

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A KONTROLLING RENDSZEREK JELENTŐSÉGE
A KIS ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN

Készítette: Patócs Virág

Munkarend: Levelező

Szak: Pénzügy mesterszak

Specializáció: Vállalati pénzügy

Budapest, 2017

NYILATKOZAT

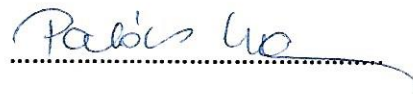
Alulírott Patócs Virág büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2017 év 05 hónap 18 nap



hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

Táblázatok és ábrák jegyzéke.....	3
Bevezetés.....	5
1. Kis és középvállalkozások szerepe.....	7
1.1 Kis és középvállalkozások meghatározása	7
1.2 Kis és középvállalkozások gazdasági jelentősége	8
1.3 Kis és középvállalkozások helyzete hazánkban.....	11
1.4 Kis és középvállalkozások környezete és stratégiai összefüggései	17
1.5 A KKV szektor sikeressége a kontrolling alkalmazásával	22
2. Kontrolling meghatározása és jelentősége	24
2.1 A vállalkozás és a kontrolling kapcsolata.....	24
2.2 A kontrolling definíciója.....	24
2.3 A kontrolling szemléletmódja.....	26
2.4 Miért van szükség a kontrollingra? A kontroller szerepe.	27
2.5 A kontrolling rendszer feladatai	28
2.6 A kontrolling időbeli dimenziói.....	30
2.7 Kontrolling eszközrendszere.....	30
2.8 Számviteli versus pénzforgalmi szemlélet.....	33
2.9 Pénzügyi kontrolling és beillesztése a vállalati rendszerbe	35
2.10 A pénzügyi kontrolling alkalmazásának akadályai	37
2.11 A kontrolling bevezetési sajátosságai a kis és középvállalkozások körében.....	37
3. A kontrolling jelentőségének vizsgálata a kis és középvállalkozások körében.....	42
3.1 A kutatás célja és módszertana	42
3.2 A kérdőívre adott válaszok értékelése, a kontrolling jelentőségének elemzése a KKV szektorban	44
3.3 A válaszadó vállalkozások eredményességének vizsgálata a kontrolling használatának függvényében	55
3.4 Következtetések, javaslatok.....	63
Összefoglalás.....	65
Irodalomjegyzék.....	67
Mellékletek.....	69

TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE

Táblázatok

1.számú táblázat - A vállalkozások eloszlása Magyarországon	12
2.számú táblázat – A kontrolling rendszer bevezetésének hatásai a válaszadók véleménye alapján.....	54
3.számú táblázat - A válaszadó vállalkozások értékesítés nettó árbevételének átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében	56
4. számú táblázat - A válaszadó vállalkozások értékesítés nettó árbevételének változásának átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében	56
5. számú táblázat - A válaszadó vállalkozások adózott eredmény átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében	57
6. számú táblázat - A válaszadó vállalkozások adózott eredmény változásának átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében	57
7. számú táblázat - A válaszadó vállalkozások mérleg szerinti eredmény átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében	58
8.számú táblázat - A válaszadó vállalkozások mérleg szerinti eredmény változásának átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében.....	58
9.számú táblázat - A válaszadó vállalkozások eszközarányos nyereség átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében	59
10. számú táblázat - A válaszadó vállalkozások eszközarányos nyereség változásának átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében.....	60
11.számú táblázat - A válaszadó vállalkozások saját tőke arányos nyereség átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében	60
12.számú táblázat - A válaszadó vállalkozások saját tőke arányos nyereség változásának átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében	61
13.számú táblázat - A válaszadó vállalkozások árbevétel arányos nyereség átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében	61
14.számú táblázat - A válaszadó vállalkozások árbevétel arányos nyereség változásának átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében	62

Ábrák

1.számú ábra – Környezeti alkalmazkodás és az innováció kapcsolata	20
2.számú ábra - A kontrolling szabályozókör	29
3.számú ábra – A kontrolling eszközök csoportosítása a felhasználók szerint	76
4.számú ábra – A kis és középvállalkozások kontrolling bevezetését, alkalmazását meghatározó tényezők	40
5.számú ábra - A vállalkozások székhely szerinti megoszlása a kontrolling használatának függvényében.....	44
6. számú ábra - A válaszadó vállalkozások megoszlása ágazati besorolás szerint.....	45
7.számú ábra - A vállalkozások működési idejének megoszlása a kontrolling alkalmazása szerint	46
8.számú ábra - A vállalkozások tulajdonosi hányadának megoszlása a kontrolling alkalmazása szerint.....	47
9.számú ábra – A válaszadó vállalkozások belső erőforrásokkal való gazdálkodása	48
10.számú ábra – A válaszadó vállalkozások külső környezethez való alkalmazkodása	49
11.számú ábra – A kontrolling rendszert nem alkalmazó vállalkozások belső erőforrásokkal való gazdálkodása.....	49
12.számú ábra – A kontrolling rendszert nem alkalmazó vállalkozások külső környezethez való alkalmazkodása	50
13.számú ábra – A kontrolling rendszert alkalmazó vállalkozások belső erőforrásokkal való gazdálkodása.....	51
14.számú ábra - A kontrolling rendszert alkalmazó vállalkozások külső környezethez való alkalmazkodása.....	51
15. számú ábra - A kontrolling rendszer bevezetését indokoló tényezők a válaszadók véleménye alapján	53

BEVEZETÉS

A kontrolling rendszer kialakítása a hosszú távú fennmaradás érdekében fontos szerepet játszik a vállalkozások életében. Megmutatja a vállalkozás hol tart céljai elérésében és az egyes vezetői döntések milyen irányba terelik a vállalkozás működését. Számos irodalom áll rendelkezésünkre e témakörben, viszont ezeknek kevesebb része tesz említést a kis és közép vállalkozásokról. Rendszerint nagy és multinacionális vállalkozások kontrolling rendszeréről olvashatunk, a kis vállalkozások kevesebb arányban kerülnek középpontba. A kis és középvállalkozások kiemelt szerepet játszanak nemcsak hazánk gazdasági életében, de az egész Európai Unió tekintetében. A magyar kis és középvállalkozások átlagos mérete kisebb, tulajdonosi tőkeellátottsága gyengébb, gazdálkodása instabilabb nyugat-európai társainál. A kontrolling rendszerek alkalmazása a nagyvállalatok esetében elengedhetetlen eszköz a sikeres működéshez, a kis és középvállalkozások esetében pedig nagyban hozzájárulhat a vállalkozások növekedésében és megerősödésében.

Egy induló vállalkozás alkalmazottjaként lehetőségem volt a kezdetektől részt venni a társaság fejlődésében és a gazdasági terület támogatásában. A vállalkozás nagyon gyorsan fejlődött, két év alatt két fő alkalmazottról 30 főre növekedett a foglalkoztatottak létszáma. Az értékesítendő termékek skálája is gyorsan bővült és rövid idő alatt több új szolgáltatás bevezetése is megtörtént. A gazdasági terület felelőseként rendkívül nehéz volt tartani a lépést a vállalkozás gyors fejlődésével, mely a vezetőségnek is kihívást jelentett. Magam is szembesültem azzal, milyen fontos a megfelelő információk időbeli biztosítása a vezetőség részére, és az átláthatóság egy cég életében. Nagy szerepet vállaltam a belső munkafolyamatok és működési rendszer kialakításában, valamint azok folyamatos továbbfejlesztésében. Ennek következtében vált számomra érdekelté a kontrolling rendszerek bevezetésének témája, melyen belül kifejezetten a kisvállalkozások kontrolling lehetőségei fogtak meg.

A felgyorsult világunkban elengedhetetlen tényező a vállalkozások sikeressége szempontjából a környezethez való alkalmazkodás gyors képessége, amihez egy jól kidolgozott vállalati stratégia szükséges, amely összhangban működik a külső környezethez való alkalmazkodással és a belső erőforrásokkal való gazdálkodással is. A vállalkozások növekedésének biztosításához a vezetőknek komplex feladatokkal kell szembenéznük. Az eredményes és gazdaságos működéshez a kontrolling rendszerek bevezetése nyújthat kiemelkedő segítséget egy vállalkozás életében. Mivel egy kontrolling rendszer kialakítása

az adott vállalatra specializálódik akadnak különbségek a különböző vállalati méretekre vonatkozóan is.

A dolgozat elkészítés során arra helyeztem a hangsúlyt, hogy felmérjem milyen jelentőséggel bírnak a kis és középvállalkozások körében a kontrolling rendszerek kialakítása. Feltérképeztem, hogy ezen szektor keretében milyen jelentőséggel alkalmaznak kontrolling rendszereket a vállalkozások és milyen hatással van eredményességükre és működésükre. Mindemellett fontosnak tartottam rávilágítani, hogy a kis és középvállalkozások esetében milyen tényezők, problémák indokolják a kontrolling bevezetését egy vállalkozás életében.

A dolgozat első részében bemutatom a kis és középvállalkozások különböző meghatározásait és értelmezéseit. Ezt követően a kis és középvállalkozások gazdasági szerepét jellemzem magyarországi viszonylatban, ahol bemutatásra kerül jövedelemtermelő képességük, valamint a beruházási és a foglalkoztatottságban betöltött szerepük is. Kitérek a kis és középvállalkozások magyarországi helyzetére, az őket érintő finanszírozási lehetőségekre és helyzetre, majd a támogatásukért történt intézkedéseket. Ebben a fejezetben lesz szó a vállalkozások és környezetük közötti kapcsolatáról, a stratégia szerepéről, valamint a kis és középvállalkozások sikerességének lehetőségeiről.

A dolgozat következő részében a kontrolling témaköre kerül bemutatásra. Elsőként a kontrolling és a vállalkozások kapcsolata, a kontrolling meghatározása és szemléletmódjáról lesz szó, majd a kontrolling vállalkozásban betöltött szerepe és a kontrolling rendszer feladatai is részletezésre kerül. A stratégia szempontjából kitértem a kontrolling időbeli dimenzióira és említésre kerül a kontrolling során alkalmazható eszközrendszer is. A fejezetben megjelenik a számviteli és pénzforgalmi szemlélet közötti különbségek, és a pénzügyi kontrolling meghatározó szerepe, majd a fejezet legvégén a kontrolling bevezetésének sajátosságait mutatom be a kis és középvállalkozásokra vonatkozóan.

A harmadik fejezetben a primer kutatás során végzett munkám kerül bemutatásra. Részletezem a kutatás céljait és módszertanát, valamint meghatározásra kerülnek hipotéziseim, ezt követően elemzem a kérdőíves felmérésből nyert információkat. Bemutatom a kontrolling rendszerek vállalkozások eredményességére gyakorolt hatásával kapcsolatos vizsgálataimat. A fejezet végén pedig összefoglalom a kutatás eredményeit és értékelem hipotéziseim.

1. KIS ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK SZEREPE

1.1 Kis és középvállalkozások meghatározása

Jelen fejezetben megismerkedhetünk a kis- és középvállalkozások (KKV) különböző meghatározásaival, értelmezéseivel.

Magyarországon a kis-és középvállalkozások elsődleges definícióját az ide vonatkozó 2004.évi XXXIV. törvényben található. Hazánkban KKV-nak nevezzük azokat a vállalkozásokat, melyek 250 főnél kevesebb munkaerőt foglalkoztatnak, illetőleg 50 millió eurót nem meghaladó forintösszeg az éves nettó árbevételük, vagy mérlegfőösszegük nem lépi át a 43 millió eurónak megfelelő forintösszeget. Alapvetően két különböző csoportba sorolhatjuk a fent nevezett vállalkozás típusokat.

A kisvállalkozás kategória olyan szervezeteket fed, melyek 50 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztatnak és az éves nettó árbevételük nem haladja meg a 10 millió eurónak megfelelő összeget forintban kifejezve. A mikrovállalkozások tekintetében a foglalkoztatottak száma nem lépheti át a 10 fős limitet, illetve nettó árbevételük és mérlegfőösszegük nem éri el a 2 millió eurónak megfelelő forintösszeget. Nem beszélhetünk KKV-ról abban az esetben, ha az önkormányzat, vagy bármilyen állami szereplő tulajdonában lévő üzletrész együttesen vagy külön részenként meghaladja a 25%-ot. Ennek alapvető típusai a tőke vagy szavazati alapú tulajdonjog.

