőség nyílik valamennyi, eredeti, egymással részben kapcsolatban lévő változóból álló olyan változórendszer leírására, amely általában az eredetinel jóval kevesebb, lineárisan független, származtatott változóval ábrázolható. Az elemzés szempontjából első közelítésben ezeket a származtatott változókat nevezzük faktoroknak. Egyes változók egymástól nem függetlenek, míg minden faktor független egymástól. A faktoranalízis éppen bizonyos változók között fennálló lényeges, törvényszerű kapcsolat alapján őket egy mesterséges változóba tömöríti, ez a faktor. Vannak olyan gyakran és általánosan használt, fontos és összetett fogalmak (pl. hatékonyság), melyek pontos jelentését nehezen, körülírva tudjuk csak megadni. Az egyes faktorok az őket alkotó változók által hordozott közös lényegyet képviselik, több változó közös információtartalmát sűrítik magukba.

A faktoranalízis működésének információelméleti alapja az úgynevezett Pareto-törvény: „egy teljes információrendszer információtartalmának négyötödét, az információhordozók egyötöde hordozza”. Mint a sokváltozós módszerek jelentős része, a faktoranalízis is eredményeit a változók varianciájának mérésére és a korrelációs kapcsolat szorosságára alapozza. A kutatás során vizsgálhatóak a mérleg és eredménykimutatás tételekből számított faktorok, de a vagyoni, pénzügyi, jövedelmezőségi helyzetet tükröző mutatókra épülő faktorok is. A faktoranalízis és a főkomponens elemzés során Jánosa által kiválasztott 6 faktor az eredeti változók információtartalmának több, mint 80 %-át foglalja magában, így a modell magyarázó ereje jónak mondható.

¹⁶² A mutatók rendszerének tudományos megalapozásakor Jánosa András, Vállalkozások tevékenységének átfogó értékelése című munkáját használtam fel. (Jánosa, 2000. pp. 3-23.)

14. számú táblázat

A kiválasztott faktorok és az elemek változékonysága

Mutató	Képlet	Elemzés gyakorisága
Eszközarányos jövedelmezőség	$\frac{\text{Adózás előtti eredmény}}{\text{Teljes eszközérték}}$	Éves
Tartós eszközök fedezettsége	$\frac{\text{ST} + \text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}{\text{Befektetett eszközök}}$	Éves
Tőkejövedelmezőség	$\frac{\text{Üzemi eredmény}}{\text{ST}}$	Éves
Eszközhatékonyság	$\frac{\text{Üzemi eredmény}}{\text{Befektetett eszközök} + \text{Készletek}}$	Éves, illetve negyedéves (havi)
Likviditás	$\frac{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{Forgóeszközök}}$	Negyedéves (havi)
Eladósodottság	$\frac{\text{Kötelezettségek}}{\text{Összes forrás}}$	Éves, illetve negyedéves (havi)

Forrás: Jánosa, 2001. pp. 8., 34-37. alapján saját táblázat

A faktor modell alapján az alábbi következtetéseket lehet levonni:

1. A kiválasztott faktorok alapján meghatározható, hogy mely ismérvek jellemzik legszignifikánsabban a vállalkozások gazdálkodását az adott időszakban, melyek a gazdálkodás minőségi ismérvei. (Lásd táblázat)
2. A faktor mutatókban egyes változók együttállása arra enged következtetni, hogy a rövid távú likviditásnak nagyon erős szerepe van a versenyképesség megőrzésében, s így a vállalkozások igen erős törekvést mutatnak likviditási pozícióik megőrzésére.
3. Jánosa által végzett cluster analízis alapján kimondható, hogy a mutatók alapján nincs ágazati csoportosulás. (A faktor pontszámokon ágazatspecifikus értékeket, átfogó ágazati struktúrát kimutatni nem lehet, nincsenek egy ágazatos clusterek.) Az ok az alapadatok természetében keresendő. Az adatok a Számviteli Törvény és az egységes, ágazat-semleges számviteli szabályozás keretei között keletkező beszámoló építőkövei. Feladatuk nem az ágazati különbségek hangsúlyozása, hanem a vagyoni, pénzügyi, jövedelmezőségi helyzetre vonatkozó összehasonlítható információk hordozása.
4. Az eladósodottság, a likviditás, az eszközjövedelmezőség- és fedezettség egy sajátos, együttmozgó rendszerbe kapcsolódnak össze, mely jellemzi a vállalkozási csoportokat, és együtt okozzák elkülönülésüket. A hosszú távú eladósodottságot modellezve úgy írhatjuk fel, hogy a hosszú lejáratú kötelezettségek aránya a forrásokhoz. A forrásokat alapvetően a saját tőke, a hosszú lejáratú, valamint a rövid lejáratú kötelezettségek alkotják. A hosszú lejáratú kötelezettségeket adottnak tekinthetjük, mivel mind a számlálóban, mind pedig a nevezőben

szerepelnek. Alacsony eladósodottság esetén a rövid lejáratú kötelezettségek és a saját tőke értéke növeli meg számottevően a forrásállomány értékét a hosszú lejáratú kötelezettségekhez képest. A magas rövid lejáratú kötelezettség állomány viszont veszélyes lehet (alacsonyabb forgóeszköz-állomány mellett) a likviditásra. Ez az összefüggés áll fent az alacsony eladósodottság és az alacsony likviditás között.

A faktoranalízisből megkapott mutatók elemeit a terv-tény elemzésnek megfelelően bizonyos időszakonként át kell tekinteni, azaz ellenőrizni, hogy a megadott pályán halad-e a vállalkozás. A hangsúly azokon a változókon és mutatókon van, amelyek elemzését gyakrabban végezzük el, mivel a controlling lényege nem a mutatók évenkénti kiszámolása és felülvizsgálata, hanem a működés közbeni beavatkozás megteremtésének lehetősége. Az ehhez szükséges adatokat a könyvelésből, illetve az analitikákból kinyerhetjük, pl. árbevétel, ELÁBÉ, vevő, szállító, készletek.

Így ennek megfelelően alapvetően két részre tudjuk bontani az elemzendő mutatók körét, a gyakrabban (negyedévente, havonta) vizsgálandó pénzügyi/hatékonysági jellegű mutatók, illetve a ritkábban (évente) vizsgálandó jövedelmezőségi mutatók.

Pénzügyi/hatékonysági mutatók: likviditás, eladósodottság, készletek forgási sebessége.

Jövedelmezőségi mutatók: eszközjövedelmezőség, tőkejövedelmezőség, eszközök fedezettsége.

A faktoranalízis tehát valóban nagy segítség nyújt a nagyszámú változókat tartalmazó rendszer kezelésében, de ahogy azt Reke is megemlíti (Reke, 2007b., pp. 3.), nem helyettesíti a döntéshozók felelősségét és a szakmai ismeretet.

Jánosa a vizsgálatba 500, kettős könyvvitelt vezető kis- és középvállalkozást vont be. Ebből a nemzetgazdasági ágak valós arányait tükröző, arányosan rétegzett mintát hozott létre, így az általa – a faktoranalízis segítségével – kidolgozott mutatószám rendszert, illetve modellt elfogadottnak tekintem.

A Béhm által ajánlott KKV pénzügyi tervezéshez felhasználható mutatók:

15. számú táblázat

Béhm-féle mutatók

Mutató	Képlet	Elemzés gyakorisága
Befektetett tőke megtérülési mutatója	$\frac{\text{Adózás előtti eredmény}}{\text{Eszközök}}$	Éves
Hosszú távú eladósodottság	$\frac{\text{Adósság}}{\text{ST}}$	Éves
Értékesítés nyereségtartalma	$\frac{\text{Üzemi üzleti eredmény}}{\text{ÉNÁ}}$	Negyedéves (havi)
Értékesítés és a ráfordítások viszonya	$\frac{\text{Értékesítés összes költsége}}{\text{ÉNÁ}}$	Negyedéves (havi)
Értékesítéshez szükséges forgótőke arány	$\frac{\text{Forgótőke}}{\text{ÉNÁ}}$	Negyedéves (havi)
Likviditás	$\frac{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{Forgóeszközök}}$	Negyedéves (havi)
Készletek forgási sebessége	$\frac{\text{ÉNÁ}}{\text{Átlagkészlet}}$	Negyedéves (havi)
Vevőállomány átlagos futamideje	$\frac{\text{Vevők-ÁFA}}{\text{1 napi ÉNÁ}}$	Negyedéves (havi)

Forrás: Béhm, 1994., pp. 376-377. alapján saját táblázat

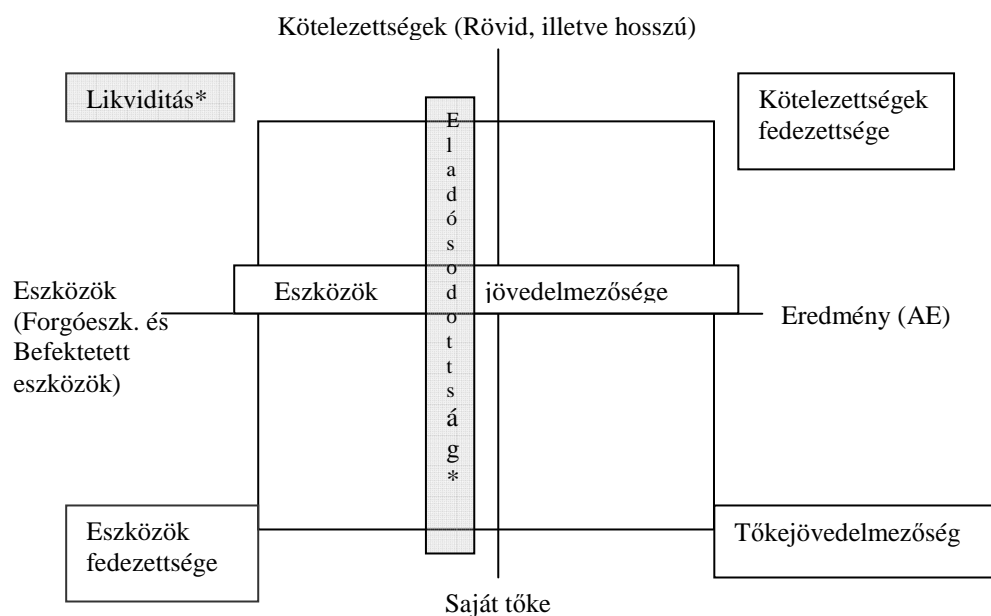
A lényeg itt is azokon a mutatókon van, melyek változását gyakrabban tekintjük át, az éves gyakorisággal vizsgált mutatók nem felelnek meg a pénzügyi tervezés és controlling szűkebb értelemben vett elemzési területének.

4.5.5. Pénzügyi háló a faktoranalízis rendszerében¹⁶³

A pénzügyi háló grafikus formában mutatja be a faktoranalízissel megalapozott pénzügyi controlling által figyelt különböző mutatók és célok kapcsolatát. Az ábrán látható, hogy a függőleges tengelyen a Kötelezettség, illetve a Saját tőke van elhelyezve, míg a vízszintes tengelyen az Eszközök és az Eredmény. Ha ezt a pénzügyi hálót, négyzetet körbejárjuk, illetve megvizsgáljuk a negyedelő vonalakat, akkor látható, hogy a kötelezettségek teljesítése, a

¹⁶³ Witt-Witt, 1994., pp. 158. alapján a faktoranalízissel együtt rendszerbe foglalva

tőkejövdelmezőség, az eszközök fedezettsége, a likviditás, az eladósodottság és az eszközök jövdelmezősége mutatók a nyert mutatók összességében egy saját hálót/rendszert képeznek. A pénzügyi háló egyik előnye, hogy a terv-tény összehasonlítások, a vállalat legfőbb célja közötti kapcsolatok vizuális megjelenítésén keresztül megkönnyíti az összefüggések látását.



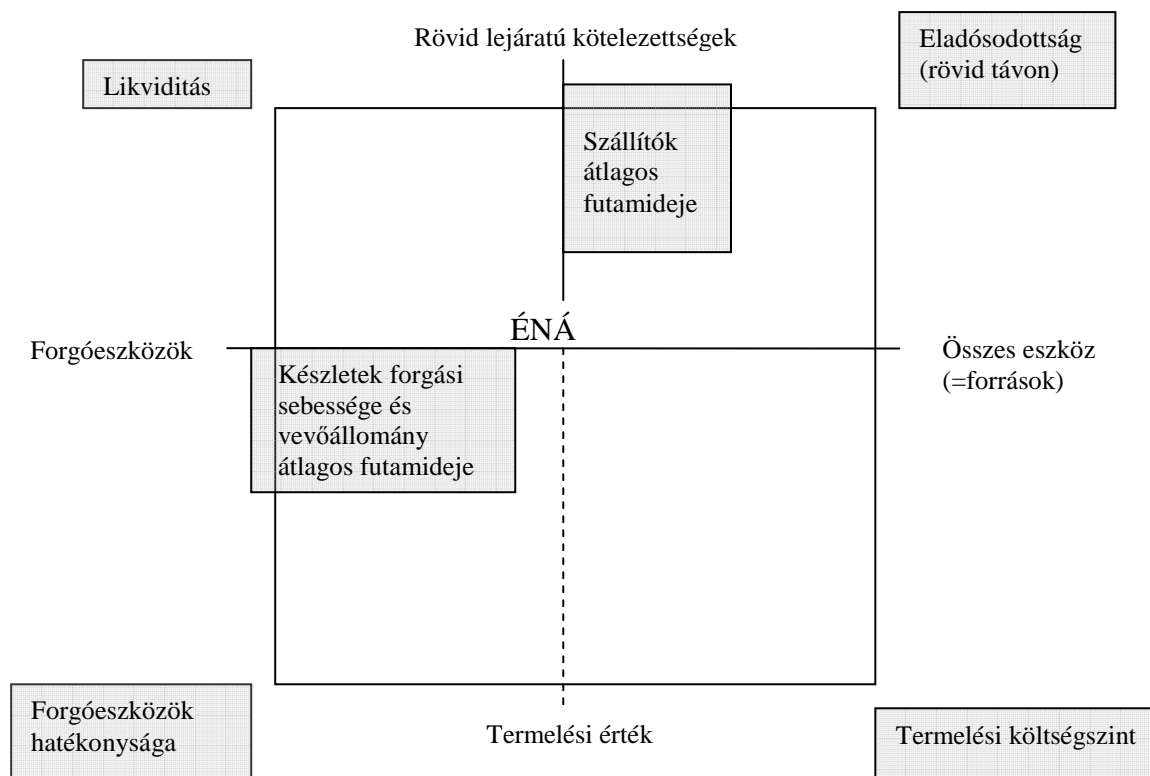
Forrás: Witt-Witt, 1994., alapján saját háló

32. számú ábra Pénzügyi háló

(* A szürkével jelölt mutatók pénzügyi jellegűek, nagyobb gyakorisággal vizsgáljuk.)

A fent látható pénzügyi háló ugyan valóban mindenben megfelel a tudományosan megalapozott mutatók kiválasztási/rendszerezési követelményeinek, de szempontunkból, nem megfelelő, hiszen a kisvállalati controlling rendszerbe a gyakran vizsgált (nem éves szinten áttekintett) mutatók tartoznak. Ennek megfelelően át kell alakítani a pénzügyi hálót, hogy ezeket az elemet és mutatókat tartalmazza.

A controlling metódusának megfelelően, az új pénzügyi hálóban szürkével jelölt mutatók már mind rövid távra vonatkoznak, azaz az éves működés közben negyedévente, havonta tekintjük át ezen mutatók változását. Ahhoz, hogy a likviditás mellett a készletek, vevők, szállítók (mind rövid időtáv!) forgási sebességét, átlagos futamidejét rendszerben vizsgálni tudjuk, egy kompromisszumot kellett kötni, az ábrán szaggatott vonallal jelölt egyenes két vége között (Rövid lejáratú kötelezettségek, illetve termelési érték) nem alakítható ki konzekvensen számunka megfelelő mutató. Ettől függetlenül megállapítható a rövid távon, gyakrabban számolt mutatók helyes logikai rendszere az ábrából.



Forrás: Witt-Witt, 1994., alapján saját háló

33. számú ábra Pénzügyi háló rövidtávra

4.5.6. S-modell szerepe

Mivel a likviditási helyzet elemzése különösen fontos a kisvállalkozások körében és a faktoranalízises vizsgálatok, illetve a pénzügyi háló is jelentős tényezőnek mutatta ki, ezért (is) megállapításom szerint hasznos kisvállalati controlling eszköz a likviditástervezés új módszere, a 2006-ban publikált Sinkovics-féle S-modell.