A vonatkozó jogszabály alapján megkülönböztetünk önálló, partner és kapcsolódó vállalkozásokat. Önálló vállalkozás kategóriába tartoznak azon vállalkozások, melyek jellemzőik alapján nem sorolhatók a másik két csoportba. A partner vállalkozás nem tekinthető kapcsolódó vállalkozásnak. Erre a típusra az a jellemző, hogy egy másik szervezetnek „kizárólagosan vagy több kapcsolódó vállalkozásnak együttesen, illetve amelynek más vállalkozásban kizárólagosan vagy több kapcsolódó vállalkozással együttesen a tulajdoni részesedése - jegyzett tőkéje vagy szavazati joga alapján - legalább 25%.” (2004. évi XXXIV. törvény) A kapcsolódó vállalkozások – ahogy ez elnevezésükből is kikövetkeztethető – valamilyen relációban állnak egymással. Ez többféleképpen is lehetséges. Kapcsolódó vállalkozásról akkor beszélünk, mikor valamely cég egy másik részvényeinek vagy szavazatainak többségét birtokolja. Ebbe a kategóriába tartozik továbbá az összes olyan vállalat, amely egy másik vállalkozás esetén rendelkezik olyan jogkörrel, amely biztosítja a vezető tisztségviselők vagy a felügyelő bizottság tagjainak jelentős részének beiktatását vagy menesztését. Kapcsolódó vállalkozás esetén a másik céggel kötött

szerződés vagy megállapodás alapján mérvadó irányítást, ellenőrzést tart fenn és a voksok nagy részével kizárólagosan rendelkezik. Ha a befektetői oldalról tekintjük az önálló vállalkozásban fellelhető viszonyokat, akkor a jogszabályban egyértelműen látszik, hogy a fent említettek sem közvetlen, sem pedig közvetett módon nem vállalnak szerepet a vezetésben vagy pedig egyáltalán nem működnek vállalkozásként. Ha mindezek inverze állna fenn, akkor kapcsolódó vállalkozásról kellene, hogy beszéljünk. (2004. évi XXXIV. törvény)

1.2 Kis és középvállalkozások gazdasági jelentősége

A Magyarországon működő vállalkozások jelentős része a kis és középvállalkozások kategóriájába tartozik. Szerepük igen meghatározó az ország jövedelemtermelésében, a beruházásokban és a foglalkoztatottságban is. 2012-ben a KKV –k együttesen 44 634 milliárd forint nettó árbevételt realizáltak hazánkban, a teljes vállalkozási szektor által elért nettó árbevétel 58 százalékát. Annak ellenére, hogy a szervezetek többségét a KKV szektor képviseli, régióként számottevően különbözött részesedésük az árbevételből. Közép és Nyugat Dunántúlon a nagyvállalatok meghatározó szerepet töltenek be a gazdasági életben, ezért magasabb a kis és középvállalkozások aránya a vállalkozások árbevételében. A KKV-k forgalma 2012-ben 585 milliárd forinttal (1,3%-al) múlta felül az egy évvel korábbiét. A bevétel nagysága Közép és Nyugat Dunántúlon, valamint az alföldi területen az átlagosnál dinamikusabban bővült. Az árbevétel nagy része a társas vállalkozásokhoz folyt be (96%). A kedvező üzleti környezet miatt a Közép Magyarországon bejegyzett KKV-k együttesen 2,3-szor több árbevételt könyveltek el, mint a gazdasági szempontból hátrányosabb helyzetű dél-dunántúli területen tevékenykedők. Annak ellenére, hogy a kis és középvállalkozások között a mikrovállalkozások vannak túlsúlyban, az árbevétel mindössze 36 százalékát eredményezték, a középvállalkozások súlya a mikroméretűekhez hasonló, a kisvállalkozásoké pedig 28 százalékos. Az árbevétel létszám-kategóriák szerinti összetétele területenként eltérést mutatott. A mikrovállalkozások nagyobb szerepet töltenek be a Dél-Dunántúlon és Észak-Magyarországon, a kisvállalkozások részesedése Dél-Dunántúlon és Dél-Alföldön volt a legmagasabb, míg a középvállalkozások Közép és Észak Magyarországon, Közép-Dunántúlon, továbbá Észak-Alföldön emelkedtek ki. A vállalkozások méretének növekedésével hatványozottan növekedik az éves árbevételük. Egy mikrovállalkozás 2012-ben átlagosan 26, egy kisvállalkozás 475 millió, míg a középvállalkozások már közel 3,6 milliárd forint nettó árbevételt könyvelhetett el. A működés keretétől választott szervezeti forma is jelentősen befolyásolja az elért eredmény

nagyságát, ugyanis egy társas vállalkozásként működő KKV átlagosan 112 millió forint nettó árbevételt realizált 2012-ben, míg az egyéni vállalkozások esetében ugyanez az érték 7,5 millió forintot tett ki. A bevétel nagysága függ továbbá a tevékenység jellegétől és a kereslettől. Valamennyi régióban az iparban volt a legmagasabb az egy KKV-ra eső összeg, hisz ebben az ágazatban nagyobb a középvállalkozások száma. A jellemzően kis létszámú szervezeti formákban folytatott tevékenységeket képviselő társadalmi jellegű szolgáltatások területén az egy KKV-ra jutó összeg minden régióban az átlagosnak csupán a töredékét tette ki, amely 5-24 százalékot jelent. Ezen tevékenységek: oktatás, humán egészségügyi, szociális ellátás, művészet, szórakoztatás és szabadidő, valamint az egyéb szolgáltatások. (KSH, 2014)

A kis és középvállalkozások bruttó hozzáadott értéke is meghatározó. A bruttó hozzáadott érték a gazdaság szereplőinek meghatározott időszakban elért teljesítménye. Többek között ezt nyújt fedezetet a befektetett eszközök értékcsökkenésére, a bérleti díjakra valamint a hitelkamatok visszafizetésére. A termelési érték és az anyagjellegű ráfordítások különbözeteként számított eredménymutató a gazdasági fejlettséget tükröző bruttó hazai termék (GDP) egyik fő komponense. A vállalkozások, azon belül is a legnagyobb foglalkoztatók, jelentős szerepet töltenek be a nemzetgazdasági jövedelmek előállításában: Hazánkban 2012-ben a megfigyelt vállalkozások 14 311 milliárd forint bruttó hozzáadott értéket realizáltak. Jelentős azonban a koncentráció, az összeg 45 százalékát a vállalkozások mindössze 0,1 százalékát képviselő nagyvállalatok termelték meg. A KKV szektorban tevékenykedő vállalkozások 2012-ben 7897 milliárd forint bruttó hozzáadott értéket hoztak létre. A KKV-k által előállított összeg a nemzetgazdasági bruttó hozzáadott érték átlagos egyharmadához járult hozzá. Egy lakosra átlagosan 796 ezer kis és középvállalkozás által elért eredmény jutott, folyó áron 5,5 ezer forinttal több, mint az előző évben. 2012-ben a KKV-k átlagosan 12 millió forinttal nagyobb összeggel járultak hozzá a nemzeti jövedelem előállításához, mint az azt megelőző évben. Valamennyi régióban növekedett a teljesítmény a korábbi évhez képest, nagysága viszont jelentősen különbözött. A mutató Közép-Magyarországon elérte a 16 millió forintot, Dél-Dunántúlon azonban mindössze 8,2 milliót tett ki. A KKV-k által generált hozzáadott érték 94 százalékát eredményezték a termelési erőforrások többsége felett rendelkező társas vállalkozások. Az árbevételhez hasonlóan a KKV-k hozzáadott értékének 36 százalékát a mikrovállalkozások termelték meg. A Közép-Dunántúl és Észak-Magyarország kivételével mindenütt a mikrovállalkozások hozták létre a jövedelem legnagyobb részét. A kisvállalkozások a hozzáadott érték 29 százalékát adták,

ezen belül Közép-Magyarországon illetve a déli régiókban átlagon felül teljesítettek, a közép-vállalkozások a teljesítmény 35 százalékához járultak hozzá. (KSH, 2014)

A beruházások eredményeképpen megújulnak a befektetett eszközök, javulnak a termelés feltételei, kedvezőbbé válnak a munkakörülmények, valamint nő a foglalkoztatottság. A fejlesztési és innovációs tevékenység következtében javul a versenyképesség, fejlődik a gazdaság. A beruházások ezért fontos szerepet töltenek be a hátrányos helyzetű régiók felzárkóztatásában. A KKV-k 2012-ben az általuk létrehozott bruttó hozzáadott érték 18 százalékát, összesen 1450 milliárd forintot fordítottak új beruházásokra. A kis és közép-vállalkozások fejlesztései a teljes vállalkozói kör ráfordításainak 46 százalékát tették ki. Az egyes régiók között nagy az eltérés, az átlagosnál nagyobb arányban részesedtek a beruházásokból Dél-Dunántúlon, illetve Dél- Alföldön, de Közép-Magyarországon is 55 százalékot képviseltek. A beruházások régiók közötti megoszlása a kis és közép-vállalkozások számának összetételéhez hasonlított, a legnagyobb mértékben a közép-magyarországi vállalkozások vették ki részüket a teljesítésből. Országosan 2012-ben egy lakosra 146 ezer forint teljesítményérték jutott, amely 6600 forinttal volt kevesebb, mint az azt megelőző évben, viszont a régiókban, ahol az előző évhez képest nőtt a beruházások mértéke, a jelzőszám is emelkedett. 2012-ben egy KKV átlagosan 2,3 millió forintot fordított beruházásokra. Az egyes KKV-k által meghatározott beruházások mértéke függ a forgalomtól és a szervezetméret növekedésével a bevétel emelkedéséhez hasonlóan nő. A mikrovállalkozások átlagosan 794 ezer forintot fordítottak beruházásokra, a kisvállalkozások több mint 16 millió forintot szántak fejlesztésekre, míg a közép-vállalkozások 119 millió forintot fordítottak beruházásokra. A kis és közép-vállalkozások beruházásainak 37 százalékát a közép-vállalkozások, egyharmadát a mikrovállalkozások, a fennmaradó háromtizedét pedig a kisvállalkozások valósították meg. A KKV-k a teljesítések hattizedét gépek, berendezések és járművek beszerzésére, 37 százalékát épületek, építmények kialakítására, fennmaradó részét pedig egyéb, zömében mezőgazdasági és erdőgazdasági cél szolgáló javak vásárlására, erdők telepítésére fordították. (KSH, 2014)

A kis és közép-vállalkozások összesen közel 2 millió munkavállalót foglalkoztatnak, ami a vállalati szektor létszámának 73 százalékát jelenti. Itt is érvényesül a koncentráció, a teljes létszám 42 százalékát a közép-magyarországi szervezetek foglalkoztatták, a többi régió súlya egy-két százalékpontos eltéréssel hasonló. Minden régióban a mikrovállalkozások szerepe a leghangsúlyosabb, a KKV-knál alkalmazott létszám több mint felének ők

biztosítanak kereseti lehetőséget. A kisvállalkozások és középvállalkozások szerepe a régiókban hasonló, de a kisebb méretű szervezetek súlya valamivel nagyobb. A nagyvállalatok főként ipari profillal rendelkeznek, a KKV-k tevékenysége viszont ennél sokkal szerteágazóbb, melyek a foglalkoztatott létszám összetétele is jelez. A kis és középvállalkozások alapvetően mindenhol szolgáltatási tevékenységet végeznek és ennek megfelelően ezen szektorban foglalkoztatják létszámuk legnagyobb hányadát. Összességében a foglalkoztatottak száma alapján az üzleti és személy jellegű szolgáltatások elsősorban a mikrovállalkozásokhoz, a gazdasági szolgáltatások pedig a kisvállalkozásokhoz kötődnek, az építőipari teendők is leginkább a kisvállalkozásokra jellemző, míg az ipari termelést legnagyobb részben az ettől nagyobb méretű vállalkozások végzik. (KSH, 2014)

1.3 Kis és középvállalkozások helyzete hazánkban

Ebben a fejezetben áttekintésre kerül az a kifejezetten Magyarországot vizsgáló elemzés, mely a hazai KKV szektort vette górcső alá. A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) kutatása a kis- és középvállalkozások finanszírozásával foglalkozik először. Az EU-s átlaghoz képest hazánkban a mikrovállalkozások száma magasnak számít, ahogy a kereteik között foglalkoztatottak aránya is, de kevésbé járulnak hozzáadott összértékhez. A magyar gazdaság relatíve jól teljesített az utóbbi években, a közelmúlt kilátásai kedvezőknek mondhatók. 2007 és 2009 között a nagymértékű KKV-ra fordítandó hitelek mértéke alapvetően csökkent. 2015-ig évente átlagosan 2,3%-kal nőtt a vállalászási kölcsönök száma, de korántsem érik el a kritikus határt. Ezzel homlokegyenest szemben áll az összes gazdasági célú hitelek száma, hiszen két évvel ezelőttig ezek aránya folyamatosan csökkent. A kis és középvállalkozásokra igényelt kölcsönök az összes üzleti szektorra vonatkozó igénylés kétharmadát teszik ki (67,2%). A hosszú távú hitelezés 2013-as csúcsához képest jelentős csökkenés figyelhető meg a rá következő két évben. 2012 és 2015 között a magyar KKV-k kamatlába, valamint a nagyvállalatoknak nyújtott hitelek és a kis- és középvállalkozások közötti kamatkülönbség is csökkenő tendenciát mutatott. A biztosíték igényeinek lazulásával 2015-ben a jóváhagyott hiteligenyek száma megnőtt. A hitelkérelmek százalékos aránya 2015-ben csökkent a 2014-es számhoz képest. A nem teljesítő adósok száma 2015-re jelentősen elmaradt az előző évekhez képest, ami azt eredményezte, hogy 2010 óta a legalacsonyabb értéket kapták. Számos más OECD-országgal szemben Magyarországon megemelkedtek a kockázati tőke-befektetések 2014-ben és 2015-ben, és meghaladták a válság előtti, 2008-as szintet. (OECD, 2017)

A Magyar Nemzeti Bank egyik intézkedése a közelmúltban az volt, hogy létrehoztak egy új, makroprudenciális keretrendszert. Ennek legfőbb célja az volt, hogy a bankok sokkal megalapozottabban, átgondoltabban működhessenek. A Növekedési Hitelprogram az új beruházásokra való hajlandóságot volt hivatott elősegíteni kedvező kamatozású hitelek segítségével. 2015 novemberében az MNB meghosszabbította a programot, további 600 milliárdos összeget investált a projektbe. Magyarországon a mikrovállalkozások finanszírozását illetően a regionális kölcsönözés a jellemző forma. A hitelek ebben az esetben kedvezőbb feltételekkel igénybe vehetők, mint a kereskedelmi bankok esetében, nagyobb mértékű kockázatvállalásra nyújtanak lehetőséget, de a járulékos költségek is magasabbak. Az EBRD (Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank) és a Magyar Állam megállapodásának értelmében utóbbi lemond arról, hogy bármilyen mértékben növelje a stratégiai szerepvállalását a bankszektorban. Ennek eredményeképpen az MNB-ben való 5%-os részesedését a kormány áruba bocsájtotta. A Magyar Kereskedelmi és Hitelbank eladását a szerző 2016-ra datálta. Hazánkban a KKV-k meghatározásához szorosan hozzátartozik az Európai Unió kritériumrendszere. Ahogy a tagországok többségében, úgy Magyarországon is a 250 főnél kevesebb foglalkoztatottal rendelkező vállalkozásokat tekinthetjük a kis- és középvállalkozásoknak, melyek 50 millió eurónak megfelelő forintösszegű éves nettó árbevétel tudhatnak magukénak. Hazánkban a KKV szektort alapvetően a mikro cégek adják, és ez alól az egyéni vállalkozások sem kivételek. Ennek a típusnak aktív képviselői az összes vállalkozás 99,8%-át jelenti. Bár a hozzáadott érték tekintetében hazánk elmarad az Európai Unió átlagtól, de a KKV szektorban foglalkoztatottak arányát figyelembe véve kifejezetten előkelő helyen végez Magyarország. Éppen ezért fontos megjegyezni, hogy a kis- és középvállalkozások kiemelt szerepet töltenek be az ország munkahely teremtési és jövedelem termelési kapacitását illetően. (OECD, 2017)

Vállalkozások eloszlása Magyarországon

1.sz. táblázat

	Vállalkozások száma			Alkalmazottak száma			Hozzáadott érték		
	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28
	Szám	Részesedés(%)	Részesedés(%)	Szám	Részesedés(%)	Részesedés(%)	EUR milliárd	Részesedés(%)	Részesedés(%)
Mikró	478021	94,2	92,7	847980	34,6	29,3	9	18,7	21,1
Kis	24617	4,9	6,1	461790	18,8	20,4	8	16,1	18,2
Közép	4039	0,8	1,0	400148	16,3	17,3	9	18,8	18,5
KKV	506677	99,8	99,8	1709918	69,8	67,1	26	53,6	57,8
Nagy	867	0,2	0,2	741405	30,2	32,9	23	46,4	42,2
Összes:	507544	100	100	2451323	100	100	49	100	100

Forrás: "Hungary", in Financing SMEs and Entrepreneurs 2017: An OECD Scoreboard, 2017

A fenti táblázatból egyértelműen leolvasható, hogy Magyarország arányaiban nagyjából ugyanolyan mértékben rendelkezik KKV-ban foglalkoztatottakkal, mint az EU-s átlag. A mikro vállalkozások terén az ország az Unió előtt jár (HU: 34,6% - EU28: 29,3%). 2013 óta a magyar gazdaság fejlődőben van, stabil növekedés figyelhető meg (2014: 3,7%, 2015: 2,9%). A bővítés több, különböző pillére épült, és közel mindegyik szektorban alátámasztották. 2016 első negyedévében a foglalkoztatottak száma 150.000-rel nőtt, a munkaerőpiac pozitív képet mutat. A szerző nagy várakozásokkal tekint a 2016-os év további részére, a mutatókat alapvetően pozitívan értékeli. A befektetési ráta magas és a magán szektor is kiveszi a részét a növekedésből, hiszen erős piaci igények fogalmazódnak meg. A vállalati hitelezés továbbra is kismértékű emelkedés jellemzi. A meglévő hitelek alapvetően 0,6%-os növekedést produkáltak az előző évhez képest, míg a KKV szektorban sokkal markánsabb emelkedés figyelhető meg, az állomány 3,3%-kal gyarapodott. Ahogy azt korábban láthattuk, az MNB növekedési hitelkondíciói hozzásegítették a vállalkozói szektort egy olyan lehetőséghez, ami végeredményben pozitívan befolyásolta az igénylési kedvet. A programban, az első negyedévben 76 millió forint értékben kötöttek szerződések, ami az évek elteltével egyre több lesz. Ezzel egy időben a Monetáris Tanács döntése alapján elindítja a projekt bővített kiadását, mely a kockázatosabb KKV-k támogatását hivatott szolgálni. A hazai bankok között végzett kutatás eredményéből kiderül, hogy a feltételek enyhülésével a hosszú lejáratú hitelek iránti kereslet kifejezetten megnőtt az első 3 hónapban. Míg a forinthitelek feltételei kezdtek koherenciát mutatni az euró alapúakkal, addig a vállalati hitelek még mindig a kedvezőbbek közé tartoztak. (OECD, 2017)

A pénzügyi vállalatokkal ellentétben a szektor nem pénzügyi része kevesebb hitelért folyamodott a második negyedévben. Alapvetően két tendenciát figyelhetünk meg, a vállalati hitelezést a méretkategóriák függvényében. A hitelezés bár a KKV-k egészére vonatkozik, de a nagyvállalatok esetében jelentős csökkenés figyelhető meg a kölcsönök terén. A nem pénzügyi vállalatoknál -3,4%-osra redukálódott a tranzakciós alapú éves növekedés. Néhány vállalatnál eltekintve, akiknél a hitelfelvétel kiemelkedő mértékű a nagyvállalati körökben ez a tendencia nem jellemző. Ide értjük a banki finanszírozás kiváltását az anyavállalattól jövő közvetlen forrásokkal is. Ettől eltekintve azonban észrevehetően (1,8%) nőtt a KKV-k hitelezése éves szinten, amiben a Magyar Nemzeti Bank által alapított növekedési alap is nagy szerepet játszik. A 2015-ben aláírt hitelszerződések volumene éves szinten 15,6%-os emelkedést mutat. A programból igényelhető forrásösszeg nagymértékben elősegítette a kis-és középvállalkozói réteg bővülését. A hitelfelvételi kedv

a 3. negyedévben sem esett vissza; októberben a nagyobb kockázatvállalásra specializálódott kibővített források is rendelkezésre álltak már, így új lendületet kapott a Növekedési Hitelprogram. A korábban már említett bankok körében végzett felmérésben a pénzügyintézetek úgy nyilatkoztak, hogy a negyedéves kockázati feltételeket enyhítették, így a járulékos költségek is csökkentek a kis- és nagy összegű forintkölcsönök esetén. A nagyobb futamidejű kölcsönök iránti kereslet továbbra is erősödik. (OECD, 2017)

2015 negyedik negyedévében a nem gazdasági cégek számára folyósított összegek 50 milliárd forinttal csökkentek, így a hitelintézetek vállalati hitelállománya az év végére összességében 6,7%-os csökkenést mutatott. Az alapfeltételeken túl mindenestre számon tarthatjuk, mint befolyásoló tényezőket, az egyszeri tételeket és a bázishatást. A beállást követően a hitelállomány kisebb ütemben csökkent, mindössze 2%-os visszaesés volt tapasztalható. A korábban már említésre kerülő egyszeri tételek főleg a nagyvállalatok egyszeri nagyszámú hitelfelvételére, így a kettős tendenciákra is hatással voltak, illetve továbbra is számolhatunk a vállalati méretkategóriák befolyásoló erejével. Mindeközben a KKV szektor éves szinten 3,6%-os hitelfelvételi növekedésről számolhat be, köszönhetően a növekedési hitelprogram lehetőségeinek. A második projektidőszak lezárulása előtt a vállalkozásokkal kötött szerződések összértéke meghaladta a 338 milliárd forintot. A Növekedési Hitel + program megállapodásait is alapul véve a kötött paktumok teljes összegét, azaz 1425 milliárd forintot sikerült megkötni. A hitelintézetek között végzett kutatásból kiderül, hogy a negyedév során a forintkölcsönök átlagos finanszírozási terhei is csökkentek, ahogy a feltételeket is enyhítették. A pénzügyintézetek a hosszú lejáratú hitelek iránti kereslet aktívágáról, illetve a rövid távúak iránti minimális érdeklődés megnövekedéséről számoltak be. A piaci alapú hitelezési rendszer (MLS) legfontosabb eszköze a kamat csere feltétele (LIRS), amelynek első két ajánlata a bankok implicit elkötelezettségét eredményezte; a 2016-os adatok alapján 180 milliárd forintra növekedett a KKV hitelezésük. (OECD, 2017)

Mint ahogy arról korábban esett már szó, a hitelezési feltételek enyhülést mutattak, ahogy a finanszírozási költségek is csökkentek. A kereslet is nőtt a különböző hitelkondíciók iránt, ami jótékony hatással lehet az uniós források lehívásának lehetőségére. Az éves növekedési ütem még mindig nem gyors, lényegesen elmarad a 6-7%-tól. A 2012-es év első hónapjaiban a hitelek kamatlábai nagyon magasak voltak, ezért a Magyar Nemzeti Bank tudatos kamatcsökkentésbe kezdett, ami 2014-2015-ben is folytatódott. Az átlagos kamatláb csökkenés a 2015-ös évben 3,1%-os volt a KKV-k esetében, míg a nagyvállalatoknál kisebb

mértékű visszaesésről beszélhetünk (2,1%). Pozitív változás, hogy egyre kevesebb a fedezetlen kötvény és egyre magasabb arányban vannak a jóváhagyott hiteligénylések. A hitelkérelmek százalékos aránya három év leforgása alatt ugrásszerűen megnövekedett. A 2013-as értékhez képest a következő év nem mutatott nagy differenciát, viszont 2015-ben nagyobb változás érzékelhető a kiinduló esztendőhöz képest. (OECD, 2017)

A hazai KKV-k támogatásának vannak alternatív forrásai. Míg a kockázati és növekedési tőke jelentős átalakulást mutat évről évre, addig a beruházások száma 2009-re majdnem megtorpant. Ebben szemmel látható változás 2014-ben következett be, és a következő évre szinte meghaladták a válság előtti állapotot. Egyéb indikátorként értelmezhető, hogy a rosszul vagy szinte egyáltalán nem teljesítő vállalkozások aránya 2015-re nagymértékben csökkent. A befagyott hitelek száma is jelentősen alacsonyabb lett a 2013-as évben mért adatokhoz képest. (OECD, 2017)

Magyarországon működik egy hitelgarancia program, amely a KKV-k számára jelenthet segítséget. A programot a garancia intézetek üzemeltetik, és Magyar Állam végzi az ellenőrzésüket. Ezek közül a legismertebbek a Garantiqua Nyrt., illetve az Agrárhitel Garancia Alapítvány. A program keretében az állam 50-80%-os garanciát nyújt a KKV-k számára, melyet az államháztartás 85%-os lefedettséggel ellensúlyoz. 2014-ben ez a kis-és középvállalkozások által igényelt hitelek 10,1%-a volt. A teljes felvétel 433 milliárd forintot jelentett. A közvetlen finanszírozási opciókon és garanciákon túl az Eximbank is hozzájárul a beszállítók és exportőrök közvetett segítségével, a CIRR érdekeltségű refinanszírozási lehetőségek módszerével. A fix célú alapokat a kereskedelmi banki ügyfelek exportjainak elő- vagy utófinanszírozására használják fel intézménytől függően. A refinanszírozás kapcsolatban állhat a beszállító hiteleivel, hiteleszközeivel, az előfinanszírozás exportjával. (OECD, 2017)

A Széchenyi kártya program 2002-ben került bevezetésre, a belföldi hitelintézet, a Kavosz Nyrt. irányításával. A fent említett program lehetőséget biztosít a bankok számára arra, hogy szabványosított hitelkondíciókat nyújtson a KKV-k számára, melyek támogatott kamatozásúak. A program fő fókuszában a folyószámlahitel áll, amely nem igényel kézzelfogható biztosítékot. Bizonyított, hogy a vállalkozások éppúgy, ahogy pénzügyintézetek sokkal jobban kedvelik ezt a szabványosított, egyszerűsített és államilag támogatott terméket, mint a piac többi, tiszta banki szolgáltatását. 2014 negyedik negyedévének végére a Széchenyi Kártya Program 16990 kölcsönt támogatott, összesen 138 milliárd forint értékben. Hazánkban a mikrofinanszírozási hálózat regionális hiteleket biztosított,

kifejezetten a mikrovállalkozások számára. A hitelezés kondíciói ez esetben nem olyan szűkek, mint a kereskedelmi bankoknál és nagyobb kockázatvállalással is jár, de a hitelköltség is magasabb. A hálózat úgynevezett „regionális üzletfejlesztési központokkal” rendelkezik, melyek feje a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. A közhasznú független szervezet elsődleges célja a hazai kis- és középvállalkozások támogatása, fejlődésük előremozdítása. A mindennapos teendőket az alapítvány személyzete látja el, míg a működést és döntési folyamatokat a Kuratórium felügyeli. Magyarország első vállalkozásfejlesztési hálózatának megalapítását és finanszírozását a PHARE programok tartalmazták. Végrehajtó ügynökségként a szervezet koordinálta a források és szolgáltatások megfelelő elosztását és allokációját az 1991-2000-es évek során, mely mintegy 85 millió eurós összeget jelent. Az alapítvány közel 25 éve, 1992 óta hajt végre mikrohitel programokat visszafizetésekkel kiegészülő kölcsönalap formájában. Ennek köszönhetően 13 magyar kisvállalkozás vonódott be a programba és kapott kedvezményes mikrohitelt, melyeknek összege több, mint 150 millió euró volt. (OECD, 2017)