A likviditási mutatók kiszámítása, a kiszámítás technikai oldala nem igazán nehéz, mégis a gyakorlatban gondot jelenthet a likviditás pontos meghatározása, illetve megtervezése. Maradva a kereskedelmi kisvállalkozási pénzügyi tervezési és controlling rendszer logikájánál, első lépésben a működési cash flow-t fogom megvizsgálni indirekt módszerrel, melynek főbb sorai: adózott eredmény, értékcsökkenési leírás, vevőállomány-változás, készletállomány-változás és a szállítóállomány-változás. A módszer nagy előnye, hogy látjuk, hogy működésünk eredményezett-e pozitív cash flow-t vagy sem, a beruházások milyen fedezetre szorultak, illetve mennyiben kellett igénybe venni új forrásokat. Viszont utólagos tájékoztatással szolgál, így a megcélzott pénzügyi tervezési és controlling célokra mégsem használható. A direkt módszer a likviditástervezés szempontjából sokkal egyértelműbb, hiszen a nyitó pénzállományból kiindulva tervezi a várható pénz be- és kiáramlásokat. Ennek hátránya azonban, hogy a pénzmozgások egyben jelentkeznek, így nem látjuk a pontos gazdasági összefüggéseket, azaz ez sem egészen jó

a kitűzött célok eléréséhez. Az említett problémák megoldásának egyik lehetséges módja az S-modell alkalmazása.

Alapgondolata, hogy: „(...) a likviditástervezés során külön-külön kell tervezni a működéssel, a beruházásokkal és a finanszírozással kapcsolatos áramlásokat valamely időszakra, és ebből kell összeállítani a likvid terveket.” (Sinkovics, 2006b. pp 5.) A rendszernek megfelelően a havi bontás ajánlott, a nyitó pénzeszközállomány ismert, és a pénzügyi tervezésnek megfelelően először az árbevétel befolyást kell megtervezni a készpénzes és hiteleladási adatainkból. Ez adja ki a pénzbázist, amelyre lehet tervezni a kiadási oldalt. Leglényegesebb sorok: anyag- és árubeszerzések – esetünkben az ELÁBÉ –, a működési kiadások (pl.: bérleti díjak, közüzemi díjak, szolgáltatások) és a személyi jellegű kiadások. Ha tevékenységünk nem változik robbanásszerűen vagy hektikusan, akkor ezek a tételek jól tervezhetők az előző időszakokból (a változások, áremelkedések, infláció figyelembe vételével). Így az S-modellből közvetlenül képet kapunk terv és tényadat tekintetében a likviditási tervről, az alapvető tevékenység cash flow-járól, folyamatosan követhetjük pénzáramlásainkat¹⁶⁴, és láthatóvá válik, hogy milyen célból vontunk be esetleg addicionális forrásokat. (Sinkovics, 2006b., pp. 3-5.)

Sinkovics az alábbi mutatókat ajánlja sarokpontoknak a KKV-ok számára: árbevétel és az ELÁBÉ alakulása, azaz a fedezet, a likviditás, a beruházások fedezettsége (az árbevétel által), ROA, ROE, ST-re jutó nyereség, a kötelezettségek-követelések aránya, a vevő és szállítóállomány forgási sebessége, futamideje és a készletek forgási sebessége. Véleménye szerint bátran újra kell gondolni és az összes kiadási tételt, hogy a munkaerő, az anyag- és árubeszerzés, a szolgáltatások igénybevétele, a bérleti díjak, a banki szolgáltatások nem oldhatóak-e meg kisebb anyagi ráfordítással¹⁶⁵.

4.5.7. A kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszer továbbfejlesztési lehetőségei

ABC analízis

Egyik ilyen szakértők által ajánlott eszköz az ABC analízis. Jelentősége, hogy segít rávilágítani a fontos működési folyamatokat meghatározó lényegi elemekre. Ezzel megvizsgálhatjuk, hogy melyik termékünk a sikertermékünk vagy melyik termékünknek elenyésző az árrése. A termékenkénti árrésösszegeket csökkenő sorrendbe¹⁶⁶ állítjuk, majd halmozzuk. A nevéből adódóan a termékeket három – A, B és C – csoportba soroljuk. A legelső csoportba tartozik az a

¹⁶⁴ Természetesen a beruházási és finanszírozási tevékenységünk pénzáramlásait is lehet ábrázolni a modellben.

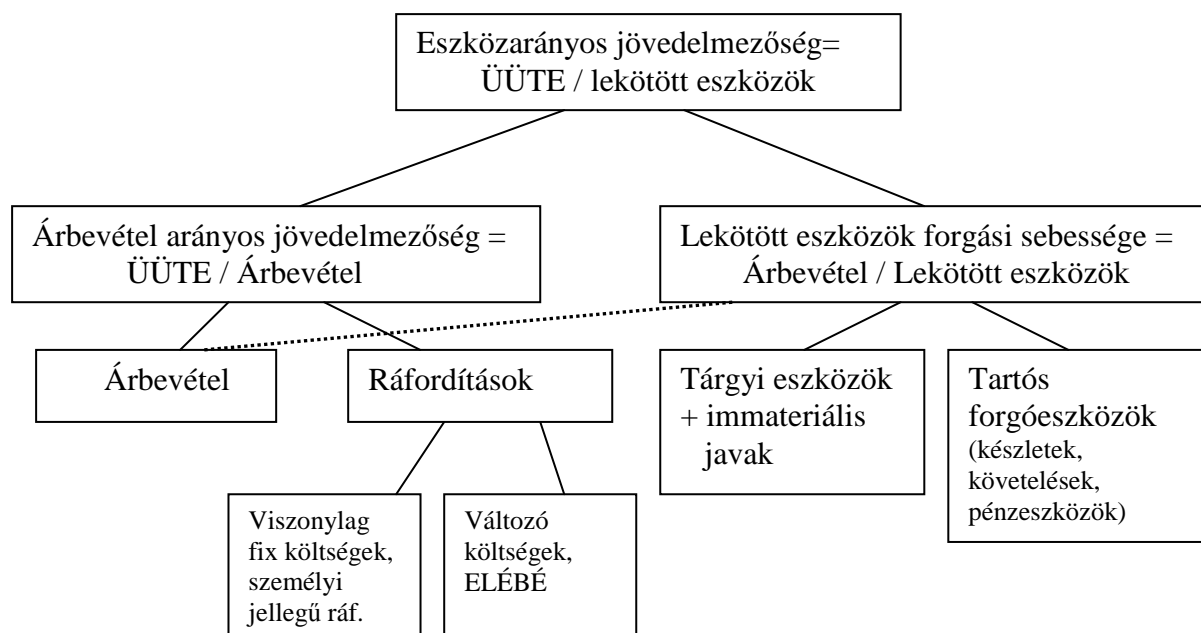
¹⁶⁵ Fontos tényezőként említi még az átlátható működési folyamatok kialakítását, főleg: rendelésvétel, beszerzés, raktározás, termelés, logisztika, minőségmenedzsment

¹⁶⁶ Természetesen az ABC sorrend kialakítását más tényező is jelenthet, de a rendszer jellegzetességénél maradok.

pár termék (kb. 2-3 termék), amely az árres nagy részét (60-70%) hozza, a másodikba a kicsit nagyobb (kb. 3-4-5 termék) halmaz az árres 15-20%-val, majd a harmadikba a többi. A legfontosabb stratégiai termékeink az A csoportba tartoznak, így kiemelt figyelmet érdemelnek, mind a beszerzés, a logisztika, mind az értékesítés oldaláról. Hátránya, hogy csak soktermékes vállalkozásnál alkalmazható, 12-15 termékféleség alatt értelmetlen az elemzés a halmazképzés szempontjából.

DuPont módszer

Egy kisvállalkozásnál a pénzügyi, likviditási szempontokon túl nagy jelentősége van a jövedelmezőségi viszonyoknak is, melyek megmutatják, hogy mekkora nyereségtartalommal működünk, tőkénkkel, eszközeinkkel mekkora eredményt/nyereséget tudunk elérni. A DuPont módszer segítségével megvizsgálhatjuk az árbevétel, az eredményesség és eszközeink kihasználtságának kapcsolatát, melyben a kiinduló mutatót felbontva pontosabb képet és részmagyarázatokat is kapunk a változások okairól. A kiinduló mutató azért az eszközarányos jövedelmezőség, mivel ez szerepel a faktoranalízisben is, de természetesen más mutatót is fel lehet így bontani a standardizálás segítségével.



34. számú ábra Értéktéremítés DuPont elemzéssel

Forrás: saját ábra

Az ábrán a lekötött eszközök kategóriát mutattam be, mivel a kereskedelmi, szolgáltató szektorban ennek van a legnagyobb jelentősége (tárgyi eszközök + immateriális javak + tartós

forgóeszközök). A bal oldalon a haszonkulcs, a jobb oldalon eszközeink kihasználtsága látható, mindkét oldal jelentős információkat hordoz és tovább is bontható.

Advanced budgeting

Az Advanced Budgeting az arany középutat megcélozva úgy próbálja jelentősen átalakítani a tervezési metodikát, hogy pontos, lépésről-lépésre követhető megvalósítással biztosítja a mindennapi gyakorlatba való átültethetőséget. A Beyond budgeting és a Better budgeting előnyeit megtartva lépésről lépésre javítja a tervezés minőségét azáltal, hogy a kizárólag pénzügyi mutatók helyett, a teljesítményre koncentrál, a gördülő tervezést „kombinálja” a stratégiai tervezéssel. Az Advanced Budgeting négy pillérre épül: integráció, célfókusz, a komplexitás csökkentése és a folyamatosság.

A tervezés esetében az integráció több szinten értelmezhető: a stratégiai és az operatív tervek közötti, az eredménykimutatás, mérleg, cash flow között, illetve az egyes résztervek közötti összhangként. A tervezési folyamatnak kell azt biztosítani, hogy az integráció mindhárom esetben meglegyen. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az operatív tervnek a stratégiában meghatározott sarokszámokból kell kiindulnia és végül, amikor elkészül, azt is kell kiadnia. Innentől kezdve tehát nem az a kérdés, hogy a bázis adatokat tekintve a jövőben mit tudunk elérni, hanem sokkal inkább az, hogy a stratégiai célok eléréséhez mit kell a jövőben tenni.

A kisvállalatok szempontjából ez úgy értelmezhető, hogy a bottom-up jellegű, alulról felépülő tervezési folyamatot egy top-down irányultságú, magas szintű célokból kiinduló, azokat lebontó folyamattá kell alakítani.

A tartalmi és a hatékonysági kérdések metszéspontjában helyezkedik el a komplexitás, a részletesség kérdése. A kisvállalatok szempontjából teljesen hibás, ha úgy gondoljuk, hogy a jó, komplex terv minél részletesebb, hiszen pont ez a használhatóság egyik legnagyobb akadály. Ezért mindenképpen érdemes felülvizsgálni a tervezési módszert, illetve azok mélységét és minden egyes tételnél feltenni magunknak a kérdést, vajon szükség van ilyen részletesen lebontott adatra?

A működés, az üzletmenet is folytonos, ezért a controlling sem állhat meg egy ponton mondván, hogy addig tart az üzleti év. A beszerzésnek, értékesítésnek tervezési időszaktól függetlenül folyamatosan előre kell gondolkodnia ahhoz, hogy megfelelően képes legyen tevékenységét tervezni, ebben nem jelenthet gátat az év vége. Ha ez így van, akkor a controllingnak egy már meglévő folyamatot kell megerősítenie, támogatnia annak érdekében, hogy az egész vállalatra vonatkozóan működjön a gördülő előrejelzés. Ennek során adott időközönként (pl. negyedévenként) készül rögzített időtávra (általában 4-5 negyedév) előrejelzés. Ez biztosítja a folyamatosságot a tervezés, előrejelzés során.

Balanced Scorecard lehetőségek a kereskedelmi kisvállalkozásoknál

Még egy kereskedelmi kisvállalkozás esetén is ajánlott „kinézni” a pénzügyi beszámolók és mutatók mögül, hiszen egy vállalkozás nem csak és kizárólag pénzügyi térben él, nagy jelentősége van a vevői, minőségi, innovációs, működési szempontoknak is. Ha belegondolunk, a vevők szinte mindig a személyzettel, a kereskedőkkel találkoznak (és nem a vezetőséggel), majd az onnan szerzett benyomások alapján alakítanak ki képet magukban. Egy kereskedelmi vállalkozás esetében például hiába udvarias és szakmailag jól felkészült az ügyvezető, ha a vásárlók az udvariatlan eladókkal, kereskedőkkel, ügynökökkel találkoznak. Ha gondolkodásunkba beépítjük a nem pénzügyi mutatók alkalmazását, versenyelőny formálható belőle és megkülönböztethetjük magunkat a többi vállalattól.

Kisvállalkozások esetében mindig törekedjünk az egyszerűsége, a kialakítás első időszakában tartsuk meg a klasszikus négy nézőpontot (lásd Balanced Scorecard alfejezet), nézőpontonként 4-5 mutatóval. Határozzuk meg a mutatók elvárt értékét, ehhez jó segítség az elmúlt időszakok eredménye, hogy azzal mennyire voltunk/vagyunk elégedettek. A lényeg, hogy ok-okozati rendszert kell felépítenünk a mutatók között, el kell készíteni a stratégiai térképet, azaz alkossunk rendszert. Ha megvan a mutatószám rendszer, határozzuk meg, hogy melyik csúcsmutató növelése a legfőbb cél, és ahhoz milyen akciókra van szükség. Időnként ellenőrizzük a megvalósulást, nézzük meg, hogy az adott intézkedések növelték-e a mutató értékét, elértük-e a célt. A cél ez által egy "stratégia-központú szervezet" kialakítása lesz, ahol minden egyes munkavállaló feladata a világosan meghatározott célok elérését szolgálja.

Egy kisvállalkozás vezetőjében ugyanakkor jogosan merülhet fel a kérdés: mi újat is mond ez a logika, hiszen ha nem lennének a fentiekre már mind tekintettel, már régen tönkrement volna a vállalkozás. A kisebb vállalkozásoknál is igaz a megvalósíthatóság és a költség-haszon összevetésének vezetőelve. A mikro- és kisvállalkozásoknál is van értelme a BSC kialakításának, úgymond „mini” kivitelben. A fókuszomban szereplő kisvállalkozások számára ajánlható mutatók:

Pénzügyi nézőpont: ST jövedelmezősége, fedezeti hányad, kapacitás-kihasználtság, árbevételarányos jövedelmezőség, egy vendégre eső jövedelmezőség;

Vevői nézőpont: vevői elégedettség, régi vevők megtartása, reklamációk száma és értéke, vevőnkénti árbevétel, vevőnkénti ABC elemzés;

Működési nézőpont: gyors, pontos, jó minőségű eljuttatás, szolgáltatás, olcsó és jó logisztika;

Fejlődési nézőpont: szaktudás, képzés (elemzés, controlling, pályázatírás), alkalmazottak elégedettsége, jó kommunikáció.

Egy többszemponútú Scorecard rendszerben azokra a területekre kell koncentrálni, azokra érdemes mérőrendszert kidolgozni, melyek stratégiai jelentőségűek. Ezeket a mutatókat pedig a gyakorlati érzékelhetőség és a megvalósításban való előrehaladás nyomon követhetősége végett további szempontokra és mutatókra kell bontani. A cél alapvetően az, hogy találjunk egyetlen olyan kritériumot, melyen keresztül a vállalkozás egészének működése nem csak mérhető, de vezérelhető is. Azonban a különböző érdekhordozók az adott szempontokat, s az adott szempont különböző dimenzióit, különböző súllyal veszik figyelembe. Ezt az összetett „értéknövekedést” mégis ki kell fejezni, ezért többmutatós, teljesítmény és eredménymutatókból álló rendszereket használnak. A felbontásban a faktoranalízis nyújt segítséget. A vállalkozás működését leíró mutatószámrendszerben súlypontok keletkeznek melyekben a működést jellemző jelenségek fejeződnek ki, ezek a faktorok. A faktorok a vezérlő kritériumok, a stratégiai jelentőségű célterületek szerepét töltik be, olyan jelenségek, melyekre a cégvezetésnek figyelnie kell. Nem vitás, hogy a vállalkozásba fektetett vagyon értéke függ a vállalkozás jövedelmezőségétől, eladósodottságától, az eszközök hatékonyságától, a vállalkozás likviditásától, stb. Ezek az általános KKV kategóriában a Jánosa-féle modellnél maradván a tőkejövedelmezőség, eladósodottság, az eszközmenedzselés, a likviditás, stb. faktorokban jelennek meg. Mivel egy adott szervezet pénzügyi céljai és mutatói összhangban állnak annak stratégiájával, így természetesen különböző vállalatokhoz más és más mutatók rendelhetőek. A különböző szervezetek stratégiája általában több tényező miatt sem azonos: eltérések indokoltak a fejlődésbeli, életciklusbeli vagy az iparágfüggő különbségek alapján. Az eltérő stratégiai elképzelések nyilvánvalóan nem vonhatnak maguk után azonos mutatókat.