A közelmúltban a Magyar Nemzeti Bank megalkotott egy olyan makroprudenciális keretrendszert, mely lehetőséget adott a megfontoltabb működésre a pénzügyintézetek számára. Az első eleme ennek a folyamatnak az úgynevezett adóssághék, amely a fizetés / bevétel arány és a hitel-érték arány kalkulációjából kerül megállapításra. Az intézkedés azért jött létre, hogy meggátolja a lakosság eladósodását és a devizahiteleknek való kiszolgáltatottságát. A második ilyen intézkedés a Fair Bank rendelet volt, amely a kamatlábak átláthatóvá és érthetővé tételét tűzte ki célul, a sztenderd szabályok és képletek bevezetésével. A Növekedési Hitelprogram elsődleges célja, hogy kedvező kamatozású hitelek segítségével újabb beruházások szülessenek. A válság negatív hatással volt a KKV-k támogatásokhoz való hozzáférésére, a bankadósságra való támaszkodás miatt aránytalanság figyelhető meg e tekintetben. A rendszerbe betagozódott vállalkozások kamatterhei a program hatására csökkentek, ami elősegíti a profit termelésüket. Mindezek mellett a II. pillérben szereplő vállalkozások számára a szervezet megszüntette az árfolyamnak való kiszolgáltatottságot, ezzel kiszámítható működési környezetet biztosítva számukra. A kiemelkedő vállalati hitelek száma fokozatosan, nagymértékben csökkent. Az MNB 2015 novemberében a nyilvánosság elé tárta, hogy megnyitja a Növekedési Hitelprogram harmadik bővítését, amely 600 milliárd forintos összeget jelentett. Ezen felül, újdonságként a Piaci Hitelprogram bevezetése következett, melynek szintén az volt a fő célkitűzése, hogy kedvező kondíciójú hitelhez segítsék a kis- és középvállalkozásokat. Az

Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bankkal kötött megállapodás értelmében a kormány jelentős lépéseket tett a bankszektorban lévő befolyásának csökkentése érdekében. Stratégiai szerepvállalását redukálta, többek között olyan módon, hogy megvált az OTP Bankban való 5%-os részesedéséről, illetve az MKB és az Erste Bank kapcsán is felmerültek ilyen lehetőségek a 2016-os évre vonatkozóan. (OECD, 2017)

Összességében tehát elmondható, hogy a Magyar Állam a KKV-k gazdasági ösztönzését különböző hitelkondíciókkal igyekeztek segíteni. Ennek a gondolatnak egyik legkiemelkedőbb eleme a Növekedési Hitelprogram, amely azon túl, hogy nagyobb kockázatvállalásra biztosított lehetőséget, megnövelte a hitelfelvételi kedvet. A projekt újabb és újabb dimenzióval bővült, amely egyidejűleg egy Piaci Hitelprogram létrejöttéhez is vezetett. (OECD, 2017)

1.4 Kis és középvállalkozások környezete és stratégiai összefüggései

A környezet a vállalkozások részére rendkívül összetett mozgástér. A környezet elemei hatást gyakorolnak a vállalat működésére és céljaira is egyaránt, jórészt anélkül, hogy a vállalkozás képes lenne jelentős mértékben befolyásolni ezeket a hatásokat. E tekintetben a környezet a vállalat számára külső körülmény, amely behatárolja cselekvéseinek körét, irányát, mértékét. A környezet állandóan változik, különböző erők alakítják, amelyek egymással kölcsönhatásban vagy egymással ellentétesen bonyolult feltételeket teremtenek a vállalatok részére. A vállalkozásoknak az állapotváltozásokat nem csak érzékelniük kell, hanem meg is kell ragadniuk azokat. A vállalkozások különböző módon reagálhatnak környezetük jelzéseire, változásaira. A vállalat passzív, ha utólag késve követi a környezetben bekövetkezett változásokat, sokszor észre sem véve a megváltozott körülményeket. Ha a vállalkozás képes gyorsan belső változtatásokkal igazodni a megváltozott körülményekhez, felismeri azokat, akkor már aktív a vállalati viselkedése. Sokszor nem elegendő, hogy utólag alkalmazkodjon a vállalat a megváltozott körülményekhez. Amennyiben a vállalat túlélni és fejlődni akar, akkor tanácsos a környezeti változások elé menni, ez a proaktív magatartás. Az előrelátó gondoskodó szemlélet akkor válik teljesség, ha a vállalat tudatosan kezeli a környezeti tényezőket, felismeri tendenciáit és adottságaitól függően befolyásolja, alakítja őket. A környezetben előfordulnak a vállalatot segítő és gátló elemek, konkurensok és szövetségesek egyaránt. Mivel a vállalatok ilyen sokszínű, változatos környezetben tevékenykednek, fel kell készülniük a környezetben zajló különféle változásokra és ki kell használniuk, vagy ki kell védeniük a változások közvetlen

és közvetett hatásait. A vállalat és környezetének viszonya dinamikus, állandó mozgásban van. (Jelen, Mészáros, 2008)

A vállalkozásoknak sikeres működésük érdekében alkalmazkodniuk kell környezetükhöz. Ehhez elemezniük kell környezetüket, ki kell választaniuk melyek azok a környezeti tényezők, amelyek hatást gyakorolnak a vállalat jelenlegi és jövőbeni mozgásterére. A makrokörnyezet magába foglalja a piaci (versenytársak, fogyasztók), a politikai, a gazdasági, a technológiai és a társadalmi környezetet. A mikrokörnyezet elemzése a vállalkozás feltételrendszerének megismerésére irányul, alapvetően a vállalkozás rendelkezésére álló erőforrásainak vizsgálatát jelenti, melyek a humán erőforrás, az anyag és energia, ingatlan és tárgyi eszköz, a pénz és tőke, valamint az információ. A vállalkozások sikeres és hatékony irányításának alapja, hogy a vezetés egyensúlyt tudjon teremteni a szervezet, annak környezete, stratégiája és belső működése között, ebben tud nagy segítséget nyújtani a vállalkozások számára a kontrolling rendszerek alkalmazása. A primer kutatás keretében külső környezeti tényezőkhez való alkalmazkodás mértékét is elemezni fogom. A vizsgálat szempontjából fontos környezeti tényezők a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai és versenykörnyezet. A politikai környezet tekintetében a vállalkozásokra hatással van a politikai és kormányzat stabilitás mértéke, a külkereskedelmi szabályozások, adópolitika, versenyjog, környezetvédelmi szabályok, törvényhozás és a parlament működése. A gazdasági környezet esetén a következő tényezők befolyásolhatják a vállalkozások életét: gazdasági növekedés, kamatláb, infláció, munkanélküliség, jövedelmek szabályozása, üzleti ciklusok természete, GDP trendek, energia és egyéb árak alakulása. A társadalmi környezet a következő tényezőkkel lehet befolyásoló hatással: demográfiai trendek, életmódváltozás, társadalmi mobilitás, vállalkozói és munkavállalói aktivitás, fogyasztási trendek, oktatás színvonala. Technológiai környezet esetén a következő tényezők vannak hatással a vállalkozás működésére: innovációs aktivitás, K+F állami támogatása, technológiai transzfer sebessége, műszaki avulás trendje, új fejlesztések találmányok. A piaci versenyben főként sikertényezővé vált a reakálási idők lerövidítése, mind a termelés, mind az értékesítés, mint az innováció terén. A vállalati stratégiák sikerét mindig is meghatározta, hogy sikerül-e a vállalkozásnak megragadnia azt a tényezőt, amely az adott időszakban, az adott piacon tartós versenyelőnyt képes biztosítani a versenytársakkal szemben. (Fülöp,2008)

A környezetről kijelenthető, hogy direkt módon hatással van a szervezeti teljesítményre, a vezetői szintre és egészében a szervezetre, függetlenül attól, pontosan mi is határozza meg

az adott környezetet. Bárhol is működik az adott szervezet, attól nem képes függetleníteni magát teljes mértékben. Azonban ez a hatás, egyben kölcsönhatás is, hiszen a szervezet aktív, vagy passzív jelenlétével az adott környezetben, képes befolyással lenni annak alakulására. Az adott környezet hatása a szervezetre, valamint a szervezet által elérni kívánt kölcsönhatás meghatározza a felépítést és a működést, egyaránt. A kölcsönhatás következtében az adott szervezet egyszerre képes a változásra és a dinamizmusra. Fontos, hogy változni tudjon, hiszen a körülötte lévő elemek is folyamatosan változnak, új igények, új szereplők jelenhetnek meg. A versenyképesség megőrzése érdekében pedig szükséges a gyors reakálás képességének megléte, kialakítása. A szervezeti adaptáció foglalkozik a szervezet által kialakított stratégia és a környezet dinamikája közötti kapcsolattal. Egy szervezet esetében az adaptációra való képesség a külső környezethez történő illeszkedés hatékonyságát és sebességét foglalja magában. Fontos kérdés az adott vállalkozás környezethez való alkalmazkodásának képessége, tekintettel arra, hogy a képességek és erőforrások minél hatékonyabb kihasználása okán előnyhöz juthatnak, amennyiben a választott stratégiájuk megfelelő. (Szabó, 2012)

Szabó Zsolt munkássága szerint öt reakciót különíthetünk el.

- Elzárkózás: a környezeti változások, hatások figyelmen kívül hagyásával, tudatos döntés eredményeként nem reagál azokra a szervezet.
- Lemaradás: figyelembe veszi a környezet változásait, igyekszik azokra reagálni, azonban a választott stratégiája nem megfelelő.
- Késői követés: követő magatartással, későn reagálva a változásokra, nem formálójá, csupán alkalmazkodik, követi az eseményeket.
- Gyors követés: képes előzetesen meghatározni a várható változásokat, azoknak megfelelő válaszokat előkészíteni.
- Trendek meghatározása: képes előre jelezni a változásokat, felkészülni rájuk, sőt már azok alakítására is, ezzel a környezet tudatos befolyásolójává válhat.

Az általuk felállított kategóriák szerint meghatározható a környezeti alkalmazkodás és az innováció kapcsolata:

- A vállalkozó, aktív stratégia alapján fontos, hogy a dolgozók számára is meghatározott, jól kijelölt szerepet szánanak az innovációnak, így az egész szervezet képes a célt és az oda vezető utat, a saját szintjén kijelölni (entrepreneur).

- A támadó, aktív stratégia során szintén kiemelt szereppel rendelkezik az innováció, azonban sokkal óvatosabban állnak az újításokhoz és a kockázatokhoz, kvázi konzervatív állásponttal rendelkeznek (offenzív).
- Passzív, védő stratégia nincs jelen a kockázatvállalás, sem az innováció. Kifejezetten követő magatartásra rendezkedik be ez alapján, a stratégia alapján a vállalkozás. Alapvetően kismértékű fejlesztéseket visel csak el ez a rendszer (defenzív). (Szabó, 2012)

Az innováció és a környezethez való alkalmazkodás kapcsolatát az 1. számú ábra részletezi.