Az alábbi ábrán bemutatok általam kialakított, lehetséges Balanced Scorecard rendszert, stratégiai térképet a kereskedelmi vállalkozások számára.

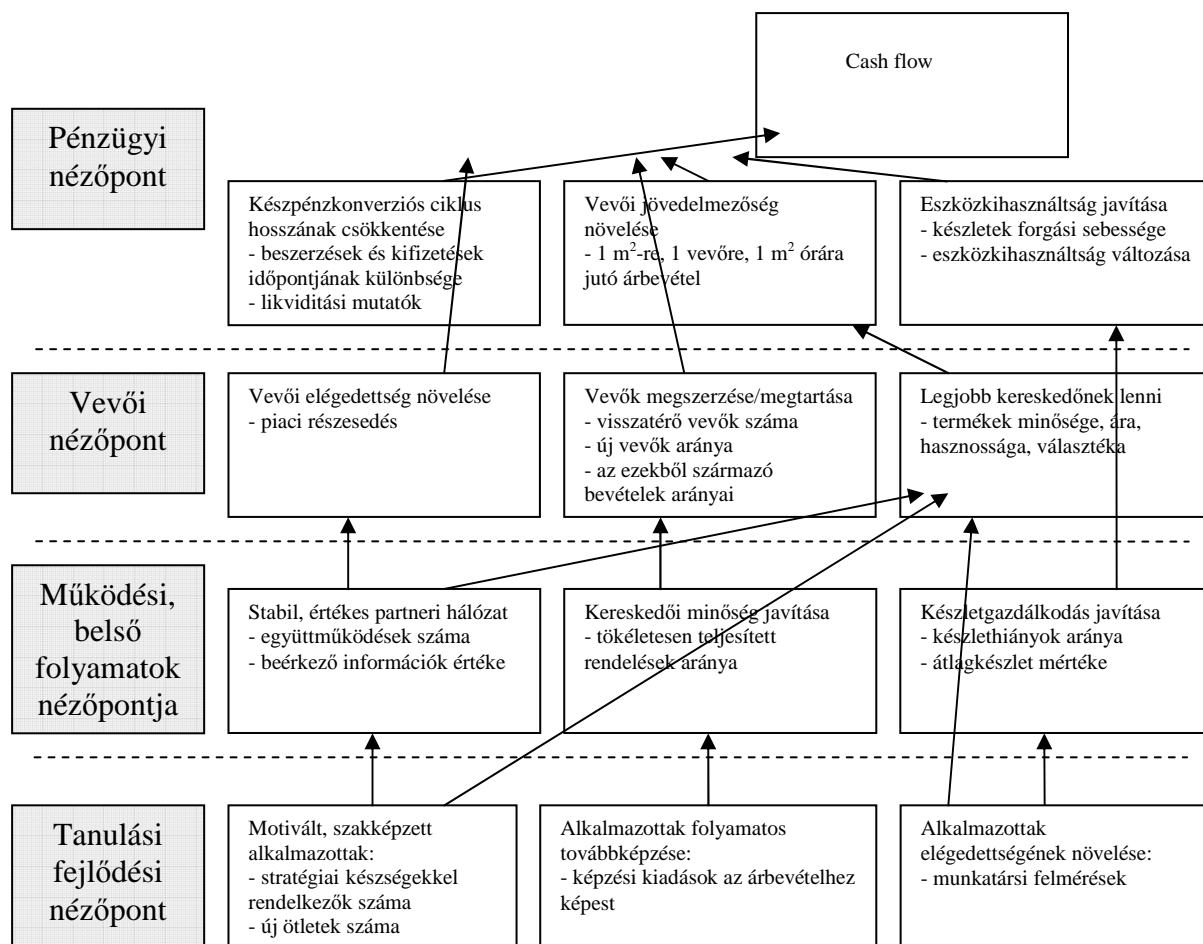
Az alsó kiindulási pont az erős cég. Ha motiváltak és jól képzettek a munkatársaink, jól érzik magukat a munkahelyükön, akkor magasabb lesz a munkavégzés színvonala, a vevőink elégedettebbek lesznek, ami kihat a vevői jövedelmezőségre és így közvetve az árbevétel szintjére.

A belső, működési folyamatok nézőpontja azt mutatja, hogy melyek azok a tevékenységek, folyamatok, amelyekben nagyon jónak kell lennünk. Ez kereskedelem esetén az értékesítési hálózat, a rendelésteljesítések magas színvonala és a készletezési tevékenységünk. Ha jól működik a partneri hálózat, akkor az értékesítések magas szintje mellett értékes információkhoz juthatunk, melyek segítik, hogy munkánkat egyre jobban végezzük, a rendelések kifogástalan teljesítése pedig megerősíti a vevői hálózatunkat és új vevőket is hozhat, mely szintén az

árbevételt, a működés eredményességét növelik. A készletgazdálkodás magas színvonala a készletek, eszközök jobb kihasználtságát segíti.

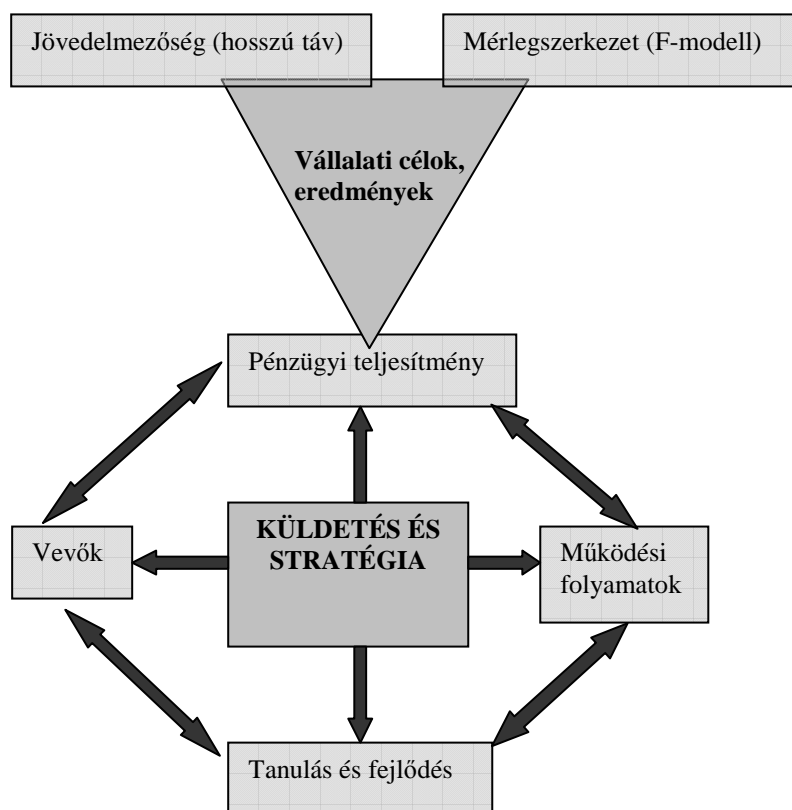
A kiemelkedő vásárlói élmény és a megfelelő termék biztosítása a fogyasztónak, pedig a vevők hűségét és a vevői jövedelmezőség javulását, ezeken keresztül az eredmény javulását okozza.

A készpénzkonverziós ciklus hossza likviditási szempontból nagyon fontos, ami kihat a cash flow-ra, és az előbb részletezett vevői és hatékony gazdálkodás, mint a végső cél, az árbevétel, az árrés növekedését hozza maga után.



35. számú ábra Egy lehetséges kereskedelmi Balanced Scorecard rendszer (saját ábra)

Végző összegzésképpen egy ábrában foglaltam össze a fejezetben kifejtett célokat és akciókat, azaz hogy az elérni kívánt cél érdekében az operatív (pénzügyi teljesítmény és mutatók) és a hosszú távú, stratégiai eszközöket hogyan lehet rendszerbe állítani Balanced Scorecard esetén, szem előtt tartva a mindenkinek ajánlható tanácsot, miszerint: ne gyorsan akarjunk meggazdagodni, a szolid jövedelmezőség, egészséges mérleg szerkezet, kiegyensúlyozott pénzügyi helyzet hármasa a legjobb.



36. számú ábra Összefüggés a stratégiai és az operatív szintek között (saját ábra)

4.6. Összegzés

A bemutatott kisvállalati pénzügyi tervezési controlling és rendszert hatékonynak ítélem meg, mert bár komplex, kellően egyszerű és bevezethető, azaz nem ijeszti el a tervezés és controlling gondolkörével barátkozó vállalkozókat. A rendszer adaptív, vagyis alkalmazkodóképes, a felépítés, illetve az alkalmazott mutatók megváltoztatásával képes arra, hogy a változó igényeket kielégítse. A rendszer stabilnak mondható, mivel egyensúlyi helyzetben működik, hiszen az alkalmazott controlling módszerek és a tudományos megalapozottsággal kialakított mutatók egységes rendszert alkotnak és nem egy szeszélyes akarat kifejeződései.

Ebben a rendszerben nincs jelentősége az egyedi történések, beruházások tervezésének, elemzésének, mivel azok nem alkotják a mindennapos működési folyamatok végigkövetését, amire ez a rendszer vállalkozott. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy ezekkel nem kell foglalkozni, hiszen ezek már csak kiadási és finanszírozási oldalukról is jelentős tényezők. Ezek tervezése és a beruházás/finanszírozás végigkövetése (controllingja) akkor történik meg, amikor ez az esemény konkrétan bekövetkezik.

Ha már elfogadható szintű controlling működik a kereskedelmi vállalkozásnál, kitörési pont lehet a kereskedelmi controlling szélesedő látóköre. A különböző controlling területek (beszállítási lánc controllingja, értékesítési szervezet controllingja, kereskedelmi folyamat controllingja) együttműködése szükséges az átfogó szemlélet kialakításához, ami a beszerzéstől egészen a fogyasztóig terjed ki. A hatékonyság növelése érdekében a controllereknek a „kereskedelmi szervezet controlleréből” az „egész kereskedelmi folyamat controllerévé” kell válniuk. Ezt úgy érhetjük el, hogy a controlling fókuszát a vevő felé, azaz a szervezeten kívülre toljuk el. Ezzel kedvezően és közvetlenül befolyásolhatja nemcsak a cég által elérhető profitot, hanem a vevők/kereskedelmi partnerek eredményét is. Ez a kifele történő nyitás a komplexitás megnövekedését hozza magával, hiszen a belső, tranzakciós adatokból gyártott statisztikákon kívül aktívan kell használni külső forrásokat is.

A versenyképességet értelmezve megkülönböztetjük a szervezet célmegvalósítási képességét (“jót”) kifejező eredményességet (effectiveness) és az erőforrások felhasználásának gazdasági racionalitását (“jól”) kifejező hatékonyságot (efficiency). A versenyképesség értelmezésének másik dimenziójaként elfogadható az a megközelítés, amely a működőképesség és a változóképesség egyidejű meglétét helyezi a középpontba. A siker igazi záloga az, ha a kettőt egyszerre valósítjuk meg. Ehhez lehet jó eszköz a pénzügyi tervezés és a controlling.

Ezek kiépítésének kritikus sikertényezője az, hogyan sikerül tartalommal megtölteni a lehetőségeket és ezeket alkotó módon beépíteni a vállalkozás mindennapos működésébe. A controlling eszköztára és az információáramlás emberi közvetítéssel válik tényleges hajtóerővé, és KKV-ok esetében ennek a szervezeti és kommunikációs rendszerét nem egyszerű kialakítani. Nagy jelentősége van a továbbkézésnek, szemléletformálásnak, erre jó lehetőséget teremt a munkakör-gazdagítás, de nem árt, ha legalább egy valóban controlling szemléletű vezető vagy szakértő is dolgozik – akár ideiglenesen¹⁶⁷ is – a cégnél. Nem kell a tökéletességre törekedni, hozzuk ki a legjobbat, és ezt időnként fejlesszük, hiszen a controlling mechanizmus kiépítése nem egyszeri, hanem folyamatos fejlesztési folyamat. Mivel megváltozhat a stratégia, a környezet, a vezetőség, a controlling módszertan, ez a dinamikusság a KKV-ok számára mindig

¹⁶⁷ Az elmúlt években megjelentek a „Help-controllerek” vagy „interim controllerrek”, akik csak egy bizonyos előre leszerződött ideig segítik a vállalkozás tevékenységét, aztán „továbbállnak”.

fent fog állni. Ahogyan Horváth is mondja: „(...) a controlling-rendszer sohasem lehet teljesen kész.” (Horváth & Partner, 2001a., pp. 12.)

A controllingnak be kell épülnie a munkatársak és a vezetők gondolkodásába. Cél, hogy mindenki megértse és elfogadja a controlling fontosságát. Lényeges az egyszerűség, mind a jelentésekben, mint az érthető irányítási eszközök használatában. Meg kell érteni, hogy a controller nem ellensége, hanem „edzője” a vállalati folyamatoknak. Fel kell ismerni, hogy a controlling egyrészt egy szolgáltatás¹⁶⁸, mely a vezetést segíti, másrészt egy koncepció, amit minden munkatársnak és vezetőnek meg kell értenie és be kell fogadnia. Jó elgondolás a több KKV közösen kifejlesztett-bevezetett controllingja is.

Véleményem szerint, egy mai magyar KKV csak akkor marad fenn, ha képes összhangot biztosítani önmaga és a környezete között. A vállalkozás kiemelkedő teljesítményei a menedzsment jó döntéseinek eredményeként születnek, amihez pedig megfelelő időben és strukturáltságban tált információkra van szükség, melynek legjobb eszközei lehetnek a pénzügyi tervezés és a controlling.

¹⁶⁸ Albrecht Deyhle ajánlotta a Controllerdienst kifejezést, ami jól mutatja ezt a megközelítést.

5. Az empirikus kutatás

A 2003-ban elkezdett kutatás elsődleges célja az volt, hogy a KKV-ok körében felmérjük az aktuális adózási, számviteli, tervezési és controlling gyakorlatot. Kollégáimmal, Tóthné Szabó Erzsébettel, Lakatosné Lévai Judittal és Dr. Vágyi Ferenc Róberttel állítottuk össze ezt a kérdőívet. A kérdőív 10 oldalas és 15 kérdés vonatkozik a vállalkozás általános adataira. (Az kipoztázott eredeti kérdőív a mellékletben olvasható.)

Az általam összeállított és kiértékelt pénzügyi tervezésre és a controllingra vonatkozó rész 6 oldalas és 17 kérdést tartalmaz. A céginformációk megadása után a vállalatok a tervezéssel kapcsolatos kérdésekre válaszoltak, vonatkozott kérdés a pénzügyi tervezés dokumentálására, összeállítására és részterületeire is. A kérdőívem második fele az alkalmazott controllingra vonatkozik, ki felelős a controllingért, milyen részterületeket tartanak fontosnak, és rákérdeztem arra is, ha esetleg nincs controllingjuk, akkor miért nincs. Kérdések vonatkoztak még a szükségesnek tartott információkra, segítségére is. A kérdőív összeállításában figyelembe vettem a kérdőívek szerkesztésére vonatkozó általános szabályokat, nem túl zsúfolt, nem túl hosszú, nem személyeskedő.

A kérdőívet 2004-ben postáztuk, küldtük ki, és a visszaérkezés, illetve a kiértékelés folyamatosan zajlott. A felmérés egy 350 vállalatot tartalmazó mintán zajlott, amiből kihagytam 29 vállalatot, mivel azok nem értek bele a KKV kategóriába (a létszám kategória túllépése miatt), így 321 vállalat adta a mintát. A kérdőívek feldolgozása és az összefüggések vizsgálata az SPSS matematikai-statisztikai program segítségével történt, (14-es verzió) és – keresztábrán keresztül – gyakoriság és khi négyzet (χ^2) számításával. A kérdőívek feldolgozása után következett a hibák javítása, 2007 telén.

Feltáró, kvalitatív kutatásról van szó, amelyben a probléma pontosabb meghatározása történik, a lehetséges intézkedések, javaslatok kidolgozása. A kutatási folyamat rugalmas, a kiválasztott minta „kicsi” (321 vállalat) és nem reprezentatív, célja a maximális betekintés. Az ilyen felmérés gyakran a kutatás kezdő és/vagy végpontja, ebben az esetben a kezdőpontja volt. Primer adatok összegyűjtése történt, az időtáv hosszúnak mondható, több mint két év. A folyamat felvázolva: ötlet → kidolgozás → kiküldés → feldolgozás → értékelés → javaslatok, jelen esetben modell.

Első lépésben meghatároztuk a kutatás célját és tárgyát. Nagyon röviden, a kis- és középvállalkozások pénzügyi és számviteli gyakorlata. A kérdések típusa vegyesnek nevezhető, mivel zárt, nyitott és hibrid kérdések is szerepelnek benne. Példa nyílt kérdésre: „Használják-e az Ön cégénél nem pénzügyi jellegű mutatószámokat?” Példa zárt kérdésre: Ön szerint mennyire igazak az alábbi állítások? A controlling... pl.: Valamilyen formában már mindenhol alkalmazzák; utólagos ellenőrző eszköz; elkülönülten dolgozik a menedzsmenttől stb. Példa

hibrid kérdésre: Ha nincs a cégnek controllingja, akkor annak mi az oka? Nem tartjuk fontosnak; Nincs rá szükség, mert túl kicsi a cég; Nincs rá szükség, mert nélküle is jól működünk; Drágának tartjuk; Más vélemény:...

Értekezésemben egyszerre mérő és értékelő rendszerek is kerültek középpontba, amelyek tehát számokat rendelnek a folyamathoz és egyben sorrendiséget, előnyben részesítettséget is kifejeztek. A skálák értelmezésében egyszerű választós, illetve ötfokozatú Likert-skálát használtam, amely összegző skála. Minden értékelőhöz kialakítottam egy általános pontszámot, amely az állítások egész halmazára adott értékek összegén alapul, és az adott témakörhöz való hozzáállást mutatja. Pl.: Kérem, adja meg, hogy Ön mennyire tartja fontosnak az alábbi controlling részterületeket! 5 – Nagyon fontos; 4 – Fontos; 3 – Közepesen fontos; 2 – Nem fontos; 1 – Egyáltalán nem fontos pl.: Pénzügyi terv készítése a menedzsmenttel; A termelés és a tényleges pénzgazdálkodás figyelemmel kísérése; Eredményesség, Likviditás, Cash flow vizsgálat.

A kérdések megfogalmazása nagyban befolyásolhatja az arra adott válaszokat. Ezt úgy védtem ki, hogy a kérdőíveket azoknak a szakembereknek adtuk oda, akik az adott cégnél a pénzügyi-számviteli területtel foglalkoznak, így elkerülhetőek a félreértések, tévesztések. A válaszkategóriák között szerepel a „Nincs adat/nincs válasz” válasz is, hiszen nem biztos, hogy az adott cégnél tudnak/akarnak arra a kérdésre választ adni. A kérdések sorrendje nem véletlen. A bemutatkozást általános adatok követik, majd a pénzügyi tervezés, mivel „könnyedebb” kategória, utána jön a controlling. Valamely válaszra adott nemleges válasz esetén a válaszoló a következő megfelelő helyre (kérdésre) lett irányítva, a kitöltő nem találkozhat anomáliákkal, értelmetlenségekkel.

A beérkezett kérdőíveket kódoltuk, majd adatbázist hoztunk létre. Valamennyi matematikai-statisztikai elemzést az általánosan elfogadott SPSS programcsomag legújabb verziójával segítségével végeztük el. Keresztábrákat készítettem a jelentős összefüggések rávilágítása céljából, majd a khi négyzet elemzéssel elvégeztem a hipotézis vizsgálatot.

Az első blokkban a cégekre vonatkozó általános kérdések gyakoriságait elemzem. Az első kérdés a cégformára vonatkozott, a legtöbb a Kft (48%), illetve sok volt még Bt és egyéni vállalkozó (16,5%). A második kérdés a gazdasági ágra/fő tevékenységre (TEÁOR) kérdezett rá, a válaszolók legnagyobb része, egyharmada a kereskedelemben tevékenykedik (a legtöbb ezen belül is a 100 millió forint árbevétel alatti). A többi vállalat a többi gazdasági ágban (mezőgazdaság, feldolgozóipar, építőipar, szállítmányozás, pénzügyi tevékenység, stb.) nagyjából egyenletes eloszlást mutat. A foglalkoztatottak számát tekintve legtöbb a 10 főnél

kevesebbet foglalkoztató mikro- és kisvállalkozás (50%), a kisvállalkozások (33%) és a közepes vállalkozások (17%) már kevesebben vannak. A területi elhelyezkedés szerinti eloszlás nagyjából egyenletesnek mondható. A cégek árbevétele korrelációt mutat a cég nagyságával, így ez az egyik legfontosabb mutató, ezért ezt tekintetem a cég nagyságát meghatározó értéknek. A legtöbb vállalat (a foglalkoztatottak számának megfelelő mikro-, kis- és középvállalati bontásnak megfelelően) 100 millió forint alatti árbevételt ért el (50%), 100 millió forint és 1 milliárd forint között a cégek 29%-a tartozik. Jegyzett tőke és saját tőke vonatkozásában a cégek legnagyobb része (80%) nem éri el a 100 millió forintot. A könyvvizetés módja szerint a legtöbb kettős könyvvitelt folytat éves vagy egyszerűsített éves beszámolót készít (80%). Konszolidált beszámoló készítési kötelezettsége csak 37 vállalkozásnak van, így ők (11,5%) a kapcsolt vállalkozások közé tartoznak. ÁFA alanyiság és társasági adó szempontjából majdnem mind (~82%) az általános szabályok szerint adóznak. Végül az utolsó általános kérdés szerint a vállalkozások egyharmada rendelkezik Európai Uniói Adószámmal.

Ezek után következik a pénzügyi tervezésre vonatkozó rész. Ez igazából egy kombinált kérdés, mivel egyben tartalmazza a pénzügyi terv meglétére és készítésének időtávjára vonatkozó kérdéseket. A vállalkozások kétharmada készít pénzügyi tervet, ez igazolja a pénzügyi tervezés fontosságát, hiszen a megkérdezett vállalkozások többsége az alkalmazással elismerik létjogosultságát.

A pénzügyi tervet készítőik közül a vállalkozások több mint fele 1 évre, kisebb részük rövidebb időszakra. A pénzügyi tervezést alkalmazó vállalkozások jellemzően két nagy blokkra bonthatóak, a fele havonta, a másik fele negyedévente tekint a pénzügyi terv megvalósulására. A megadott válaszok tekintetében a pénzügyi tervet a cégvezető, illetve kisebb részben a könyvelő készíti el, itt meg kell említeni, hogy ebben a tekintetben a válaszadók 40%-a a NV/NA, azaz a nem válaszol kategóriába tartozik, amiből arra lehet következtetni, hogy nincs igazán szakértője a terv összeállításának.

A következő kérdés egy összetett Likert skálás táblázat, mely indító kérdése az „Ön szerint a pénzügyi tervezés...” felkérdéssel kezdődött, a következő 10 táblázat (értékelés) erre vonatkozik.

16. számú táblázat

A pénzügyi tervezésről alkotott vélemények

Megnevezés	Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Kicsit jellemző	Jellemző	Nagyon jellemző	NV/NA	Összesen
<i>A pénzügyi tervezés...</i>							
Bevételek-kiadások tervezése	0,6	1,2	5,9	18,7	64,8	8,7	100,0
Fizetési eszközök állományának követése	3,4	5,3	15,6	28,3	34,9	12,5	100,0
Beszerzési adatok	4,0	6,2	18,1	30,5	28,3	12,8	100,0
Költségtervek	3,4	5,3	11,8	30,5	37,4	11,5	100,0
Készletek állományának alakulása	4,7	10,9	23,7	26,2	21,5	13,1	100,0
Követelések állományának alakulása	5,9	8,7	15,6	24,6	34,6	10,6	100,0

Forrás: saját kutatás alapján a gyakoriságok százalécai

Ezekből látható, hogy a pénzügyi tervezésről alkotott elképzelések (vélemények) szerint a pénzügyi terv legfőképpen a bevételek és kiadások tervezése, illetve a fizetési eszközök állományának, valamint a költségeknek a követése. Ha a „jellemző” és a „nagyon jellemző” kategóriákat összevonjuk, látható, hogy a fentiekén túl, minden kategóriának jelentőséget tulajdonítottak, ezek szerint a pénzügyi tervezés a bevételek, kiadások, a beszerzési adatok, a készletek és a követelések adatainak a vizsgálata. Ezek a kérdések a válaszadó véleményére vonatkoztak, nem pedig a gyakorlatban alkalmazott metódusokra, így feltételezhető – és később belátható –, hogy ezek nem a valóban alkalmazott pénzügyi vizsgálatok, hanem a „szerintem jellemző” válaszok miatt adtak ilyen magas gyakoriságot.

Ennek kiegészítéseként a következő táblázatban a leginkább jellemző kérdésekre adott válaszokat foglaltam össze, ami már konkrétan a pénzügyi tervek részeire vonatkozik. Ebből az látható, hogy a legfontosabbnak a pénzgazdálkodást, a cash flow vizsgálatát, magát a tervezési folyamatot és a nem pénzügyi mutatók kialakítását jelölték meg. A válaszok gyakoriságából leszűrhető a elbizonytalanodás is, hiszen az előző kérdéshez képest jóval több az NV/NA válasz, ami a válaszolók bizonytalanságát, tájékozatlanságát tükrözi.

17. számú táblázat

Fontosnak tartott pénzügyi tervezési részelemek

Megnevezés	Egyáltalán nem fontos	Nem fontos	Közepesen fontos	Fontos	Nagyon fontos	NV/NA	Összesen
<i>Mennyire fontos:</i>							
Pénzügyi terv készítése	0,9	0,6	1,6	12,8	15,6	68,5	100,0
Pénzgazdálkodás figyelemmel kísérése	0,3	0,9	2,5	9,0	19,6	67,6	100,0
Cash flow vizsgálata	0,3	0,3	2,2	9,3	19,6	68,2	100,0
Előrejelzések, becslések készítése	0,3	0,9	4,0	14,0	12,5	68,2	100,0
Nem pénzügyi mutatók számítása	0,6	2,2	5,9	15,0	8,1	68,2	100,0

Forrás: saját kutatás alapján a gyakoriságok százaléka

A kérdőív következő része a controllinggal kapcsolatos. Az első kérdés a controlling lényegére kérdezett rá: Ön szerint mi a controlling? A legtöbb válaszadó a tervezés-ellenőrzés-irányítás-információellátás négyesét választotta (37%), a második legtöbb válasz az ellenőrzésre érkezett (26,5%). Ebből számomra két dolog látszik. Az egyik az, hogy a controllingról – valószínűleg elméleti képzés nélkül is – jó gondolataik, megérzéseik vannak. A másik, az a közkeletű – téves – elgondolás, hogy a controlling egyenlő az ellenőrzéssel. Dolgozatom egyik célja, hogy rávilágítson ennek igazolására, miszerint a controlling sokkal bővebb ennél. A második kérdés a controlling alkalmazására vonatkozott, ebből látszik, hogy a cégek csak kevesebb, mint egyharmada alkalmaz valamilyen controlling eszközt. Aki erre a kérdésre „nemmel” válaszolt, az át lett irányítva a 11-es kérdésre. Így a következő kérdések már csak azokra vonatkoztak, akik „igenrel” feleltek. A controlling alkalmazásának életútja szempontjából a szervezeteknél nagyjából egyharmad-egyharmad-egyharmad arányban oszlanak meg a válaszok az 1-2 éve, a 3-5 éve és a régebben létezik válaszok között. Ebből az látszik, hogy még ahol alkalmazzák is, nem túl rég óta, így viszonylag újkeltű gyakorlati módszerek (gondolkodásmódnak) mondható. Ezeknél a vállalkozásoknál leginkább konkrétan a controlleri tevékenységet irányító(k) felelősek a controlling működtetéséért, a válaszok negyede jelölte meg a könyvelőt és 10%-a a cégvezetőt. Ebből azt a következtetést lehet leszűrni, hogy a kicsit nagyobb cégek, ahol már van controlling, ott van azért felelős személy. A következő Likert skálás kérdés a controlling különböző részterületeire vonatkozott, hol ismét a nagyon fontos és nem fontos között kellett elhelyezni a területeket. Ezekből az szűrhető le, hogy a legfontosabbak a következő területek: pénzügyi terv

készítése a menedzsmenttel, a tényleges pénzgazdálkodás figyelemmel követése, az eredményesség, likviditás, cash flow vizsgálata, a pénzügyi pozíció megítélése és az információ szolgáltatás a menedzsmentnek. Kevésbé fontosnak jelölték meg a nem pénzügyi mutatók számítását értékelését és az adócontrollingot. A controlling elemzéseket leggyakrabban havonta kérik be (54%).

A következő választós táblázat az ismeri-e és az alkalmazza-e válaszok között helyezi el a controlling eljárásokat, ezeknél a kérdéseknél megemelkedtek a NV/NA válaszok, hiszen nem ismernek minden módszer. A lehetségesként megadott 15 módszer közül mindegyiket ismeri 45-65 vállalkozás, az ismertebbek: merev tervköltség-számítás, rugalmas tervköltség-számítás, teljesköltség-számítás és a jövedelmezőség-számítás. A legtöbbet alkalmazott módszerek: teljesköltség-számítás, jövedelmezőség-számítás és a megtérülés számítás. Itt, legtöbbet alkalmazott módszerek kb. 30 vállalkozást jelentenek, ami az összes minta 10%-a!

18. számú táblázat

A költség-számítási módszerekről alkotott vélemények

Megnevezés	Ismeri, de nem alkalmazza	Ismeri és alkalmazza	NV/NA	Összesen
<i>Controlling módszerek:</i>				
Merev tervköltség számítás	11,5	4,4	84,1	100,0
Rugalmas tervköltség számítás	6,9	8,1	85,0	100,0
Teljesköltség-számítás	5,9	10,6	83,5	100,0
Részköltség-számítás	7,8	6,5	85,7	100,0
Egyszintű közvetlenköltség számítás	8,1	6,2	85,7	100,0
Többszintű közvetlenköltség számítás	8,4	5,0	86,6	100,0
Folyamatköltség-számítás	7,8	5,3	86,9	100,0
Tevékenység-alapú költség-számítás	7,8	4,7	87,5	100,0

Forrás: saját kutatás alapján a gyakoriságok százalécai

Ebből látszik, hogy elég kevés vállalkozás alkalmaz a gyakorlatban controlling módszereket, és az a 100 vállalkozás, amely azt mondta, hogy „igen, náluk van controlling”, csak 1-2 módszert alkalmaz, és azt sem igazán rendszerben, csak külön számításként. Így a következő kérdésre adott válaszok is teljesen konzekvensek ezzel, összesen 27 vállalkozás nyilatkozta azt, hogy valamilyen vállalat irányítási rendszert, programot használ (SAP, Sunsystems, stb.¹⁶⁹), míg 54

¹⁶⁹ A megadott programok elavultnak tűnnek, és a választék is kicsi, de nem felejtjük, hogy a kérdőív 2004-ben került kiküldésre, és az azóta eltelt három évben minden nagyobb cég kidolgozta a saját KKV-nak kínált programját.

cég erre az Excelt jelölte meg. A controlling kialakításánál 13 cég vett igénybe külső segítséget, a többiek belső munkatársakkal alakították ki. A controllerek – a controlleri munkát végzők – szakirányú végzettsége eléggé alacsonynak mondható, mindössze tíznél jelölték be a szakmai szervezeteket, bár megjegyzendő, hogy 21 cég az OKJ-s tanfolyamot jelölte be. Ha ezt¹⁷⁰ és ez „egyéb” választ is képzettségnek soroljuk be, akkor is látszik, hogy mindössze 36 vállalkozásnál vannak képzett – controlling – szakemberek.