A környezeti alkalmazkodás és az innováció kapcsolata

1.sz.ábra

	Entrepreneur	Offenzív	Defenzív
Új termékek bevezetése	Rendszeres	Rendszeres	Ritka
Innováció	Kiemelten fontos	Fontos	Nem fontos
Innováció szerepe a dolgozóknál	Egyértelműen megfogalmazott	Megfogalmazott	Kevésbé megfogalmazott
Kockázatvállalás	Magas	Közepes	Alacsony
Kudarcc tolerálása	Igen	Nem	Nem
Marketingszemlélet jelenléte az innovációban	Igen	Igen	Nem

Forrás: Szabó, 2012, 40

Bizonyos esetekben, amikor a környezeti tényező olyan változáson megy keresztül, amely nem összeegyeztethető a vállalat adott, aktuális stratégiával, akkor az a helyzet kiemeli a vállalkozói szemléletet, gondolkodást. A vállalkozói hozzáállás, stratégia során a szervezet újraépíti a megváltozott környezettel korábban már meglévő kapcsolatát, igyekszik áthidalni a környezet által létrehozott összeférhetetlen állapotot. Az újéletre hívás független attól, hogy az adott vállalkozás korábban követő, vagy éppen alakító szereppel kapcsolódott a környezethez. A vezetés részéről kifejezetten összetett és összefüggésben lévő

energiaigényes eljárásokat vár el, melyek kimenetele kétes, de véghezvitelük szükséges a megváltozott környezetre való reagáláshoz. A környezet, ahogy minden esetben hatósszerétől függetlenül az adott szervezetre, úgy tekintet nélkül az adott vállalkozás méretétől függetlenül, mindenféleképpen valamiféle reakciót generál megváltozása. A meghatározó környezeti változások különböző állapotban érik a nagyobb és kisebb vállalatokat. Míg az előbbiek nagyobb erőforrással rendelkeznek, addig a kisebbek rugalmasabban képesek reagálni ezekre a változásokra. A folyamatos változásoknak köszönhetően a szervezetek folyamatos bizonytalanságban működnek, ami megerősít és felerősít bizonyos fontos területeket, melyeknek komoly szerepe van ebben a változó környezetben a szervezetet előbbre vinni, ilyen elem, szerep a stratégiai menedzsment, melynek fontos hogy képes legyen gyorsan és a lehető leghatékonyabban reagálni a bekövetkező változásokra. Fontos, hogy képes legyen a szervezet a vállalati tudást, a rendelkezésre álló képességeket az aktuális változásokhoz a leghatékonyabban igazítani, ez a képesség a stratégiai vállalkozó szemlélet. Jelen szemlélet esetében a legjobb arányban létrehozott megoldáskeresésről beszélünk, ahol a lehetőségek és az előnyök felkutatása közötti egyensúlyt kell megteremtenie. Kiemelt jelentőségű, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat a változásokra való reagálás során arányosan használják fel. (Szabó, 2012)

Egy vállalkozásra alapvetően növekedésorientált szerveződésként kell gondoljunk, melyhez szükséges a vállalkozói szemlélet is, különben nem jelenik meg a növekedés. Ennek az orientációnak megkülönböztethetünk különböző fázisait, melyek jól mutatják, hogy mozgásban van, valamint egyértelművé teszik, hogy a változás növekménnyel jár: létrehozás, működtetés, fejlesztés s egyben mindnek meghatározó eleme egy időben ez a szemlélet. Ahhoz hogy vállalkozásról beszélhessünk megkülönböztethetünk eltérő, de hasonló tény mutató változókat: egyik esetben a szervezet egy új esemény következtében növekszik, ezáltal látható az előző elvek alapján, hogy vállalkozással van dolgunk. A másik eset önmagában az, hogy életre hívnak egy szervezetet, melynek egy alapötlet mentén üzleti tevékenységet folytat és nem elsődleges neki a növekedés megléte. (Szabó, 2012)

A vállalkozás létrehozása során feltételezhető, hogy egy kiaknázandó lehetőségre jön létre a szervezet, mely lehetőség elérését követően a további működéshez szükséges az innováció, ami viszont kiváltja a növekedést, hiszen a felmerülő új lehetőségek elérése ugyanazon az úton haladva kétséges. Azonban számos növekedés lehetséges egy szervezet életében, mely jelentheti a humán, vagy a pénzügyi többlet megjelenését is, akár egyaránt. Mindemellett a vállalkozás eszközeinek, tulajdonának gyarapodása is egyértelműen a

növekedés jeleként értelmezhető. A kézzel fogható, számszerű növekményen túl azonban a fejlődéssel azonosítható a minőség pozitív irányba történő elmozdulása. (Szabó, 2012)

A vállalkozások életéhez azonban egy fontos elem a sikertelenség is hozzáértendő, hiszen folyamatosan sikeres szervezet, vállalkozó nincs, innentől pedig fontos kérdés, hogy képes-e fejlődni, tanulni az elkövetett hibákból, téves stratégiákból az érintett szereplő. Fontos megtanulni a megfelelő reakciót, az adott ismert, vagy éppen ismeretlen változókat magában hordozó körülmény esetében is egyaránt. Előfordulhat egy rosszul időzített innovatív lépés, egy nem megalapozott stratégia, vagy az egyik legjellemzőbb hiba a kidolgozatlan üzleti modell esetén is komoly kudarc, mely sokakat eltántorít, vagy nem a megfelelő következtetések levonására sarkall. (Szabó, 2012)

Legjellemzőbben fejlődő terület az informatika, amely önmagában igen komplex, összetett iparág s talán bizonyos elemei nem is vehetőek szűken egy területhez, mégis közös pontként kell tekintenünk az infótechnológiai fejlődésére. Dinamikus, öntörvényű piac, melyet folyamatosan figyelemmel kell követni, hiszen oly mértékű és oly dinamikus a változás, hogy nagyon rövid reakcióidő áll rendelkezésre az itt jelenlévő vállalkozások számára, ahol a belépést a technológiába fektetett fejlesztések, innovációk jelenthetik. Ha csak kicsit tekintünk vissza a történelembe, akkor láthatóvá válik egy igen komoly környezeti változás, amely minden szereplőt kimozdított a megszerzett komfortzónájából, ez pedig a gazdasági válság volt, hiszen nem volt olyan szereplő, akinek ne kellett volna újra gondolnia a stratégiáját, reakcióit a piachoz. A válság során jól láthatóvá vált, hogy azok a szervezetek, akik nem megfelelő tartalmú és/vagy ütemezésű választ adták erre a nagymértékű változásra, azok megakadtak a fejlődésben, lemaradtak a versenytársaiktól, legrosszabb esetben teljesen megszűntek. A környezet folyamatos változása miatt, valamint a területet alkotó szereplők sokszínűsége révén bármilyen stratégia lehet működőképes, az azonban nagyon fontos, hogy milyen ütemezéssel, időzítéssel és tartalommal jelenik meg az adott helyzetben, hiszen lehet, hogy a jövőben egy másik állapotban hasznosabb lehet. (Szabó, 2012)

1.5 A KKV szektor sikeressége a kontrolling alkalmazásával

Ahogy az előző fejezetekben már láthattuk, a KKV szektor rohamosan fejlődő, terjeszkedő, innovatív ágazat. Ezeknél a cégeknél a hosszú távú fennmaradás a cél, és ennek érdekében szükség van a gazdasági környezeti feltételek megléte mellett számos más adottságra is. A vállalatok teljesen más igényekkel rendelkeznek, melyek nem biztos, hogy szinkronban vannak szervezeti életciklusukkal. Az Adizes szervezeti életciklus modell alapján megkülönböztethetünk eltérő igényeket az induló, fejlődő és kialakult szervezetek esetén is.

A szervezeti, működési és irányítási elvárások exponenciális növekedése figyelhető meg, ahogy az adott vállalat egyik stációból a másikba lép. A fiatal vállalkozások esetén nagyon meghatározó a vezetés lelkesedése, elkötelezettsége, bizodalma a projekt sikerében. Egy kezdetleges időszakban létező cég esetén elengedhetetlen, hogy a tulajdonos mérlegelje az esetleges hatásokat és felmerülő lemondásokat. A sikeres működés alapköve az, hogy a vezető tisztában legyen azzal, mivel járhat a vállalkozás fenntartása, milyen kockázati tényezők szerepelhetnek esetleges opcióként ebben az életciklusban. Egy cég megalapítása és működésének beindítása ezeknek a tényezőknek az áttekintésével és átgondolásával kell, hogy kezdődjön. A piaci sikeresség alapköve a vállalkozás igényeire és erősségeire szabott üzleti és pénzügyi stratégia. Ahogy a szervezet egyre inkább a fejlődés útjára lép, komplexebb igényei merülnek fel az egyes rendszerek, informatikai lehetőségek és számos más iránt. Itt lép be a folyamatba a kontrolling, mint a fejlődési irányok összehangolásának és koordinációjának felelőse. A szervezet növekedésével akarva-akaratlan is veszít a rugalmasságából, jellemzőbbek lesznek a merevebb keretek és a bürokratikus működés. A terjeszkedés és a komplexitás kulcsfontosságúvá teszi a kommunikációt és a koordinációt. A piac és az ügyfél iránti érdeklődés helyett a szervezet elkezd inkább magával foglalkozni. Ennek köszönhetően időszakosan kedvezőtlenül alakulhat a gazdasági helyzete. Amennyiben a cég elkezdi mérlegelni helyzetét és megtenni a szükséges lépéseket a fejlődés érdekében, kicsi a valószínűsége annak, hogy meg kéne szünnie. A kontrolling jelen esetben a vállalatirányítás a stratégia megalkotását, a célok, irányok meghatározását, döntéshozatali mechanizmusokat jelenti. A cég élettartama és működéssel kapcsolatos elhatározások befolyásolják a vállalkozás mindennapjait. A kontrolling egyfajta segítő, kiegészítő funkciót tölt be, hiszen az általa kifejlesztett döntéshozást támogató rendszerek, módszerek és eszköztárak szolgáltatják azt az információ tömeget, ami alapján a vezető a lehető legjobb tudása szerint fog eljárni a cég ügyeit illetően. A kontrolling rendszernek meg kell felelnie a vállalat irányítási követelményeinek életciklustól függetlenül. Amennyiben ez nem így működik, akkor komoly költségeket róhat az adott vállalkozást illetően. Ha alulteljesít, hatásossága megkérdőjelezhetővé válik, haszontalan információkat közöl. Elengedhetetlen, hogy a kontrolling harmonizáljon a cég fejlődési stációjával. Kizárólag akkor szolgálhat kielégítő eredménnyel, ha ennek a kritériumnak megfelel és szinkronban van a vállalatirányítás elvárásaival. (Kovacs, 2010)

2. KONTROLLING MEGHATÁROZÁSA ÉS JELENTŐSÉGE

2.1 A vállalkozás és a kontrolling kapcsolata

A vállalkozások belső hatékony irányításának alapja, hogy a vezetés dinamikus összhangot tudjon létrehozni a szervezet, annak környezete, stratégiája és belső működése között. Ezen fő irányítási feladat sikeres megoldásához hatékony eszköz a kontrolling. A vállalkozások belső irányításának funkciói közül elsősorban a tervezést, az ellenőrzést és az ezekhez kapcsolódó információszolgáltatást koordinálja. A kontrolling segítségével a vezetés célorientáltan, a környezeti változások folyamatos figyelésével és megértésével tudja a vállalkozást irányítani. A vállalkozással szemben támasztott alapvető követelmény, hogy nyereséget tudjon realizálni. A vállalkozások célja a vagyongyarapítás, melynek egyik fő eszköze a profit. Amennyiben nem képesek megfelelni az előbb említett követelménynek, továbbá nem tudják a pozitív változásokból adódó lehetőségeket kihasználni, vagy nem képesek a negatív hatásokra időben reagálni, súlyos problémákkal érinthetik a vállalkozások vezetőit. A különböző vizsgálódások és a gyakorlati élet tapasztalatai szerint a fent említett vállalkozási problémák fő okozói a vállalkozások irányítási rendszerének zavarai, illetve a vezetés hiányossága. A probléma gyökere, hogy a vállalkozás nem tud kellően reagálni a környezeti hatásokra, ezért az offenzív magatartásról defenzívra vált. A problémák megoldásánál és a helyes reagálásnál a vezetői döntések kerülnek előtérbe. Ez esetben meghatározó a döntésképeség, mint a döntéshozás feltétele, mely azt takarja, hogy a döntéshozó birtokolja-e azokat az információkat, amelyek szükségesek a helyes döntések meghozatalára. A vállalkozásoknak szükségük van olyan rendszerekre, amelyek hatékonyan tudják támogatni a vezetői döntéseket például a szükséges információk biztosításával.

Az előbbieken vázolt problémák megoldása révén alakult ki az elgondolás, miszerint szükség lenne egy a hagyományos irányítási funkciókon túlmutató, értékelő, és előretekintő irányítási rendszer kialakítására vállalkozások körében. Tulajdonképpen a kontrolling célja, hogy egy komplex szemléletű irányítási rendszert megalapozva és szolgálva segítse a vállalkozási célok megvalósítását, elsősorban a vezetés döntésképeségének fenntartásával. (Körmendi-Tóth, 1996)

2.2 A kontrolling definíciója

A to control angol kifejezésből származik mely elsődlegesen az ellenőrzés szóra enged következtetni, ezzel szemben a szabályozásra, irányításra utal. A vállalati menedzsment sikerét meghatározza a döntések támogatásához szükséges vezetési eszközök megléte.

Szükséges egy megfelelő regisztrációs, navigációs és indikációs rendszer kialakítása. A kontrolling értelmezéséről a szakemberek véleménye eltérő, mind cél, tartalom és eszközrendszer tekintetében. Francsovcics Anna szerint a hazai gyakorlatban klasszikussá vált definíció: „A kontrolling – funkcionális szempontból – a vezetés alrendszere, mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információ ellátást koordinálja.” (Francsovcics, 2012;9) Ehhez hasonló Horváth&Partners művében történő bővebb megfogalmazás, miszerint a kontrolling „Olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés, és az információellátás összehangolása annak érdekében, hogy a vállalat elérje a kitűzött eredménycél.” (Horváth&Partners, 2009.15) A kontrolling lehetővé teszi a vezető számára, hogy célorientáltan, a környezeti változásokhoz igazodva irányítsa a vállalatot, és a koordináció feladatait az operatív rendszer követelményeinek megfelelően végezze el. (Francsovcics, 2012.)