A következő Likert skálás táblázat a controllingról alkotott véleményekre kérdez rá, a „nagyon jellemző” és az „egyáltalán nem jellemző” közötti skálán kellett helyezni el a megállapításokat.

19. számú táblázat

A controllingról alkotott vélemények

Megnevezés	Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Kicsit jellemző	Jellemző	Nagyon jellemző	NV/NA	Összesen
<i>A controlling...</i>							
Valamilyen formában már mindenhol alkalmazzák	0,9	1,6	10,9	13,1	5,3	68,2	100,0
Utólagos ellenőrző eszköz	1,2	3,7	10,0	10,6	5,6	68,8	100,0
Kialakítása idő és pénzigényes	0,6	2,2	10,6	13,4	5,0	68,2	100,0
Folyamatos ellenőrző és beavatkozó eszköz	0,6	1,0	5,6	11,8	11,8	69,2	100,0
Hozzájárul a vállalati eredményesség javításához	0,9	1,7	2,0	10,9	16,2	68,2	100,0
Nélküle nincs jól működő vállalkozás	0,9	25,8	5,9	9,7	12,5	68,2	100,0
Túl bonyolult	7,2	9,7	9,7	3,4	0,9	69,2	100,0

Forrás: saját kutatás alapján a gyakoriságok százaléakai

Így jellemzőnek mondható az, hogy a controllingot valamilyen formában már mindenhol alkalmazzák, fontos hozzá a jó belső kommunikáció, kialakítása pénz és időigényes, folyamatos ellenőrző és beavatkozó eszköz és nagyban hozzájárul az eredményesség javulásához. Elismerik, hogy controlling nélkül nincs jól működő vállalkozás, de azt is mondják, hogy túl bonyolult és körülményes az elérhető haszonhoz képest. Valószínűleg ezek a kisvállalatok napi gondokkal küszködnek és sem idejük, sem kedvük a controlling bevezetéséhez. A válaszadó kb. 100 cég jó elgondolásait mutatja, hogy nagyjából 70-80% jól ítélte meg a controlling feladatkörét és nem utólagos eszközként jelölték meg, amely elkülönülten dolgozik a menedzsmenttől. Természetesen azoknak a vezetőknek is van véleménye a controllingról, akik nem alkalmazzák, vagy még nem vezették be. Akik nem vezették be – a másik kb. 210 cég –, azok azt mondják,

¹⁷⁰ Mivel az első hivatalos OKJ controller szakvizsga 2005. novemberében zajlott le, így ezek valószínűleg más OKJ képzést, végzettséget jelentenek.

hogy azért, mert túl kicsi a cég (61%), 17% szerint nélküle is jól boldogulnak és kb. 10-10% nem tartja fontosnak, illetve drágának tartja.

Végül az utolsó táblázat arra kérdez rá, hogy mit tart kívánatosnak, mit hiányol a vállalkozás és erre áldozna-e pénzt.

20. számú táblázat

A hiányosnak tartott üzletviteli területek

Megnevezés	Kívánatosnak tartanám, de nem áldozok rá pénzt	Nem tartom kívánatosnak, de áldoznák rá pénzt	Kívánatosnak tartom és áldozok rá pénzt	Nem tartom kívánatosnak és nem áldoznék rá	NV/NA	Összesen
Piacbővítési lehetőségek felkutatása	12,5	3,4	47,4	12,8	24,0	100,0
Jó szakemberek megszerzése	15,0	2,8	29,3	24,0	29,0	100,0
Controlling kialakítás a vállalkozásnál	6,9	3,7	12,8	41,1	35,5	100,0
EU-s pályázatok felkutatása és írása	11,8	4,4	48,3	13,7	21,8	100,0
Marketing tevékenység javítása	11,2	2,5	37,1	21,8	27,4	100,0
Ügyvitel, könyvvizetés fejlesztése	8,7	3,4	21,8	35,5	30,5	100,0

Forrás: saját kutatás alapján a gyakoriságok százaléka

Kívánatosnak tartanák a piacbővítési lehetőségek, a hiányzó, jó szakemberek, az EU-s pályázatok felkutatását és a marketing tevékenység javítását. Közepesen fontosnak tartják a pótlólagos tőke megszerzését és a jogi feladatok jó színvonalú ellátását. Nem tartják fontosnak a controlling kialakítását és az ügyvitel, könyvvizetés fejlesztését. Amire pénzt is áldoznának: a piacbővítési lehetőségek és az EU-s pályázatok felkutatása és írása. Közepesen áldoznának pénzt a marketing tevékenység javítására és a jó szakemberek felkutatására. Nem szánják pénzt a controlling bevezetésére és a jogi tevékenység ellátásának színvonalának emelésére.

A controlling számára potenciális réteg azok a KKV-ok, melyek kívánatosnak tartják a controlling bevezetését és alkalmazását. Ez a megkérdezett vállalkozások több mint fele!

Meglátásom szerint ezek alapján van létjogosultsága az általam kidolgozott kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszernek, igazolható az indokoltsága.

Ezek után végeztem el a hipotézisek¹⁷¹ vizsgálatához a keresztábrás elemzést, Pearson-féle Khipnégyzet felhasználásával. Összefüggéseket kerestem a cég árbevétele és a pénzügyi tervezés megléte; a cég éves árbevétele és a pénzügyi terv áttekintése; az árbevétel és a nem pénzügyi mutatók között. Megnéztem van-e összefüggés a vállalkozásoknál az általam vizsgált két terület, a pénzügyi tervezés és a controlling és a pénzügyi tervezés, illetve a controlling hiánya között. Készítettem két, hármás keresztábrát is (lásd melléklet), melyben a cég éves árbevétele, a pénzügyi tervezés és a controlling eljárások között, illetve a gazdasági ág, a pénzügyi tervezés és a controlling eljárások közötti összefüggéseket vizsgáltam.

A hipotézisvizsgáló eljárásokat statisztikai próbáknak nevezzük, ha a statisztikai próbában 0,95 megbízhatósággal ($\alpha=0,05$) elutasíthatjuk a H_0 nullhipotézist, akkor ezt mondjuk: a próba szignifikáns (5%-os szinten). A H_0 nullhipotézis azt mondja ki, hogy a két tényező független egymástól. A nullhipotézis csak egyféleképpen valósulhat meg, az alternatív hipotézis sokféleképpen. Tehát, mindegyik keresztábrás vizsgálatnál a nullhipotézis és az alternatív hipotézis meghatározása után 0,05 szignifikancia szint mellett kiszámítottam a **Pearson-féle Khipnégyzet** értékét a következő képlet alapján:

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(f_{ij} - f_{ij}^*)^2}{f_{ij}^*}$$

¹⁷¹ Hipotézis: bizonyítást igénylő állítás vagy feltevés olyan tényezőkről vagy jelenségekről, amelyek a kutató számára jelentőséggel bírnak.

Az első keresztábrában arra a kérdésre kerestem a választ, hogy van-e kapcsolat a cég nagysága (éves árbevétele) és a pénzügyi tervezés között, azt feltételezve, hogy minél nagyobb a cég, annál biztosabb, hogy van pénzügyi tervezés.

χ^2 Próba		
	Érték	Szabadságfok
Pearson-féle khi négyzet	89,251	30
Esetek száma	321	

A Khi-négyzet értékét megnéztem $df = 30$ szabadságfoknál és $1-\alpha$, azaz 0,95 értéknél, melyből kiderül, hogy az általunk számított Khi-négyzet az elfogadási vagy elutasítási tartományba esik. A $\chi^2_{30, 0,95}$ értéke 43,77, a pénzügyi terv Pearson-féle Khi-négyzet értéke 89,251, azaz az elfogadási tartományba esik, azaz az egyre nagyobb árbevétel kategóriákhoz egyre kisebb az az érték, amely cégeknél nem készítenek pénzügyi tervet.

A második keresztábrában a cégek nagysága és a pénzügyi terv áttekintésének kapcsolatát vizsgáltam. Azt feltételeztem, hogy minél nagyobb a vállalati méret, annál gyakrabban tekintik át a pénzügyi terv megvalósulását.

χ^2 Próba		
	Érték	Szabadságfok
Pearson-féle khi négyzet	65,893	25
Esetek száma	321	

A Khi-négyzet értékét megnéztem $df = 30$ szabadságfoknál és $1-\alpha$, azaz 0,95 értéknél, melyből kiderül, hogy az általunk számított Khi-négyzet az elfogadási vagy elutasítási tartományba esik. A $\chi^2_{25, 0,95}$ értéke 37,65, a pénzügyi terv áttekintésének Pearson-féle Khi-négyzet értéke 65,893, azaz az elfogadási tartományba esik, vagyis az egyre nagyobb árbevétel kategóriákhoz azonban nem kapcsolható egyre rövidebb időtáv, a heti rendszeresség elég ritka, a havi és negyedéves áttekintés a leggyakoribb érték, tehát nincs összefüggés a cégméret és az áttekintés gyakorisága között, az nem függ az árbevétel kategóriától.

A harmadik keresztáblában a cégek nagyságának és a nem pénzügyi jellegű mutatók alkalmazásának összefüggését vizsgáltam. Feltételezésem az volt, hogy a nagyobb cégek már fontosnak tartják a nem pénzügyi jellegű, scorecard típusú mutatók használatát.

χ^2 Próba		
	Érték	Szabadságfok
Pearson-féle khi négyzet	78,795	25
Esetek száma	321	

A Khi-négyzet értékét meg kell nézni $df = 30$ szabadságfoknál és $1-\alpha$, azaz 0,95 értéknél, melyből kiderül, hogy az általunk számított Khi-négyzet az elfogadási vagy elutasítási tartományba esik. A $\chi^2_{25, 0,95}$ értéke 37,65, a nem pénzügyi jellegű mutatók Pearson-féle Khi-négyzet értéke 65,893, azaz az elfogadási tartományba esik, vagyis az árbevétel és a nem pénzügyi jellegű mutatók alkalmazásának fontossága között összefüggés van, fontosnak ítélték meg a kiegészítő, nem pénzügyi jellegű mutatók alkalmazásának fontosságát. Elenyésző azon válaszok száma, ahol a nem vagy egyáltalán nem fontos választ jelölték be, de szoros kapcsolat nem mutatható ki a két tényező között, minden árbevétel kategóriában a legtöbben a fontos választ adták.

A következő keresztábrás elemzés a pénzügyi tervezés és a controlling együttes meglétének, alkalmazásának a kapcsolatát vizsgálja. Feltételeztem, hogy ahol pénzügyi tervezés van, ott controlling is van és fordítva, illetve, hogy ahol már pénzügyi tervezés sincs, ott controlling sincs.

21. számú táblázat

A pénzügyi tervezés és a controlling kapcsolata

		Az Ön cégénél alkalmaznak controlling eljárásokat?			Összesen
		NV/NA	igen	nem	
Milyen időtávra készítene az Ön cégénél dokumentált pénzügyi tervet?	NV/NA	3	5	17	25
	1 hónapnál rövidebb távra	0	12	4	16
	1 hónapra	1	11	18	30
	negyedévre	1	13	21	35
	1 évre	4	49	42	95
	egyéb időtávra	0	3	3	6
	nem készítene dokumentációt	4	9	101	114
Összesen		13	102	206	321

Forrás: saját kutatás alapján a gyakoriságok adatai

χ^2 Próba		
	Érték	Szabadságfok
Pearson-féle khi négyzet	69,639	12
Esetek száma	321	

Khi-négyzet értékét meg kell nézni $df = 30$ szabadságfoknál és $1-\alpha$, azaz 0,95 értéknél, melyből kiderül, hogy az általunk számított Khi-négyzet az elfogadási vagy elutasítási tartományba esik. A $\chi^2_{12, 0,95}$ értéke 21,03, a controlling eljárások alkalmazásának Pearson-féle Khi-négyzet értéke 69,639, azaz az elfogadási tartományba esik, vagyis a pénzügyi tervezés és a controlling alkalmazásai között összefüggés van, de a kapcsolat nem kétirányú. A pénzügyi tervezés meglétéből nem következik a controlling alkalmazása, 176 vállalkozás tervez, abból csak 88-nál van valamilyen controlling, de ahol van controlling, ott majdnem mindenhol van pénzügyi tervezés is 102 vállalkozásból 88-nál. Az majdnem teljesen igaz, hogy ahol nincs pénzügyi tervezés (114 vállalkozás), ott controlling sincs (101 cég).

Végül, két, hármás keresztábra látható (terjedelmi korlátok miatt a mellékletben helyeztem el), először a cég nagysága, a pénzügyi terv készítése és a controlling közötti összefüggést vizsgáltam, van-e összefüggés eme hármás összefüggésben? Ebből megállapítható, hogy a legnagyobb gyakoriság az a 74 vállalkozás, amely kisvállalkozásnak számít (100 millió Ft alatti árbevétel), nem készít pénzügyi tervet és nincs controllingja sem. Az árbevétel azonban nem osztja klasszterekre a cégeket, a pénzügyi tervezés és controlling összefüggésében.

Az utolsó, legnagyobb táblázat a gazdasági ág, a pénzügyi terv és a controlling közötti összefüggést mutatja be. Gazdasági ágak szerint a legtöbben a feldolgozóiparban és a kereskedelemben készítenek pénzügyi tervet és alkalmaznak controllingot egyszerre, controlling nélkül a legtöbb pénzügyi tervet készítő ágazatok a mezőgazdaság és a kereskedelem. A kérdőíves kutatásomban megvizsgált vállalkozások száma, a minta nem túl nagy (321 KKV), ebben a mintában a feldolgozóiparra és a kereskedelemre jellemző a leginkább a pénzügyi tervezés és a controlling együttes alkalmazása.

6. Az értekezés főbb megállapításai

Mindenki számára nyilvánvaló az a tény, hogy a KKV szektor nagyon fontos eleme a piacgazdaságnak, ezért támogatásuk rendkívül fontos eleme a versenyképesség javításának, a foglalkoztatás megőrzésének. A KSH és APEH statisztikákból látszik, hogy a magyar KKV szektor valóban nagy súlyt képvisel gazdasági erőként, mind a foglalkoztatás, mind a hozzáadott érték előállítás szempontjából, ezért indokolt a fókuszba állításuk. A KKV-oknál kettősség figyelhető meg, túlmenedzselt, de alulvezetett vállalatok, a cégvezetők nem engedik ki a kezükből a feladatokat, nehézkes a vezető-utódlás, belefulladás a napi operatív feladatokba, így mégsem vezetik jól a vállalatot. Általában keveset fordítanak a továbbképzésre, hiányzik a stratégia és jövőkép. Így a KKV-nak azt kell felhasználnia, amiben jó, ki kell használnia, hogy cége rugalmas, gyorsabban tud alkalmazkodni, ki tudja elégíteni az egyéni vevőigényeket, ismeri a helyi viszonyokat és kihasználhatja a piaci réseket.

Mind a kormányok, mind az Európai Unió is felismerték a KKV szektor vizsgálatának és támogatásának jelentőségét. Az Európai Unió Lisszaboni Nyilatkozata az európai versenyképesség javítására koncentrál, melynek feltétele a tudásalapú gazdaság, valamint a technológia transzfer folyamatok javítása és fokozása. A versenyképesség növelése azonban nem csak a K+F kiadások növelését, a közvetlen támogatások megítélését jelenti, hanem az egyetemek, kutató intézetek és az ipari szektor képviselő közötti együttműködések fokozását, a vállalkozók gazdasági ismeretekkel való ellátását is.

A KKV-ok alacsony hatékonysága, jövedelmezősége, az éles versenyhelyzet, továbbá a felmerülő igények miatt szükség van a szektor vállalatvezetőinek és gazdasági irányítóinak oktatására, továbbképzésére. Ehhez a KKV szektor képzésére és megszólítására van szükség, jogi, gazdasági ismereteket kell számukra átadni. Ipari parkokat, inkubátorházakat létrehozni „könnyű”, de annál fontosabb tartalommal megtölteni őket. Ez ebben a szektorban főleg a rövid ideig tartó, gyakorlat orientált képzésekben kristályosodik ki.

6.1. Tézisek

A disszertációmban olvasható megállapításaimat a hazai és nemzetközi szakirodalomra, a saját empirikus kutatásomra és az azt kiegészítő szekunder kutatásokra, statisztikai jelentésekre, kollégáim munkatapasztalataira és a saját controlling tanulmányaimra építettem.