Ettől a meghatározástól valamivel különbözik az Osztrák Kereskedelmi Kamara ajánlása, mely főként a kis és középvállalkozásokra helyezi a hangsúlyt: „A kontrolling kiterjed a vállalati célok meghatározására, az információk folyamatos beszerzésére és feldolgozására döntés-előkészítői céllal, vezetési segédletek biztosítására a vállalatirányításnál, az ellenőrzési funkciók gyakorlására a vállalati tervek és célok állandó figyelésével, az eredmények ellenőrzésével (terv-tény összehasonlítás), valamint az eltérések vizsgálatával, tervezési feladatokra adóügyekben.” (Francsovcics, 2012;10)

A kontrolling röviden a nyereségmenedzsmenttel is jellemezhető, a vagyon, a pénzügyi helyzet, és a nyereség kapcsolatának folyamatos szem előtt tartásával. Máshogy kifejezve a kontrolling feladata a vállalat egésze szempontjából fontos tevékenységek együttes, rendszer-szemléletű, operatív szemmel tartása és értékelése.

A kontrolling a vezetés irányítási feladatainak elvégzését a teljes vezetési rendszer koordinációjával segíti. A koordináció rendszerlétrehozó és rendszer-összekapcsoló feladatokat tartalmaz és főként a tervezési, ellenőrzési, a vezetői számvitel és információs rendszerekre helyezi a súlypontot, de nemcsak ezekre korlátozódik. A kontrolling előfeltétele egy decentralizált tervezés és ellenőrzési rendszer. Leegyszerűsítve a kontrolling a vállalatvezetést támogató koordináló és információszolgáltató rendszer, amely a vállalat irányítására szolgáló cselekvési lehetőségek tervezésén, ellenőrzésén és fejlesztésén keresztül valósul meg. (Francsovcics, 2012)

2.3 A kontrolling szemléletmódja

A kontrolling gondolkodásmódjánál öt szemléletet szoktak említeni: célorientáltság, szűk keresztmetszet orientáltság, jövőorientáltság, költségtudatosság és döntésorientáltság. A kontrolling tevékenység egyik kiindulópontja a rendszeres célképzés, mely a vállalkozás teljesítmény mérésének és értékelésének alapja. A vállalkozás hatékonyságát leginkább valamely szűk keresztmetszet képes lecsökkenteni. Itt egy vállalkozás azon gyenge pontjait értjük, amelyek konkrét terhelési viszonyok között elsőként okoznak problémát, és amelyek megszüntetése nélkül nem lehetséges további bővülés, növekedés elérése. (Általában kapacitások: pl emberi vagy gépi kapacitás). Tágabb értelemben azonban lehet más tényező is, ami a termelést, növekedést korlátozza, így lehet szűk keresztmetszet a piac, a tőkelehetőség, vagy a likviditás is. A szűk keresztmetszetek feloldása növeli a hatékonyságot. A jövőorientáltság, feed-forward gondolkodás a kontrolling rendszer sajátja, hisz a kontrolling alapvetően a jövőre koncentrál. Ezzel szemben nem vetjük el a múlt vizsgálatát, a múlt annyiban lesz fontos, amennyiben befolyásolni képes a jövőbeni feladatokat megoldását. Az egyes kontrolling kritériumokat sajátos kontrolling eszközök szolgálják. A jövőre irányult gondolkodásmód az egyszerű feed backen túl az eltérések elemzése révén fontos felismerésekhez juttat. Az eltérés az okok részletes feltárására ösztönöz, az okok pedig javaslatokat, intézkedéseket eredményeznek. Ezáltal eljutunk a döntési szituációkhoz. (Körmenti-Tóth, 1996)

A költségtudatosság tekintetében a kontrolling folyamatosan vizsgálja és felügyeli a költségeket, átláthatóvá teszi a költségek kezelését. A költség csak valamilyen célmegvalósítás érdekében, jól definiálható helyen merülhet fel. A kontrolling megkeresi a felesleges költségeket, azon költségeket, amelyek nem kapcsolódnak valamilyen cél eléréséhez. Kontrolling filozófiája, hogy a költségeket mindig ott kell kimutatni, ahol azok ténylegesen felmerültek, ezek a költséghelyek, amelyek az értékteremtő folyamat azon legkisebb helyei, amelyek teljesítménye jól definiált inputok és outputok mellett még mérhető. A kontrolling a felesleges költségek megismerésére, és kiszűrésére, két módszert alkalmaz. Egyrészt kialakítja a költséghelyeket, ahol lehet, és minden költséghely élére vezetőt nevez ki, aki számon kérhető a költségek felhasználásért. Másrészt költségszámítási módszereket használ, melyekkel számszerűsíteni lehet a felesleges költségeket. Döntésorientáltság tekintetében fő célja, hogy a kontrolling eszközrendszerével jól előkészített döntésekkel a vezetést állandó versenyhelyzetben tudja tartani. (Körmenti-Tóth, 2016)

2.4 Miért van szükség a kontrollingra? A kontroller szerepe.

Fontos különbséget tenni a kontrolling, mint vállalati funkció, és ezen funkciót betöltő személy, a kontroller között. Amennyiben a kontrollingot az irányítással azonosítjuk, akkor tulajdonképpen a vállalatvezetés egyik központi feladatáról beszélünk. A vezetők feladatai között kontrolling funkciók is fellelhetők. A kontrolling folyamat és gondolkodásmód a vezető és a kontroller közös munkájaként jön létre. A kontrolling nem egy személyt vagy pozíciót jelent, hanem egy feladatkört, melyet különböző személyek, olykor az ügyvezetés lát el anélkül, hogy erre egy meghatározott személyt „kontrollert” foglalkoztatna. Főként a kis és középvállalkozásoknál fordul elő, hogy a kontrolling feladatokat az ügyvezető, vagy a számviteli vezető látja el. Általában a 200 főnél több alkalmazott munkaerővel rendelkező vállalkozásoknál foglalkoztatnak kontrolling feladatok ellátására kontrollert.

A kontroller koordinációs feladatot lát el és gondoskodik róla, hogy a vezetés a vállalati eredményt figyelembe véve tervezzen és számoltasson be, mindemellett rendelkezésére álljanak az ehhez szükséges információk. A kontroller a tervezésen belül részterveket koordinál és megszervezi a teljes tervezési folyamatot, tehát a kontroller alapesetben saját maga nem tervez és nem számoltat be, ezt a menedzsment végzi. A kis és középvállalkozásoknál előfordul, hogy a kontroller tevékenységi köre túlhaladja a koordináló feladatokat, így gyakran átvállal tartalmi tervezési feladatokat is, melyeket tulajdonképpen az egyes szakmai (funkcionális) egységeken belül kellene elvégezni. Ez különösen igaz az üzletpolitika kialakításában és a stratégiai tervezésben való részvételre. A kontroller osztozik a célelérés felelősségében. Ez a részleges felelősség arra alapozható, hogy egyrészt a kontroller gondoskodik az általa összeállított és rendszerezett információk helyességéről, másrészt pedig figyelembe veszi, hogy lényegesen befolyásolja a menedzsment gyors és a célok elérését szolgáló döntéshozatalát, amikor alakítja és végigkíséri a célkitűzés, tervezés és irányítás vezetői folyamatát. A kontrolling hozzájárul azon problémák megoldásához, melyek a környezeti befolyásoló tényezők miatt felerősödve nehezednek a vállalkozásra: a változások egyre gyorsabbak, a piacok stagnálnak, a technológiák egyre gyorsabban váltják fel egymást, a termékéletgörbék egyre rövidebbek.

A kontrolling ezen problémákra innovatív megoldást nyújt. Olyan szolgáltatást ad, amely az általa biztosított információkkal megfelelő háttérrel teremt a vezető számára. Emellett olyan koncepció, amelyet a vállalkozás összes munkavállalójának meg kell érteni és el kell fogadni, így a dolgozók a vállalkozás sikere érdekében a terveknek megfelelően, személyes felelősséggel tevékenykednek és együttműködnek. Ezen szemlélettel tehát már nem csak a

kontroller, hanem a munkahelyen az érintett munkatársak is a kontrolling működtetői. (Horváth&Partners, 2009)

2.5 A kontrolling rendszer feladatai

Minden vállalkozás meghatározott stratégiát követ, melyet a célszerűen kialakított működési folyamatokkal, illetve a megfelelő szervezeti struktúrával valósít meg. A kontrollingnak a feladatai, szervezete és eszközei tekintetében egységes egészet, vagyis rendszert kell alkotnia. A vállalatok feladata, hogy a kontrolling egyes, rendszerint már meglévő építőelemeit rendszerezék, használhatóságukat értékeljék, szükséges más elemekkel egészítsék ki, végül pedig rendszerbe foglalják. A vezetési rendszer elemei közül a kontroller munkája érinti a tervezési és ellenőrzési rendszert, valamint az információellátási rendszert. Utóbbi esetében a legfontosabb adatforrás a számvitel. A tervezési és ellenőrzési rendszer fontos eleme a kerettervezés. Ennek ellenére a kontroller feladata túlmutat az operatív és rövidtávú tervezésen, a stratégiai szemlélet egyre jelentősebb a kontroller munkájában.

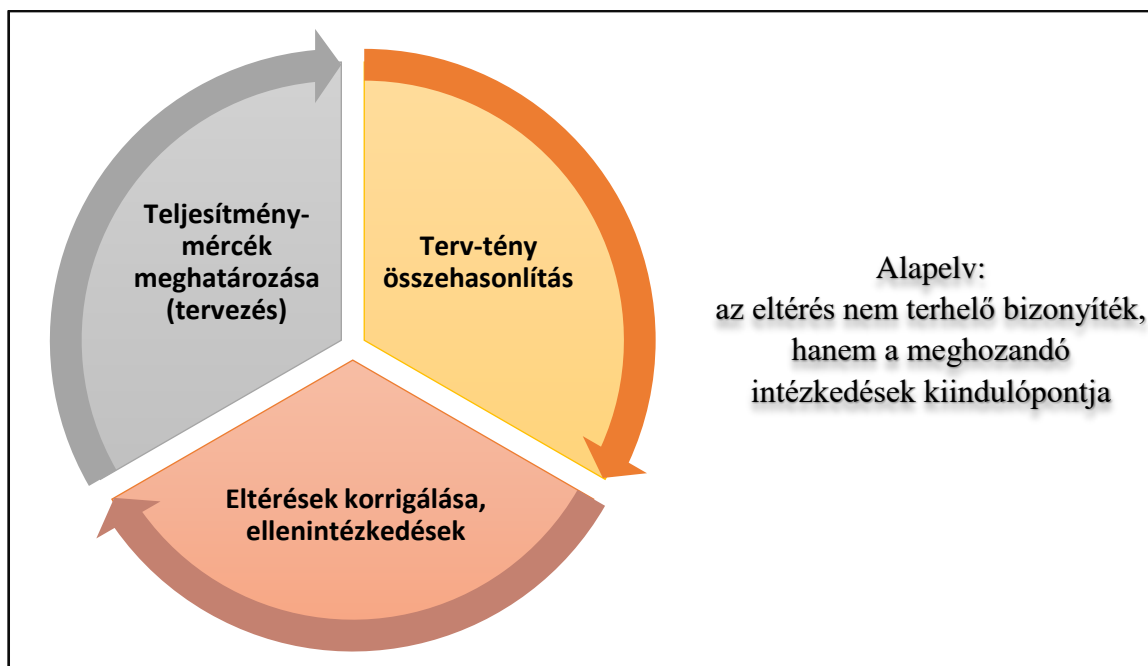
A kontrollernek a tervezési és információellátási rendszerre vonatkozóan két különböző koordinációs feladata van. Egyrészt a kialakítás, amikor gondoskodik ezek kiépítéséről és továbbfejlesztéséről, másrészt a napi működtetés, a folyamatos összehangolás. Az információellátási rendszer kialakítása magába foglalja az információszükséglet meghatározását, az információk megszerzését és feldolgozását (ez a számvitelen belül történik meg), továbbá a beszámolási rendszeren keresztül történő információátadást. Az információellátási, valamint a tervezési és ellenőrzési rendszert nem lehet egymástól függetlenül kiépíteni, hisz tartalmilag összefüggnek. Például a számvitel adatait felhasználják a tervezés során. Az információellátási, valamint a tervezési és ellenőrzési rendszer tartalmi és formai összehangolása a kontroller első számú koordinációs feladata. A két rendszer folyamatos összehangolása jelenti a kontroller másik koordinációs feladatát, mely a következőképp történik. Az információellátási rendszer folyamatosan biztosítja a tényadatokat, amik megmutatják, hogy mennyit sikerült ténylegesen megvalósítani a vállalati célkitűzésekből. Az előírt mutatók és a tényadatok összevetése, majd az így feltárt eltérések elemzése, és az ezekből levezetett intézkedési javaslatok mutatják a kontroller folyamatos összehangoló tevékenységét. A folyamatos koordináció tehát a vállalkozáson belüli és kívüli változásokra adott válaszként „zavarelhárításként” értelmezhető.