A disszertáció hipotéziseit¹⁷² saját megállapításaim, a hazai és nemzetközi szekunder információk alapján állítottam fel:

H1: A magyar kis- és középvállalkozások jelentős gazdasági súlyt képviselnek, mind a vállalkozások száma, a foglalkoztatottak létszáma, a befizetett adók és a GDP-hez való hozzájárulásuk alapján, ezért kiemelten kell foglalkozni a szektor gazdasági felkészültségének helyzetével és fejlesztésével. A KKV-ok összetétele 2005 után, a határértékek felemelésével heterogénebb lett.

H2.a.: A jelenlegi üzleti gyakorlat alapján a KKV-ok többsége készít pénzügyi tervet.

H2.b.: A nagyobb KKV-oknál már van pénzügyi tervezés, azaz a cégméret és a pénzügyi tervezés között kapcsolat van, minél nagyobb a vállalkozás, annál biztosabb a pénzügyi tervezés megléte.

H2.c.: Azok a KKV-ok ahol van pénzügyi tervezés, ott ezt a tevékenységet a könyvelő vagy cégvezető végzi.

H3.a.: A KKV-ok ismerik a controlling jelentését, eszközrendszerét.

H3.b.: A KKV-oknál nincs a controllinghoz értő szakember, az esetleges controlling feladatokat a könyvelő vagy a cégvezető végzi el.

H3.c.: Azoknál a KKV-oknál, ahol még nincs controlling, ott jelentkezik igény a controlling bevezetésére.

H3.d.: A pénzügyi tervezés és a controlling megléte között szoros kapcsolat van, ahol van pénzügyi tervezés, ott már van controlling és ez fordítva is igaz.

H4.a.: A KKV-ok fontosnak tartják már a Balanced Scorecard alapú mutatókat, azaz a nem kizárólag pénzügyi mutatókon alapuló elemzéseket, vizsgálatokat.

172 A hipotézis olyan bizonyítást igénylő állítás vagy feltevés, tényezőkről vagy jelenségekről, amelyek a kutató számára jelentőséggel bírnak.

H4.b.: Minél nagyobb a vállalkozás, annál fontosabbnak tartja a nem pénzügyi jellegű mutatókat, azaz összefüggés van a cégméret és a mutatók alkalmazásának tulajdonított fontosság között.

H5: A jelentkező szakmai hiányosságok miatt szükség van a vállalatvezetők, könyvelők oktatására, továbbképzésére, az igénybe vehető tanácsadói szolgálat kiépítésére.

A primer és a szekunder kutatások együttes eredményei

H1: hipotézis azt vizsgálja, hogy a magyar KKV-k jelentős gazdasági súlyt képviselnek-e, a megadott paraméterek alapján. Ez a hipotézis triviális, és ezért nem is kell bizonyítani, számomra a lényeg a kérdőíves kutatás alapján feltároló szakmai hiányosság, a vállalkozásoknak csak kis része van tisztában a modern üzletvezetési ismeretekkel. (Bevezető megállapítás, részleteiben lásd alább.) Mivel a 2005-ös KKV besorolási határértékek magasabbak lettek, így sok vállalkozás lesorolódott a középvállalkozási szintről a kisvállalati szintre, ami heterogénebbé tett e szektor szerkezetét. Ennek következménye, hogy nehezebb számukra egységes pénzügyi tervezési és controlling rendszert kidolgozni.

H2.a.: hipotézis a KKV-ok pénzügyi tervezési gyakorlatát vizsgálja, az empirikus kutatásom alapján megállapítottam, hogy a KKV-ok többsége (kétharmada) készít pénzügyi tervet, a gyakoriságok alapján látható, hogy az üzleti tervek nagy része éves terv. Így ezt a hipotézis elfogadható.

H2.b.: hipotézis azt vizsgálja, hogy van-e összefüggés a cégméret és a pénzügyi tervezés megléte között. Megállapítottam, hogy a hipotézis elfogadható, mert minél nagyobb a vállalkozás mérete, annál kevesebb azon vállalkozások száma, amelyek nem készítenek pénzügyi tervet. Azt is megállapítottam, hogy nincs összefüggés a cégméret és az áttekintés gyakorisága között, a vállalkozások méretének növekedése nem jelenti a pénzügyi terv áttekintési gyakoriságának növekedését.

H2.c.: hipotézis azt vizsgálja, hogy a pénzügyi tervezési tevékenységet ki végzi a cégnél. A hipotézist elfogadtam, mivel megállapításom szerint a pénzügyi tervezési tevékenységet végző személyek nagy részben a cégvezetők vagy a könyvelők.

Az empirikus kutatás alapján azt is megállapítottam, hogy számukra a pénzügyi tervezés főként a bevételek és kiadások tervezését, a fizetési eszközök állományának, valamint a költségeknek a követését jelenti, így bővíteni kell az erre irányuló ismereteket.

H3.a.: hipotézis azt vizsgálja, hogy a KKV-oknak helyes ismereteik vannak-e a controllingról. (Ez nem csak a kérdőív elején található: „Ön szerint mi a controlling?” kérdésből derül ki, hanem a kérdőív vége felé található részletező kérdésekből is.) Az adott válaszokból

megállapítottam, hogy sajnos a KKV-ok többsége nincs tisztában a controllinggal, így ezt a hipotézist el kell utasítani.

H3.b.: hipotézis a controlleri munkát végző személyeket vizsgálja. Megállapítottam, hogy ahol van controlling tevékenység, ott van controller, így a hipotézist elutasítom, mivel azt vizsgálva, hogy a controlleri tevékenységet ki végzi, azt láthatjuk, hogy ahol felvállalták a controlling munkát, ott túlnyomó részben nem a könyvelő vagy a cégvezető végzi, hanem a controller.

H3.c.: hipotézis azokat a vállalkozásokat vizsgálja, ahol még nincs controlling. Arra a kérdésre, hogy bevezetné-e a controllingot, pozitív válaszokat adtak, azaz jelentkezik igény a controlling megismerésére és bevezetésére. Ez egyben igazolja a kialakított kisvállalati pénzügyi és tervezési rendszer létjogosultságát.

H3.d.: hipotézis azt vizsgálja, hogy van-e kölcsönös összefüggés a pénzügyi tervezés és a controlling között. Megállapítottam, hogy a pénzügyi tervezés és a controlling között van kimutatható kapcsolat, de ez a kapcsolat egyirányú, mert ahol van controlling ott minden esetben van pénzügyi tervezés, de a pénzügyi tervezést alkalmazó vállalkozásoknál nem egyértelmű a controlling megléte, ezen vállalkozásoknak csak a fele alkalmaz valamilyen controlling eszközt. Így hipotézisemet teljesen nem tudtam igazolni.

H4.a.: hipotézis azt vizsgálja, hogy a KKV-ok ismerik-e, fontosnak tartják-e a nem pénzügyi mutatókat. A válaszok alapján megállapítottam, hogy azt fontosnak tartják, így hipotézisemet elfogadom.

H4.b.: hipotézis azt vizsgálja, hogy a nagyobb vállalkozások fontosabbnak tartják-e a nem pénzügyi jellegű mutatókat. A keresztábrás elemzés alapján megállapítottam, hogy az árbevétel és a nem pénzügyi jellegű mutatók alkalmazásának fontossága között összefüggés van, hiszen elenyésző azon válaszok száma, ahol a nem vagy egyáltalán nem fontos választ jelölték be, minden árbevétel kategóriában a legtöbben a fontos választ adták. Így a hipotézist elfogadom.

H5: hipotézis azt vizsgálja, hogy szükség van-e a KKV-ok vezetőinek, könyvelőinek oktatására, továbbképzésére. A hipotézist nagyon sok tény és kutatás igazolja. Ezt igazolják a szakirodalmi, szekunder kutatások és a saját empirikus kutatásom is, melyből látható, hogy a KKV vezetők a marketing, pályázatírási segítség mellett a vállalkozói ismeretek szükségességét is megjelölték. A pénzügyi tervezési és controlling ismeretek a már meglévő képzésekbe illeszthető be, mint pl. mérlegképes könyvelői képesítés, adótanácsadói képzés vagy a pénzügyi ügyintéző.

Ezt igazolja az ERFARET által elvégzett kutatás is. 2007. február 1-én ismertették Sopronban az ERFARET (Erdő- és fahasznosítási Regionális Egyetemi Tudásközpont) által elvégzett kutatás eredményeit, mely kutatás célja a Nyugat-Magyarországi Egyetem tevékenységi körébe sorolható szakterületek oktatási-, továbbképzési- és kutatási igényeinek megismerése volt. A kutatást 251 cég körében végezték el, melyek a mezőgazdaság, vadgazdálkodás,

erdőgazdálkodás, fafeldolgozás, papíripar, bútorgyártás, környezetvédelem szakterületein működnek. Bár ez valóban nem fedi le a teljes TEÁOR spektrumot, azaz nem tekinthető reprezentatívnak, de véleményem szerint meggyőző tanulságokat hordoz, ezért röviden bemutatom az ide illő részt. A vizsgálatba bevont cégek döntő többségénél (82%, ez 205 vállalat) az elmúlt évben a dolgozók résztvettek valamilyen szakmai, oktatási továbbképzésen, főleg tanfolyamokon (64%), konferenciákon (36%) és szakképzéseken (34%). A továbbképzési hajlandóságot erősítve befolyásolja a cégméret, és az, hogy az előző időszakban voltak-e már az alkalmazottak oktatáson, továbbképzésen. A vizsgálatba bevont 251 cég közül 194 látta szükségesnek és reálisnak, hogy dolgozói a következő három évben továbbképzésben vegyenek részt. A 194 vállalatból 138 jelezte, hogy szakmai képzést igényelne, és – a szakmai továbbképzéstől eltekintve – 156, hogy gazdasági képzés iránt lesz igénye. A gazdasági jellegű továbbképzés iránti igények – eltérően a szakmai jellegűektől – nem mutatnak kapcsolatot a cégek nagyságával, ami arra utal, hogy felismerték, hogy a gazdasági ismeretanyag frissítésére és bővítésére mind a kisebb méretű, mind a nagyobb vállalatoknak szükségük lesz a jövőben. A különféle gazdasági jellegű képzési területek közül legnagyobb az igény a vállalkozói ismeretek és a pályázatírási ismeretek iránt. Az én nézőpontomból kiemelkedő a vállalkozói ismeretek és a stratégiai menedzsment részterület. A legtöbb cég a 2-3 napos előadás-sorozatok iránt mutat érdeklődést, és igen sokan vannak az egynapos szemináriumot igénylők. A cégeknek csak kb. egytizede igényel oklevelet adó, hosszabb képzést. (Mogyorósi - Klonkai, 2007., pp. 7-27.) Ez is azt igazolja, hogy a vállalatok nem tudják/akarják hosszabb ideig nélkülözni a munkatársakat – különösen a vezetőket – és valóban hatékony, rövid ideig tartó, gyakorlatias oktatást megvalósító képzéseket részesítenek előnyben. Mivel a cégek többsége nem rendelkezik továbbképzési tervvel, valószínűsíthető, hogy egy jó oktatási koncepcióval, tananyaggal, megfelelő közreműködéssel és marketinggel a továbbképzési szándék tovább növelhető.

Az én vizsgálatomban tehát szükség van a KKV vállalkozók elméleti és főleg gyakorlati oktatására, mely megvalósítása mindenféleképpen nagyon fontos. Ez történhet egy hétvégés, egy pár napos tanfolyami szinten. Ezekben az oktatásokban nagyrészt vállalhatnak az egyetemek, főiskolák tudásbázisuk, neves oktatói és hírnevük alapján.

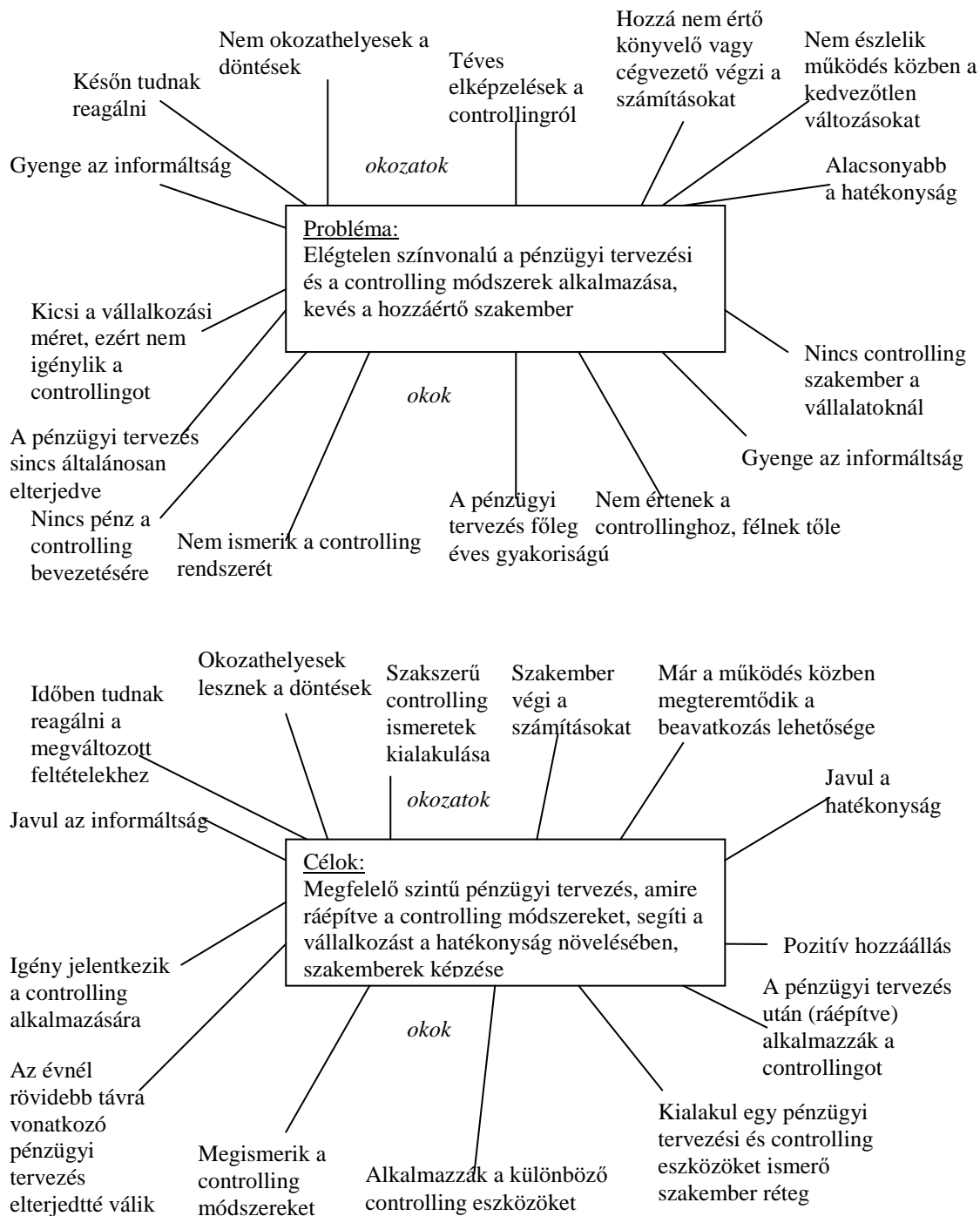
Így összességében megállapítható, hogy a pénzügyi tervezés szerves kiegészítéseként, egyfajta ráépítésként szükség van KKV controllingra is, hiszen a pénzügyi tervezés módszere elterjedt a KKV szektor körében, amit igazol az alkalmazásának gyakorisága, és ez megteremti a controlling bevezetésének alapját. A szakirodalom ugyan megosztott a KKV controlling témájában, de több szakértővel közös álláspontom szerint van specializált KKV controlling. A specializáltság a sajátos igényeknek megfelelő controlling koncepciót jelenti, illetve azt, hogy

különböző controlling eszközök kombinációját építjük be. A kutatás alapján megállapítottam, hogy ahol alkalmazzák a controlling eszközöket, ott az illetékes személy nem a cégvezető, vagy a könyvelő, hanem a controller szakember. A KKV controller feladatkörére valóban elegendő egy személyt kijelölni, így ő átlátja az egész gazdálkodást, és nem áll fenn annak veszélye, hogy csak kiegészítő feladatként végzi ezt. Természetesen kisebb vállalkozásoknál elképzelhető, hogy a cégvezető vagy a könyvelő végez controlleri feladatokat, de ekkor ki kell alakítani az objektivitást és a szakértelmet biztosító módszert. (Ilyenkor megdől a „controller nem dönt” állítás, hiszen ilyenkor ez a két dolog egy kézben van.) Megállapításom szerint a controlleri munka fő céljainak a pénzügyi terv készítését, a tényleges pénzgazdálkodás figyelemmel követését, a likviditás és cash flow vizsgálatát és az információszolgáltatást tekintik. Mivel a controlleri munka ennél jóval árnyaltabb, ezért igazoltnak látom a controlleri ismereteket nyújtó képzések indítását.

A KKV-ok általában keveset fordítanak a továbbképzésre, nem nagyon van stratégia és jövőkép. Így a KKV-nak azt kell felhasználnia, amiben jó, ki kell használnia, hogy cége rugalmas, gyorsabban tud alkalmazkodni, az egyéni vevői igényeket ki tudja elégíteni, ismeri a helyi viszonyokat/embereket és kihasználhatja a piaci réseket, mivel a nagyvállalatnak ez nem éri meg, kooperálnia kell, klasztereket létrehozni és sok pályázatot írni. Így tehát a KKV szektor képzésére, továbbképzésére van szükség, jogi, gazdasági ismereteket kell számukra átadni. Ipari parkokat, inkubátorházakat létrehozni „könnyű”, de annál fontosabb tartalommal megtölteni őket. A KKV-ok alacsony hatékonysága és jövedelmezősége, továbbá a felmerülő igények miatt szükség van a szektor vállalatvezetőinek és gazdasági irányítóinak oktatására, továbbképzésére. Szükség van szellemi innovációra, az emberi tőke magasabb szintre emelésére. Ez ebben a szektorban főleg a rövid ideig tartó, gyakorlat orientált képzésekben kristályosodik ki.

Probléma-célfa

A következő probléma-célfa ábrán összefoglalva mutatom be megállapításaimat, és azt, hogy miért indokolt a pénzügyi tervezési és controlling ismeretek átadása és bővítése a KKV szektor számára. A felső rajz a problémákat mutatja be ok-okozati rendszerben, az alsó pedig a kitűzött célokat.



37. számú ábra A probléma-célfa (saját ábra)

6.2. Javaslatok

Az előzőekben megállapítottam, hogy szükség van a vállalatvezetők, könyvelők szakmai és gyakorlati képzésére. Ez jelenleg leginkább a már létező oktatásokba, tanfolyamokba építhető be a leghatékonyabban, mint például a mérlegképes könyvelői, az adótanácsadói vagy a pénzügyi ügyintézői képzés. Ezen képzések már ismertek és elfogadottak, egy teljesen újonnan induló „csak” controller képzés nem érné el célját, sikerét, idegenkednének tőle. Ez történhet egy hétvégés, egy pár napos tanfolyami szinten, sőt, ebben nagyrészt vállalhatnak az egyetemek, főiskolák tudásbázisuk és oktatóik alapján.

Nem a túlzott szakmaiság a lényeg, hanem a vállalkozások megszólítása, ösztönzése. Nem szabad őket „megijeszteni” felesleges szakmai kifejezésekkel, összefüggésekkel, először alapozni kell. Meg kell mutatni, hogy egy egyszerű pénzügyi tervezési és controlling rendszer milyen nagymértékben képes a hatékonyságot növelni. Ha belátták, hogy nem is olyan bonyolult és jó a mutatott módszer, eljárás, rákapnak az ízére és már ők maguk is szeretnének fejlődni. Következő lépcsőként javasolható a rendszer továbbfejlesztése, különböző módszerekkel (S-modell, ABC analízis, Advanced budgeting, Balanced Scorecard).

Másik fejlesztési kérdés az informatikai támogatás. Mivel az Excel program adatbázis alapú és széles körben elterjedt, javasolt a pénzügyi tervezési és controlling rendszer Excelre való átültetése. Lényeg azonban itt sem az utólagosság, hanem az, hogy megteremtjük az időben beavatkozás lehetőségét.

Egy mikro- és kisvállalkozás számára nincs szükség a legbonyolultabb tevékenység vagy folyamat alapú tervezésre, részletes cash flow tervre vagy témérdek mutató kiszámítására. Stratégiai szempontból az eredmény megtervezése a legfontosabb, így az általam bemutatott rendszer fontos jellemzője az egyszerűség és az átláthatóság, mely rendszer bevezetése mindenképpen javasolható a kisvállalkozások részére. Résztervként indokolt az árbevétel és kiadástervezés, valamint, ha jelentős időszakonként a beruházás-tervezés. Javasolt vizsgálni, hogy termékenként, piaconként vagy vevőnként a múlt időszaki adatokból, mekkora bevételre számítunk, és ehhez milyen kiadások járulnak. A kereskedelemben mindenképpen szükség van a készletállomány figyelésére, hiszen az a vállalkozás „terméke” és eladatlanul sok pénz fekszik benne. A terv megvalósulása során, év közben havonta, negyedévente végezzünk eltéréselemzést, vizsgáljuk meg az eltérések okait, és tegyük meg a szükséges lépéseket. Nem szabad a könyvelő szükségtelen többletfeladatok, nyilvántartások készítésére kötelezni, mert így nem sikerül a hatékony bevezetés. Az eltéréselemzések és a mutatók kiszámításánál fő vezetési elvként a gyakoriság javasolt, az éves szintű tervezés és elemzés nem megfelelő a mai üzleti környezetben a működés folyamatos ellenőrzésére, javítására.

Szintén fontos elem a vevőközpontúság, amit már a Balanced Scorecard részben is kiemeltem, manapság a siker egyik főzálója a vevő. Teljekörűen, időben, minőségi termékekkel szolgáljuk ki a vevőinket. Javasolt bevezetéskor megtartani a klasszikus négy nézőpontot, nézőpontonként 4-5 mutatóval. A kiindulás a vezetés szintjéről jöjjön, akarjuk a bevezetést, találjuk ki, hogy számunkra mekkora az adott mutató elvárt értéke, ehhez jó segítség az elmúlt időszakok pénzügyi eredménye, és hogy azzal mennyire voltunk/vagyunk elégedettek. Mindenképpen javasolt az ok-okozati rendszer felépítése, azaz ne csak felsoroljuk a mutatókat, alkossunk rendszert. Időnként ellenőrizzük a megvalósulást, nézzük meg, hogy az adott intézkedések növelték-e a mutató értékét, elértük-e a célt.

A controlling rendszer bevezetése általában annak felismerése, hogy változtatni, javítani akarunk. A controlling kiépítésnek kritikus sikertényezője, hogyan sikerül tartalommal megtölteni a lehetőségeket és ezeket alkotó módon beépíteni a vállalkozás mindennapos működésébe, ezért javasolt a folyamatos kommunikálás és a szakmaiság. Nem kell a kezdéskor a legtökéletesebb rendszer kialakítására törekedni, mert ha ez nem sikerül, elveszik a lendület. A controlling mechanizmus kiépítése nem egyszeri, hanem folyamatos fejlesztési folyamat, hiszen a környezet dinamikussága a KKV-ok számára mindig fent fog állni.

6.3. Az értekezés új, illetve újszerű eredményei

A témaválasztás jellegéből adódóan elsősorban új, illetve újszerű eredmények a kis és középvállalkozásokkal és a pénzügyi tervezési, illetve a controlling szakmai és elméleti anyagokkal kapcsolatban fogalmazhatóak meg.

Kutatómunkám egyik fontos eredménye, hogy átfogó szakirodalmi összegzést nyújt a pénzügyi tervezés és a controlling elemzésével foglalkozó magyar, angol és német nyelvű irodalomból, beemelve a legújabb – főként idegen nyelvű – kutatásokat is. Az értekezés eredményeként megjelölhető, hogy a pénzügyi tervezés és a controlling gyakorlatát összekapcsolja, azaz a pénzügyi tervezés, mint előremutató és a controlling, mint egy működés közbeni értékteremtő eszköz összefonódására világít rá.

A doktori értekezés fő hasznának tartom, hogy egy, a hazai KKV-okat tükröző empirikus adatfelvétellel és -elemzéssel megállapításokat tudtam tenni a vizsgált vállalatok jelenlegi

pénzügyi tervezési és controlling módszereiről, azok kialakítását befolyásoló főbb tényezőkről, illetve a vezetők e tárgyban alkotott véleményéről. Ezen megállapítások során megállapításaim igazolására gyakoriságelemzést és függetlenségvizsgálatot (khi négyzet) alkalmaztam.

Az értékezés gyakorlati értékét az oktatásban való hasznosításnak tartom, mivel úgy gondolom, jelenleg a Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán még bővíteni lehetne a pénzügyi tervezés és a controlling elméletek és metódusok oktatását.

A kutatásban megjelölt fő célnak megfelelően, a vizsgált vállalkozások többségének a gyakorlat oldaláról bemutattam egy, a kereskedelmi kisvállalkozások számára ajánlható egyszerű pénzügyi tervezési és controlling rendszert, mely rendszerbe foglalva tartalmazza a felhasználható eszközöket és mutatókat. A rendszer tartalmazza a pénzügyi tervezés módszerét, a kialakítandó mutatók rendszerszemléletű és tudományosan megalapozott pénzügyi hálóját is. Ezt a rendszert egészítettem ki egy kereskedelmi kisvállalkozásoknak ajánlható Balanced Scorecard lehetőséggel, mely ok-okozati alapon fogalmazza meg a célkitűzéseket és az alkalmazható mutatókat, mellyel bővebb képet kaphat vállalkozásáról, a stratégia megvalósításáról a cégvezetés.

Ez a pénzügyi tervezési és controlling rendszer természetesen továbbfejleszhető, mely megvalósításán folyamatosan dolgozom.

6.4. További kutatási lehetőségek

A későbbiekben a kutatás folytatásaként fókuszcsoportos vizsgálatokat és mélyinterjúkat lehet készíteni a kisvállalkozások körében, pontosabban és részletesebben feltárva az alkalmazott vezetési módszerek és eszközök tárházát, azok okát. Azonban még fontosabb lenne talán azt megvizsgálni, hogy miért nem alkalmaznak ilyen vagy olyan pénzügyi tervezési, elemzési és controlling eszközöket, illetve milyen ismereteik vannak a témakörrel.

A kutatást ki lehet terjeszteni a környező és/vagy EU-s tagállamokra is, érdekes lenne megnézni az ottani KKV szektor – ilyen szempontok szerinti – fejlettségét. Tanulságos következményekkel jár egy másik ország eltérő gazdasági kultúráját vizsgálva megállapítani, hogy az ottani KKV szektor milyen szinten áll a működést segítő pénzügyi tervezési és controlling ismeretek elsajátításában.

Célszerű megismételni ezt a kutatást 1-2 év múlva, hogy megvizsgálhassuk, hogy az eltelt időszakban mi változott ezen a területen. Az optimista nézőpontból kiindulva várható a vállalkozói szféra színvonalának növekedése.

Szintén fontos továbblépési elemként vázolható a KKV szektor ismereteinek bővítésében a kamarákkal való együttműködés, melyet kollégáimmal itt Sopronban szeretnénk megvalósítani rövid tréningek keretében, melyek során feloldanánk a pénzügyi tervezési és controlling eszközökkel szembeni ellenállást, illetve – első lépésként – bemutatni számukra az első egyszerű, könnyen bevezethető módszereket, melyek nem igényelnek elmélyült elméleti háttérismereteket.

Informatikai szempontból az Excelre történő pénzügyi tervezési és controlling rendszer kidolgozását tartom megvalósíthatónak a program adatbázis alapja és széles körű elterjedtsége alapján. Ennek előzetes megbeszélése már megtörtént az NYME Faipari Mérnöki Karához tartozó Gazdasági Informatikus képzés keretében, ahol a 2007/2008-as tanév II. félévének során ennek a pénzügyi tervezési és controlling rendszernek Excel alapon való megvalósítását, programozását is kiírják a hallgatók számára, önállóan megvalósítandó feladatként.

Összefoglalás

A tervezés és a controlling két fontos és a modern vállalatvezetési gyakorlatban használatos eszköz. A tervezés a célok kijelölése és az elérésük érdekében kitűzött feladatok meghatározása, míg a controlling irányítási és eltérés-elemzési eszköz, ami ennek elérését vizsgálja és mutatja be. A pénzügyi-számviteli tervezés nagyon sok mindent foglal magában, értekezésemben bemutattam ezeket a különböző részterületeket és metódusokat. A controlling témakörben kitértem az elmélet iskolákra, az operatív és a stratégiai controllingra, és a legújabb gyakorlati módszerekre. A tervezés és a controlling minden vezető fejében mást jelent, ezért tartottam megfelelő és egyben érdekes kutatási területnek ennek vizsgálatát. A kis- és középvállalkozásokra, mint kutatási területre, azért esett a választásom, mert a nagyvállalatok már mind alkalmaznak informatikai háttérű vállalatirányítási rendszereket, de a kisebbek nem, ezért érdekes lehet, hogy milyen eszközöket használnak; és ha esetleg semmilyen, akkor miért nem. Így az empirikus kutatás célja a magyar KKV-k üzletvitele, tervezési és controlling szempontból.

A kutatás módszertanát illetően, kérdéseim megválaszolásához először a szakirodalomban vizsgáltam. Egyrészt azt kerestem, hogy az elmélet milyen módon közelíti meg kutatásom tárgyát, másrészt azt, hogy milyen kapcsolódást találok a tervezés és a controlling között. A szakirodalmi feltáró munkát egy kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszer megalkotása és tézisek megfogalmazása zárta. Eközben folyamatosan zajlott az empirikus adatfelvételi és -elemzési munka. A vizsgálandó rendszerben – mint a controllingot valamilyen formában alkalmazó KKV-oknál – próbáltam bizonyítani a hipotéziseimet. Céлом eléréséhez két módszert alkalmaztam, először egy 350 elemű mintán – ebből 321 vállalat felelt meg a KKV kritériumainak – kérdőíves felmérést valósítottam meg, majd a kitöltött kérdőívekből képeztem egy adatbázist, amit az SPSS matematikai-statisztikai programmal elemeztem, összefüggéseket kerestem. Az eredmények lehetőséget adtak a hipotézisek kiértékelésére és a tézisek kiegészítésére. Ezt egészítettem ki más szervezetek által végzett kutatások statisztikák vizsgálatával.

Szándékom szerint értekezésemben egyszerre mérő és értékelő rendszerek is kerültek középpontba, amelyek tehát számokat rendelnek a folyamathoz és egyben sorrendiséget, előnyben részesítettséget is kifejeztek. Szakmailag érdekes kihívásnak tűnt a controlling, mint rendszer megismerése, illetve az azt alkalmazó szereplők véleménye. A kérdések legalább két szinten vethetők fel, egyrészt az alkalmazott vállalatirányítási eljárások és technikák általi mérés,

másfelől annak felmérése, hogy a vállalat fennmaradása és teljesítménye szempontjából melyek a legfontosabb tényezők.

A kérdések megválaszolására beindított kutatási folyamat a következő szakaszokat jelentette:

2002. szeptember – 2006. tavasz: szakirodalmi forrásgyűjtés és -elemzés; a kutatási terv kidolgozása, hipotézisek megfogalmazása

2003. február – 2003. október: kérdőívkészítés, az empirikus kutatás előkészítése

2004. – 2005.: kérdőívek kitöltetése és visszaérkeztetése

2004. november: doktori szigorlat

2006. november – 2007. február: kérdőív feldolgozás, az empirikus kutatás és elemzés kivitelezése

2007. május: a doktori értekezés benyújtása munkahelyi, előzetes védésre

A KKV-ok fontosságát nagyon sok tényező mutatja. Ezt igazolja a vállalkozások száma, az általuk foglalkoztatottak létszáma és a GDP-hez való hozzájárulásuk is. Mind általánosságban az Európai Unió, mind konkrétan Magyarország kiemelt és deklarált feladatának tartja a KKV szektor támogatását, több síkon is. A magyarországi KKV-ok több problémával is küszködnek, gazdasági értékítéletük felemás, inkább csak rövidtávra terveznek. A fennmaradás és a versenyképesség növelése érdekében tudatosítani kell bennük a pénzügyi-vállalatirányítási eszközök alkalmazásának fontosságát és létjogosultságát még a kisebb vállalkozások esetében is. Lényegi következtetésnek először levonható, hogy nagy gazdasági jelentőségük miatt, kiemelten kell foglalkozni velük, én is ezt a témát választottam. Nagyon sok vállalkozás veszteséggel vagy kis eredménnyel dolgozik, így nekik különösen szükségük lenne a gyakorlati gazdasági ismeretekre.