A kontrolling az információ menedzsment szerinti vezetési funkció, a vállalati események tervezésére, ellenőrzésére, elemzésére és irányítására szolgáló vezetési eszköz. A kontrolling

rendszer működése szempontjából fontos, hogy a kontrolling folyamat alrendszerei, - azaz a célmeghatározás, tervezés, az ellenőrzés, elemzés és a beszámolás – a megvalósítással és irányítással összekapcsolt szabályozási kör teljes rendszerét képezzék, valamint az egyes alrendszerek között folyamatos visszacsatolás legyen. (Francsovcics, 2005)

A kontrolling szabályozókör

2.sz. ábra



Forrás: (Horváth&Partners, 2009;20) saját szerkesztés

A tervezés során a tervkészítéskor rendelkezésre álló információk segítségével a kontroller igyekszik megfelelő teljesítménymércéket találni, illetve meghatározni a vállalkozás számára. A tervezéskor adott információs helyzetből indulunk ki, ezzel szemben az információellátási rendszer az információs helyzet javítására összpontosít, ezt jól mutatja a terv-tény összehasonlítás. Mindezek következtében szükségessé válik az okok felderítése, a hibák kijavítása és a korrekciós intézkedések elfogadása. Ezzel a szabályozókör újra visszatér a tervezési szakaszba.

A szabályozókör fontos alapelve, hogy a vállalkozás és az őt körülvevő környezet változásai miatt az eltérések szükségszerűen lépnek fel, ezért ezeket nem szabad az egyes munkatársak mulasztásaként feltüntetni. Az eltérések a további intézkedések meghozatalát alapozzák meg, és ezen intézkedések vezetnek a tervben szereplő célok eléréséhez, vagy nagyon szélsőséges esetben a célokat igazítják a megváltozott feltételekhez. A kontrollingrendszer azáltal szolgálja a vállalatirányítást, hogy a menedzsment konkrét tervek megalkotásához használja a tervezési rendszert, és a tervezés során felhasználja az információellátási

rendszerből származó a kontroller által feldolgozott információkat. A vezetés döntéseit a tervek tartalmazzák, megvalósításuk a konkrét teljesítmény-előállításon keresztül történik. (Horváth&Partners, 2009)

2.6 A kontrolling időbeli dimenziói

A kontrolling kiindulási alapját az operatív tevékenység ihlette, majd a későbbiekben továbbfejlődött és az üzemgazdasági szóhasználatban ma már az idődimenzió jelölésre két fogalmat használnak: stratégiai és operatív kontrolling. A stratégiai kontrolling a vállalkozás vezetését a hosszabb távon is célorientált tevékenységre ösztönzi, valamint támogatja a környezetéhez való alkalmazkodásban. Ez nem azt jelenti, hogy a környezetet megváltoztathatatlanak tekinti, hanem tudatosan és célirányosan törekszik annak befolyásolására, módszeresen megkérdőjelezi azt. A stratégiai kontrolling ismérvei: időhorizontját tekintve közép és hosszú távú, a jövőbeni lehetőségekre és bizonytalanságukra kockázatokra épít, és jövőbeni potenciális eredményekkel, lehetőségekkel számol, mint például korszerű termékek és technológiák, gépi berendezések.

Az operatív kontrolling mindig az adott célok és erőforrás lehetőségek mellett nyújt segítséget az előnyös döntések meghozatalához és a vállalkozás mindennapi működéséhez. Az operatív kontrolling főbb ismérvei: időhorizontját tekintve rövid távú, feladata az eredményesség, a likviditás és a gazdaságosság tervezése, befolyásolása, ellenőrzése, valamint az előbbieket mindig a meglévő erőforrások figyelembevételével azok keretei között próbálja megvalósítani. (Körmenti-Tóth, 1996)

2.7 Kontrolling eszközrendszere

A kontrolling rendszer működésének feltétele a megfelelő eszközök használata: vezetői számvitel alkalmazása, rendszer informatikai támogatása, a kontrolling rendszer hatékony működését segítő kontrolling szervezet kialakítása, és a kontrollingot támogató szervezési módszerek alkalmazása. Figyelembe véve a piaci szereplők igényeit és a nemzetközi gyakorlatot a szemviteli rendszerünkön belül elkülönítésre került külső és belső felhasználók információ igényének kielégítése, azaz a pénzügyi és a vezetői számvitel. „A vezetői számvitel olyan rendszer-szemléletben kialakított szervezési, tervezési, elszámolási, értékelési és információ szolgáltatási rendszer, amely a pénzügyileg realizált vállalkozási eredmény, valamint a teljesítmény maximalizálása érdekében divízióként, elszámolja, megfigyeli a költségeket, a teljesítményt, adatokat szolgáltat: a termelési tényezők hatékonyságának vizsgálatához, a tevékenység tervezéséhez, ellenőrzéséhez, értékeléséhez,

valamint elősegíti az aktív alkalmazkodást a környezeti kihívásokhoz, a belső érdekelttségi rendszer segítségével.” (Hágen, 2008 ;23-24) Szemlélete és felhasználó alapján a vezetői számvitel a vállalkozáson belüli önelszámoló egységekről (divíziókról) szolgáltat információkat. Döntésorientált és elsősorban a menedzserek, divízióvezetők részére biztosít adatokat. Az információk jellemzői alapján a vezetői számvitel ismérvei a következők:

- vezetését a vállalkozó dönti el, erről törvény nem rendelkezik,
- kialakítására és tartalmára sincs törvényi szabályozás, a vezetők a számviteli politikában határozzák meg,
- elsősorban a belső felhasználók számára szolgáltat információkat,
- a vállalkozás szervezeteire és termékeire fókuszál,
- értékadatok mellett mennyiségi adatokkal is foglalkozik, továbbá
- tervadatok mellett tényadatokat is alkalmaz.

Tartalom és felhasználói alapján pénzügyi és a vezetői számvitelt különböztetünk meg. A pénzügyi számvitel alapvetően a törvény által meghatározott éves beszámolóra támaszkodik, így a felhasználói is a különböző külső szervezetek lesznek, míg a vezetői számvitel a vállalkozás vezetésének nyújtja az információkat. (Hágen, 2008)

A kontrolling rendszer hatékony és eredményes működésének másik fontos eleme az informatikai támogatás. Ma már az információgyűjtés, az információfeldolgozás, az információtárolás és az információszolgáltatás területén sem lehet nélkülözni a korszerű számítástechnikai támogatást. Eredményes kontrolling tevékenységet jól szervezett kontrolling folyamat, megfelelő szoftver, integrált számítástechnikai szervezetirányítási rendszer, hardver, valamint rendszerszoftver alkalmazásával lehet elérni. A kontrolling rendszer kialakításának és eredményes működtetésének másik elengedhetetlen feltétele a szervezetek kontrolling apparátusa és a kontrollerek ismeretei, felkészültsége. A vállalkozás szervezeti struktúrájában a kontrolling szervezet helyét a kontrolling funkciói és az információ kezelése határozzák meg elsődlegesen. Célszerű a menedzsmenten belül, közvetlenül a felső vezetés alá szervezni a kontrollingot, ugyanis irányítási feladatkört lát el. Fontos momentum, hogy a kontrolling apparátus állandó és szakmailag megfelelő kapcsolatban legyen a számviteli, a pénzügyi és az informatikai apparátussal, valamint a saját szervezeti és a kontrolling módszerek állandó megújítása és fejlesztés megvalósuljon. (Hágen, 2008)

Az eszközrendszer további eleme a hatékony működést támogató szervezési módszerek. „A szervezési módszerek interdiszciplináris- tudományok közötti, csoportmunkán alapuló, az igazság előzetes felismerésére képes, rávezető (heurisztikus) módszerek, amelyek alkotástechnikai, csoportvélemény-összegző technikák mellett következetesen alkalmazott módszertani eljárásokon, algoritmusokon keresztül funkcionálnak.” (Hágen, 2008 ;26) Főbb fajtái a stratégiakialakításhoz és a stratégiatervezéshez is alkalmazható, valamint az operatív tevékenységek szervezeti struktúráját fejlesztő optimalizáló módszerek. Stratégia alkotáshoz használható módszerek: Balanced Scorecard (BSC), Benchmarking, a Vízión (szcenárió technikák) és a SWOT elemzés. Az operatív tevékenység módszerei: a Business Process Reengineering (BPR), a Lean management, az outsourcing, az értékelemzési (value analysis) és csőd előrejelzési módszerek. (Hágen, 2008)

A kontrolling rendszer kialakítása és eredményes működtetése attól függ, hogy a vállalkozás milyen formában végzi a kontrolling feladatokat, és milyen mértékű személyi tulajdonságokkal, valamint szakmai felkészültséggel rendelkeznek a feladat elvégzéséért felelősek. A vállalkozások többségénél a kontrolling feladatok ellátására kontrolling szervezetet alakítanak ki és a kontrolling feladatok elvégzésére felelős személyeket jelölnek ki. A kontrolling szervezetre nem lehet egységes megoldást javasolni, hiszen különbözőek az egyes vállalatokat érintő külső és belső környezeti tényezők. A befolyásoló tényezők közül meghatározó a vállalat mérete és hogy mennyire dinamikus környezetben működik a vállalkozás. A kis és középvállalkozások esetében a kontrolling tevékenységeket általában valamelyik vezető látja el, nagyobb vállalkozásoknál önálló kontrolleri munkakört, kontrolling csapatot vagy osztályt hoznak létre a tervezési, irányítási és ellenőrzési feladatok koordinálására. Másik fontos, a kontrolling szervezetét meghatározó tényező a környezeti dinamika. Stabil környezetben a kontrolling feladatok ismétlődő, rutinfeladatok és nem igénylik külön szervezet, illetve önálló kontrolleri munkakör létrehozását. Dinamikus gazdasági környezetben és erős versenyhelyzetben folyamatosan változnak az igények és a tevékenységstruktúra. A változó lehetőségekkel újabb és újabb problémák megoldása szükséges és ez indokolja a kontrolling munkakör vagy szervezet létrehozását. (Hágen, 2008)

A vállalkozások kontrolling rendszere a gazdálkodás minden területét érinti, ezért a vállalati funkcióknak megfelelően a kontrolling alrendszerekre tagozódik. Az alrendszerek egymáshoz kapcsolódnak és együttesen alkotják a vállalat kontrolling rendszerét. A belső és külső gazdasági környezet folyamatos változásával egyidejűleg a kontrolling alrendszerek is fejlődnek, ennek megfelelően újabb kontrolling eszközökkel bővülnek. A jellemzőbb

kontrolling rendszerek a teljesítmény kontrolling, melynek feladata az értékesítésre kerülő teljesítmények tervezése és terv-tény összehasonlítása, a költség és eredmény kontrolling, amely a költségek tervezését, ellenőrzését valamint az eredmény tervezését és elemzését végzi. Jellemző kontrolling alrendszer a marketing kontrolling, amely a vevőkhöz és a velük fennálló kapcsolathoz kötődő kontrolling feladatok ellátását végzi és a pénzügyi kontrolling, melynek központi kérdése a finanszírozás, fő feladata a cash-flow tervezése, a tervezetthez képest a változás vizsgálata, a befolyásoló tényezők elemzése, a likviditás tervezése, likviditás alakulásának elemzése valamint pénzügyi mutatók számítása. Fontos alrendszer még a beruházás és projekt kontrolling, amely a beruházások és innovációs projektek teljes élettartama alatti költségeket tervezi, továbbá a humán erőforrás kontrolling, melynek alapvető funkciója a tervezés és a terv-tény összehasonlítás alapján információ nyújtása a teljesítmények alakulásáról. (Hágen, 2008)

2.8 Számviteli versus pénzforgalmi szemlélet

Manapság egy vállalkozás életében egyre nehezebb számviteli mutatók segítségével megérteni a ráfordítások és a hozamok viszonyát, a vállalat jövedelmezőségét. A történelem során számos jól működő, gazdasági viszonylatban vett nyereséges vállalkozás zárta be kapuit a fizetéképtelenségnek köszönhetően. Az árbevétel nem pénzbevétel, a költség nem kiadás, és a nyereség nem egy időszak nettó pénzbeáramlása. Számviteli tekintetben a vagyon és az eredmény kifejezésekor nagy hangsúly kerül a belső-külső értékelésre. Értékelniük kell a befektetett eszközök becsült piaci értékét, és az ezzel csökkentett előállítási értéket amortizálják. Céltartalékokat hoznak létre vevői kintlévőségekre, különféle veszteségekre, a saját tőke értékelésénél figyelembe veszik a tartós tőzsdei változásokat stb. Emiatt a számviteli eredmény és az eredményességi mutatók (könyv szerinti eszközérték megtérülése stb.) hatékonysági mérceként vagy döntési kritériumokként nem használhatóak, vagy csak szigorú megszorításokkal. (dr. Sinkovics, 2002)