Kérdőíves kutatásomban vizsgáltam vállalatvezetők üzleti gondolkodását. Megvizsgáltam, hogy milyen eszközöket használnak, és minek tulajdonítanak nagy jelentőséget a pénzügyi-számviteli területen. A vállalkozások kétharmadáról megállapítható, hogy készítenek pénzügyi tervet, mely fő feladatának a bevételek és kiadások követését, a költségek tervezését és a követelések behajtását gondolják. Általánosságban elmondható, hogy a controllingról jó gondolati megérzéseik vannak, de ez gyakorlati ismeretekben nem testesül meg. A controlling alkalmazásra csak a vállalatok egyharmada válaszolt igennel, de a konkrét módszereknél (később), már nem adtak választ, vagy nem ismerték fel azokat. (Ez látszik a sok nincs válasz/nincs adat sorból is.) Így levonható az a konklúzió a tervezés és controlling alkalmazásra, a módszerekre, az eljárásokra adott válaszokból, hogy még van hova fejlődni, szükség van a KKV szektor oktatásra, továbbképzésre. Egyrészt meg kell velük ismertetni az egyszerűbb

tervezési módszereket, másrészt be kell mutatni a controlling alapjait és a bevezetésével elérhető előnyöket.

A szükségesnek tartott információkból az is kiderült, hogy bizony a KKV-ok jelentős információhiánnyal rendelkeznek, mind elméleti síkon, mind a piaci-gazdasági ismereteik terén. A továbbképzésre, a gazdasági ismeretek elsajátítására vonatkozó igényt az ERFARET felmérése is igazolja. A kérdőív kiértékelése során az is kiderült, hogy jelentkezik igény a controlling módszerekre, de a controlling területe homályos, nem igazán ismerik azt. Összegzésképp levonható, hogy a KKV szektor illetően problémáinak megoldása több síkon kell, hogy egyszerre folyjék. Részben szükség van az állami segítségnyújtásra, mely az EU-s szabályoknak megfelelően kell, történjék, reméljük, hogy nem csak a szándék és a közlés valósul meg, hanem konkrét eredmények is születnek. A másik – az előzővel összefonódva – a KKV szektor oktatásának fontossága. Megállapításom szerint egy-két napos kurzusokat kellene szervezni a vállalatvezetők részére, melyen korszerű és gyakorlatias ismereteket kellene oktatni, többek között a pénzügyi tervezésről és a controllingról. Egyszerű és jól használható eszközöket kell a kezükbe adni, amelyet a kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszer ismertetésekor bemutattam.

Kutatómunkám egyik fontos eredménye, hogy szakirodalmi összegzést nyújt a tervezés és a controlling elemzésével foglalkozó magyar, angol és német nyelvű irodalomból, beemelve a legújabb kutatásokat is. A doktori értekezés fő hasznának tartom, hogy egy, a hazai KKV-kat tükröző empirikus adatfelvétel és –elemzés segítségével megállapításokat tudtam tenni a vizsgált vállalatok tervezési és controlling módszereiről, azok kialakítását befolyásoló tényezőkről, illetve a vezetők e tárgyban alkotott véleményéről. A megfogalmazott megállapítások hasznos információként szolgálhatnak kutatóknak, hallgatóknak és vállalati szakembereknek egyaránt. Önmagában is vizsgálhatónak és továbbfejleszhetőnek tartom azt a szekventált kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszert, amely a kérdőíves felmérés eredményeinek kiegészítéseképpen született. A megvalósítás során, remélem majd a használati cél jellege dominál, azaz a modellt az elsődleges céljának megfelelően alakítják ki az adott vállalatnál. Ez felhasználható az egyik tézisemben említett vállalkozói szféra oktatásához is, mely gyakorlatias eszközöket adna a vállalatvezetők kezébe.

Az értekezés másik gyakorlati értékét az oktatásban való hasznosításnak tartanám, mivel úgy gondolom, jelenleg a Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán még bővíteni lehetne a tervezés és a controlling elméletek és metódusok oktatását. Remélem a diákok oktatásában gyakorlati hasznát vehetik disszertációmnak, hiszen áttekintő, összefoglaló jellegű mű, mely kiegészül a gyakorlati oldallal és a rendszerrel.

Kutatómunkám egyik fontos eredménye, hogy szakirodalmi összefoglalást nyújt a pénzügyi tervezés és a controlling elemzésével foglalkozó magyar, angol és német nyelvű irodalomból, beemelve a legújabb kutatásokat is. Az értekezés eredményeként megjelölhető, hogy a pénzügyi tervezés és a controlling gyakorlatát összekapcsolja, azaz a pénzügyi tervezés, mint előremutató és a controlling, mint egy értékteremtő eszköz összefonódására világít rá.

A doktori értekezés fő hasznának tartom, hogy egy, a hazai KKV-okat tükröző empirikus adatfelvétel és –elemzés segítségével megállapításokat tudtam tenni a vizsgált vállalatok jelenlegi pénzügyi tervezési és controlling módszereiről, azok kialakítását befolyásoló tényezőkről, illetve a vezetők e tárgyban alkotott véleményéről. Ezen megállapítások során gyakoriságelemzést és függetlenségvizsgálatot (khi négyzet) alkalmaztam.

A vizsgált vállalkozások többségének megfelelően, főleg a kereskedelmi vállalkozásokra szabva a gyakorlat oldaláról bemutattam egy, a kisvállalkozások számára ajánlható egyszerű pénzügyi tervezési és controlling rendszert, mely rendszerbe foglalva tartalmazza a felhasználandó eszközöket és mutatókat, kiegészítve a Balanced Scorecard lehetőségekkel, mellyel bővebb képet kaphat vállalkozásáról a cégvezetés. A rendszer természetesen továbbfejleszhető, mely megvalósításán folyamatosan dolgozom.

Az értekezés újszerűsége abban rejlik, hogy a tervezés és a controlling gyakorlatát összekapcsolja, azaz a tervezés, mint előremutató és a controlling mint egy menet közbeni eszköz összefonódására világít rá. A Balanced Scorecard módszert beépíthetőnek tartom a kisvállalkozások controlling rendszerébe, mint egy annak pénzügyi oldalát kiegészítő stratégiát megvalósításában segítő eszközt.

Továbblépési lehetőségnek tartom a kar, illetve a Pénzügyi és Számviteli Intézet által jelenleg indításra beadott pénzügyi-számviteli-biztosítási BSC képzésben való felhasználása, illetve a kutatás folytatása és kiterjesztése, amelyben mélyinterjúkkal lehetne kideríteni a KKV-nál alkalmazott – vagy nem alkalmazott – vezetési módszerek és eszközök tárházát, azok okát. A kutatást ki lehetne terjeszteni a környező vagy EU-s tagállamokra is, érdekes lenne megnézni az ottani KKV szektor – ilyen szempontok szerinti – fejlettségét. Pár évvel később célszerű megismételni a kutatást, hogy az eltelt években, mi változott ezen a területen.

Summary

Both planning and controlling are essential tools that are widely applied in modern company management practice. Planning refers to setting up objectives and defining tasks in order to achieve them whereas controlling is a managing and difference analysis tool which indicates and depicts the differentiation from it. Financial and accountancy planning includes a large variety of issues. In my essay, I intend to focus on the major areas and methodologies. As far as the issue of controlling is concerned, I touch upon theoretical schools, operative and strategy controlling as well as practical methods. Planning and controlling evoke different ideas in each manager. As a result, I have considered making a research and analyzing these fields not only highly relevant but also fascinating. I have selected the sphere of small and medium-sized enterprises as the subject of my studies since large scale businesses do apply company management systems by and large based on an IT background on the contrary to minor firms which do not. Consequently, it could be astonishing to reveal what tools are employed by the latter if any in addition to the prospective causes of non-usage. In fact, the purpose of the empirical research is to concentrate on the business procedures of the Hungarian small and medium-sized companies from the aspects of planning and controlling.

As for the methodology of the research, first and foremost I have started by examining the bibliography of the profession to respond my questions. On the one hand, I search for how theory is associated with the subject of my research on the other hand; I attempt to reveal the link between planning and controlling. After highlighting professional bibliography, a financial planner and controlling system for the small companies has been set up and final principles have been formulated. In the meantime, empirical data registration and analysis have been underway. I wish to prove my hypotheses in the system to be observed that is in small and medium-sized companies where controlling has been applied in any possible ways.

To achieve my goals I have made use of two methods. Firstly, I have carried out a survey with a questionnaire of 350 items out of which 321 met the criteria of small and medium-sized firms then I have designed a database from the questionnaires which have been analyzed by a SPSS mathematical statistical program in order to pinpoint the coincidences. The results have assured to evaluate hypothesis and to complement theories.

My main intention has been to concentrate on both the measurement and the evaluation systems with which numbers have been rendered to procedures as well as orders and priorities have been expressed. Professionally, controlling seemed to be a challenging issue partly the exploration of

the system and partly the applicators' approach to it. Questions could be raised at least at two levels, for one thing, evaluation by applied management strategies and techniques for the other thing, estimation of the most vital factors that contribute to maintain a company and to make its successful performance possible.

To reply these questions the following stages have been involved in the research procedure:

- | | |
|--------------------------------|---|
| September 2002 – Spring 2006: | gathering and analyzing bibliographical sources, drawing up the research plan, formulating hypotheses |
| February 2003 – October 2003: | designing questionnaires, preparation for empiric research |
| 2004 – 2005: | completing and returning questionnaires |
| November 2004: | doctoral degree exam |
| November 2006 – February 2007: | processing questionnaires, carrying out empiric research and analysis |
| May 2007: | handing in doctoral thesis for preliminary protection in the work place |

The relevancy of the small and middle enterprises (SME's) shown a lot of consideration. The number of the SME's, the employees and the they GDP contributions to account for it. Accentuated and declared scope of duties are the assistance of the SME' to account as the European Union and as Hungary to. The Hungarian SME's get to grips with many problems, their economical value judgment is unmatched; they plan rather in shortly while ahead. Towards to rise the subsistence and the competitiveness is have to make real the importance and the grounds of the financial-management methods also for the small enterprises. I can draw the inference we have to care with the SME's for the sake of their great economical notability, I choose this theme too. Many enterprises operate with deficit or zero profit so they especially would be needed economical skills. My questionnaire research was made by the SME's in the topic of financial planning and controlling, I analyzed the business-thinking of the managers. I analyzed also how methods are they use and what was important in the field of financial-accounting area. From the two-third of the enterprises I appointed they are creates financial plans and to their mind the topmost tasks are the trace of the incomes and outcomes, planning costs and recover of the debts. Generally speaking they have good ideas about the controlling but that do not apply in the practice knowledge. The one thirds of the enterprises say yes to the applying the controlling but later they can not identify that methods yet. (That seems to be from the many no answer/no data answer.) From the answers we can draw the inference they can developed after all, it is recommended the continuing professional education in the SME's area. On of the

hand we have to delineate for the SME's the simple planning methods, on the other hand we have to show the basics of the controlling and the advantages of the introduction. As it turned out the SME's have heavy information lack in the areas of the theory and in the market-economical sphere. The research of the ERFARET account for the claim for the economical knowledge acquirement to. As it turned out it is not claim for the controlling methods that I ascribe to – and that is seems to be from the answers, see also supplement – they do not know about the controlling, foggy area and that is disturbing. My conclusion is we have to solve this SME's problems in many way simultaneously. Partly subsidy is needed that happened accordingly to the EU. We hope so not only the aim and the conveyance will come true but to come new issues. The other – interlock with the previous – is relevancy of the education by the SME's division. In my opinion it should be organize one-two days long course for the managers, in which should be teach modern and practical knowledge among others the financial planning and controlling.

Intentionally, I presume one of the major outcomes of my research work is that it gives a global overview of the bibliography of planning and controlling from Hungarian, from English and from German literary works including the most up to date finding. The highlight of my thesis is that I have been able to make statements about the methods applied in planning and controlling of the companies in question with the help of empiric data registration and analysis of domestic small and medium-sized firms as well as the factors that have influenced on establishing them and the managers' views concerning the issue. The observations might serve useful information for researchers, students and company managers alike. The financial planner and controlling system for the small companies itself is to be further examined and developed as the supplement of the survey based on questionnaires data. I am certain that the aspect of practical usefulness will be dominant once realized, that is the model should be modified as to be able to adapt to the priority of a given firm. Besides, it can also be utilized to train the sphere of business which has been mentioned in one of my hypotheses by doing so it would provide practical tools for company managers.

On the other hand, an additional practically valuable point might be to include it in education since I believe that the education of planning and controlling theory and methods can be extended at the Faculty of Economics of the University of Western Hungary.

As I see it, my thesis could contribute to undergraduate student training programs hence it is complex and general and supplemented with practical aspects and a system.

The novelty of the essay is that it links planning and controlling practices, planning as a prospective tool and controlling as a tool applicable during the process are to be complemented. The method of Balanced Scorecard can be combined into the controlling system as a

supplementary strategy building and analysis making tool in the financial and numerical side. I have depicted a model of methods which are to be applied in the case of micro, small and medium-sized enterprises which in my view would form a whole system.

As a further step, the essay might have prospective use in the introduction of BSC training of finances, accountancy and insurance supported by the Financial and Accountancy Institution as well as part of the continuation and extension of the research might be able to assist to find out the variety of applied management methods and tools through a possible system for the small firms by carrying out interviews. Research studies might be expanded to the neighboring countries and the EU member states. It will be interesting to concentrate on the development of the sector of small and medium-sized companies and to examine the aspects found in the thesis. It is also essential that researches are repeatedly made to reveal the changes in the field during the past 4-5 years.

Köszönetnyilvánítás

Egy doktori disszertáció elkészítése és megírása bizony nem pár hónapos folyamat. Sokáig tartott és sok embernek köszönetet kell mondanom.

Köszönettel tartozom elsősorban családomnak, akik elviselték és nagy türelemmel, megértéssel fogadták a disszertáció megírásának nem ritkán zajos és nyugös folyamatát. Szintén nagy köszönet jár opponensemnek, Dr. Lett Bélának, aki valóban sokat tett az értekezésem megszületéséért, amikor szükségem volt a segítségére, rendelkezésemre állt és jól együtt tudtunk dolgozni. Köszönöm opponenseimnek, Dr. Reke Barnabásnak és Dr. Tóth Ferencnek a részletes és kimerítő bírálatokat, amiben nem csak a hibák és a hiányosságok felsorolásával, hanem konstruktív kritikával is segítették munkámat.

Dr. Lentner Csaba mindig arra ösztökélt minket, hogy sokat járjunk konferenciára és publikáljunk, kellett ez az ösztönzés. Aki a konferenciákat lehetővé tette, Dr. Prof. Gidai Erzsébet Karalapító Dékán és a Doktori Iskola, hála érte. Köszönöm Lakatosné Lévai Judit, Tóthné Szabó Erzsébet és Dr. Vágyi Ferenc segítségét a kérdőívek kitöltésében és Polgár Annamária, Kállay Balázs, valamint Szakály Tamás segítségét a kérdőív összeállításában, pontos feldolgozásában, az SPSS program kezelésében. Köszönet jár még Iszak Noéminek, aki a konvertálásban, a fordítóknak Hajdu Emesének, Óhegyi Dórának és Lakat Attilának, akik a külföldi szakirodalmak fordításában, és Simon Dorottyának, valamint Szunyogh Veronikának, akik a korrektúrában segítettek. Sokat segített a munkahelyi védelem előtt az intézeti tudományos műhelymunka, amikor elpróbálhattam előadásomat, köszönet Dr. Vágyi Ferenc Intézetigazgató Úrnak, aki megszervezte azt. Köszönöm a lebonyolítást Hajdu Emese és Kovács Róbert titkároknak, és Árendás György ügyvivő szakértő Úrnak, akik megbízhatóan végezték a háttérmunkát. Dr. Székely Csaba Dékán Úr már egy évvel a nyilvános védelem előtt is segítő, szakértő szándékáról biztosított, illetve lehetővé tette a védések lebonyolítását, köszönöm!

Köszönet még a barátoknak és munkatársaknak, akik megértők voltak és egy-egy jó ötlettel előrébb segítettek a munkámban.