A folyamatos fizetőképességbe, azaz likviditásba sem kapnak betekintést a számviteli nyereség alapján. Adott időintervallumon belül a számviteli eredmény nem mutatja ki, hogy a profit megvalósul-e vagy sem, ami fordított esetben is igaz, hogy az adott időszak készpénz állományának változása, tehát a nettó cash flow érték sem mondja meg a vállalkozás nyereségtermelési képességét. Még ha létre is jön a számviteli eredmény, nem tudják pontosan, hogy ez pénzben valósult meg vagy milyen eszközökben, illetve formában áll a rendelkezésünkre. Ebben a működési cash flow lehet segítségükre. Ezzel ellentétben a pénzforgalmi szemlélettel nyomon tudják követni a létrejött és bevont pénzforrásokat és

azok felhasználását egy időszakra vetítve, melyben a pénz ki és beáramlását állítjuk szembe egymással. „A számviteli és pénzforgalmi szemlélet- megfelelő színvonalú és valóságot adekvátan leképező számvitel mellett- komplementer viszonyba kerülhetnek egymással a vállalat gazdasági és pénzügyi hatékonyságának megítélésében, az első jelezheti a vállalat profitabilitását, a másik a pénzügyi hatékonyságot, a nettó cash flow- termelő képességét, vállalati értéknövekedést.” (dr. Sinkovics, 2002,12)

A nyereség, sikeresség arról ad tájékoztatást, hogy az anyagi és szellemi, valamint a rendelkezésre álló javak milyen jövedelemtermelő képességgel működtek adott időszakon belül. Fontos tudnia mind a vállalkozásnak, mind az államnak arról, hogy mekkora a profit, hiszen a cégvezető osztalékot, míg az állam adóbevételt akar belőle. Látszólag jelentéktelen, hogy a vállalkozás profitja pénzben realizálódott-e vagy sem. A pénzmozgások összességének alakulása megmutatja, hogy milyen mértékben valósul meg a pénzbeáramlás és milyen mértékben fizetőképés a vállalkozás. Ez egy tipikus probléma a vállalkozások életében. A számviteli eredményesség megléte és a szükséges pénz beáramlás hiányából fakadó szabálytalanság rendszeres probléma. Ilyen eset például, amikor számviteli eredmény “beragad” a vevőállományba vagy más tételekbe (készletekbe), és nem tehető likvidé. Ilyen esetben a fizetőképesség hiányát hitelekkel fedezheti a vállalkozás, mely lehet banki, szállítói illetve beszélhetünk idegen vagy saját tőke bevonásról is. Ha az ilyen árbevételt nem tudja behajtani, akkor több opciót tudnak alkalmazni. Növelik a forrásokat, meglévő eszközöket adnak el, vagy az ilyen célra hagyott tartalékokat vetik be. (dr. Sinkovics, 2002)

Fontos, hogy a vállalkozás produktivitását számviteli eredmény oldalról, pénzáramlási alapon illetve be és kiáramlások egyenlegét mutató pénzállomány változáson keresztül biztosítani kell. Mindehhez a kontrollernek alapos tervezést kell végeznie, figyelni a mutatókat, kezdeményezni, beavatni a vezetőket a vállalkozás számára gazdaságilag legmegfelelőbb döntésekre. Csak a hagyományos budgeting eszköztárával (üzleti tervezés, költségkontrolling, nyereségkontrolling, az egyes termékek, szolgáltatások nyereség és fedezettermelő képességének kontrollingja, költség- és ráfordítás elemzés, értéklánc elemzés) nem lehet a vállalatot pénzügyileg is hatékony pályán tartani, ehhez elengedhetetlen a pénzügyi kontrolling alkalmazása. (dr. Sinkovics, 2002)

2.9 Pénzügyi kontrolling és beillesztése a vállalati rendszerbe

Mivel egy vállalkozás pénzügyi tevékenységétől legalább annyira függ az eredményesség, mint a vállalati főprofilban végzett termelő, elosztó, szolgáltató és más egyéb fő tevékenységektől, valamint azok műszaki, szervezési, termelékenységi és egyéb színvonalától, a vállalkozásoknak pénzügyi döntéseiket, tevékenységeiket is folyamatos kontroll alatt kell tartaniuk. A pénzügyi kontrolling a pénzügyi eredményesség folyamatos elősegítésének eszköze. Abból indul ki, hogy tulajdonosi érdek kielégítésére irányul az egész vállalat tevékenysége. A tulajdonos szeretné, hogy befektetése nyereséget realizáljon, melynek elérését részben vagy egészre a vezetőségre bizza és maga felügyeli. A vezetőség feladata biztosítani, hogy a vállalkozás pénzügyileg eredményesen működjön, és jövedelmet termeljen a tulajdonosnak valamint a vállalat munkatársainak is, mindemellett eleget tudjon tenni adófizetési kötelezettségeinek is. A vállalkozásnak a pénzbevételeket és kiadásokat egyensúlyban kell tartania, hiszen ha a kiadások tartósan meghaladják a pénzfedezet termelését, akkor a vállalat előbb utóbb fizetésképtelenné válik. Ma már a vállalatok többsége folyamatosan áruhitelt nyújt vevői részére, és ezzel párhuzamosan szállítói hitellel szereznek be árukat és szolgáltatásokat. Fontos ezen hitelviszonyok összehangolása, és a folyamatos felügyelet annak érdekében, hogy a vevők időben egyenlítsék ki számláikat, és hogy a szállítói számlák is időben rendezésre kerüljenek. Továbbá fontos szempont az is, hogy a szerződések pénzügyi feltételei a vállalkozás érdekeit szolgálja, a rossz szerződések beépített pénzügyi bombaként ketyegnek. (dr. Sinkovics, 2002)

A pénzügyi kontrolling célja nem tér el más területek kontrollingjának általános céljától: a vállalati gazdálkodás pénzügyi elemeinek, folyamatának megfogalmazása, tervezése, a tényleges folyamatok részletes bemutatása, monitoringja, a tervezett és tényleges folyamatok, állapotok összehasonlítása, az eltérések értékelése, végül a javaslatok kidolgozása vagy a tervek újrafogalmazása. Miközben a vállalkozások a pénzzel akarnak hatékonyabban gazdálkodni, a reáleszközökkel való hatékony gazdálkodást is orientálni akarják. Az effektív termelési, kereskedelmi, szolgáltatási, készlettartási és egyéb tevékenységekre annyi pénzt kívánnak csak fordítani, amennyi ott gazdaságosan működik, és a befektetett pénzt vissza akarják kapni. A pénzügyi kontrolling rendszeres folyamatosan ismétlődő tevékenységi sor, mely magába foglalja a pénzügyi tevékenységek, folyamatok tervezését, alkalmas pénzügy normatívák, követelmények megfogalmazását, a tényfolyamatok, mutatók mérését, a terv és tényszámok, a tényszámok és egy korábbi időszak tényszámait összevetését, eltéréselemzését, valamint a pénzügyi problémák,

helytelen irányzatok, tevékenységek kimutatását, majd végül korrekciós javaslatok, eljárások, módosítási indítványok kidolgozását. A pénzügyi kontrolling ezért eszköz is a menedzsment számára az erőforrásokkal való pénzügyileg hatékony gazdálkodásra, kezdve a szervezeti megoldástól a tervezési, számbavételi és mérésői módszereken keresztül a pályamódosító javaslatok kidolgozásáig. (dr. Sinkovics, 2002)

Az elmúlt századokban a kereskedelmi hitelviszonyok szerepe a mainál sokkal kisebb volt, ezért az árbevétel és a pénzbevétel, a költség és kiadás közelebb voltak egymáshoz. A vállalkozásoknak nem volt szükségünk pénzügyi kontrollingra, maga a könyvelése volt a pénzügyi kontrolling. A mai felgyorsult piacgazdasági viszonyok között működő vállalkozásoknak szüksége van pénzügyi kontrollingra, hiszen a hitelviszonyok a működési kiadásokat és bevételeket időben jelentősen eltávolítja egymástól, emiatt a pénzkidadások és pénzbevételek megtérülése időben egyre inkább eltávolodik egymástól. A likviditási nehézségek veszélye állandóan jelentős, mindemellett a globalizáció miatt a termelő és szolgáltató vállalkozások jövedelmezősége is egyre jobban függővé válik a vállalaton kívüli tiszta pénzügyi tényezőktől, például árfolyamoktól, banki kamatoktól. (dr. Sinkovics, 2002)

A pénzügyi kontrolling beillesztése a vállalati kontrolling rendszerbe meghatározott előfeltételeket igényel. Szükséges a pénzügyi folyamatot a maga teljes egészében megértő és kísérni képes kontrollerre, a vállalati tevékenységgel összhangba hozott pénzügyi tervezési rendszer kialakítására, megfelelő pénzügyi monitoring és jelentési rendszer kialakítására, működtetésére, a pénzügyi tevékenység és vállalati politika értékelésére, a szükséges módosítások indítványozására, alkalmas vállalati számviteli-pénzügyi információs rendszerre, mely a monitoring tevékenységhez az adatokat megfelelő mélységben és összetételben biztosítja, a pénzügyi kontrolling tárgyi, informatikai, számviteli, adatnyerési feltételeire, valamint olyan menedzsmentre, amely igényli és felhasználja a kontrolling munka eredményeit vezetői döntéseiben. (dr. Sinkovics, 2002)

A pénzügyi kontrolling bevezetéséhez nem szabad új kontrolling szervezetet létesíteni vagy új kontrollert munkába állítani, a meglévő kontrolling szervezetet vagy kontrollert szükséges alkalmassá tenni a pénzügyi kontrolling feladatok ellátására. Elengedhetetlen szempont, hogy a pénzügyi kontrollernek kiemelkedő számviteli-pénzügyi ismeretei legyenek és a vállalati pénzgazdálkodási folyamatot jól ismerje, a kontrolling rendszert tudja működtetni, továbbá fontos, hogy jól ismerje a vállalati termelési, értékesítési és más egyéb tevékenységeket, a hozzájuk kapcsolódó fizetési áramlásokat. A pénzügyi kontrollingot be kell illeszteni a vállalati kontrolling egészébe annak érdekében, hogy a vezetés mögött az

operatív gazdálkodáshoz és a döntéstámogatáshoz megfelelő adatok és szakemberek álljanak rendelkezésre. Ennek haszna akkor realizálódik, amikor a felső vezetők a jelentések és javaslatok alapján időben tudják meghozni a szükséges döntéseket, és ezek eredményei megjelennek a nyereségben, a növekedésben, pozitív cash flow-ban, műszaki fejlődésben és számos más fejlődésben. (dr. Sinkovics, 2002)

2.10 A pénzügyi kontrolling alkalmazásának akadályai

Ahhoz, hogy érdemleges kontrollingot lehessen végezni nélkülözhetetlen, hogy a vállalati rendszer jól ki legyen építve, ahol lehet tervezni, illetve megfelelő adatokat tud szolgáltatni. Gyakori probléma, hogy nehéz a vállalat sajátosságát egy séma alapján kidolgozott programba illeszteni. Általában nem megfelelőek a vállalat specifikumainak megfelelő pénzügyi lekérdezések lehetőségei, és nehézkes új adatstruktúrájú lekérdezésekhez jutni, gyakoriak a parametrizálási nehézségek. Ezt nem szabad engedni, törekedni kell arra, hogy a rendszergazda segítségével vállalatunk sajátosságaihoz is igazodjon a program. Akadály lehet a tulajdonos illetve a vezetőség szakmai tudásának hiánya, mely gondot okoz a problémák értelmezésekor. A vezetői információs rendszert tehát úgy kell adatokkal ellátni, hogy azok értelmezhetőek legyenek a laikusok számára is. A probléma kiküszöbölése érdekében használhatunk ábrákat, grafikonokat. Nagy probléma az adatok hiánya is. Nagyon fontos szem előtt tartani ezt a problémát, mert súlyos gondokat okozhat a vállalkozás életében. (dr. Sinkovics, 2002)

2.11 A kontrolling bevezetési sajátosságai a kis és középvállalkozások körében

A kialakítandó kontrolling rendszernek bizonyos követelményekhez kell igazodnia, mint például a vállalat mérete, vagy a rendelkezésre álló adatstruktúra. Ezekből a feltételekből származnak a KKV szektorban alkalmazott kontrolling specifikumai, amelyek méretre szabott kontrolling koncepciót igényelnek. Három fontos kérdést szükséges megvizsgálni a KKV szektorban történő kontrolling kiépítésekor.

Magyarázható-e egyáltalán a kontrolling bevezetése, mérhető-e a kontrolling haszna a vállalkozás életében és a kontrolling bevezetéséből eredő hatékonyságnövekedés?

Megvalósítható-e a vállalkozásnak megfelelő speciális kontrolling vagy elégségesek az általános kontrolling építőelemek?

Hogyan lehet a vállalkozásban felhasználni, illetve vezetőorientált kontrollingrendszert kiépíteni, amellyel nemcsak globális vállalati adatok és változások ragadhatók meg, hanem

az egyes vállalaton belüli menedzserek igényeit és információs elképzeléseit is figyelembe lehet venni? (Frank Jürgen Witt-Kerin Witt, 1994)

Elsősorban a kontrolling felhasználóit és hasznélvezőit kell felmérni, ez szorosan kapcsolódik azzal a problémával, hogy a kontrolling iránti igényeket fel kell ismerni és vállalat specifikus kontrolling követelményeket szükséges előtérbe helyezni. A vállalati hierarchia első szintje nagyon megválogatott erőteljesen aggregált kontrolling eredményekre szorítkozik, míg a funkcionális vezetők sokkal aktívabbak a kontrolling bevezetése és alkalmazása során. A külső tanácsadók pedig nagyobb követelményeket támasztanak a kontrolling színvonalával szemben, mint maguk a vállalati vezetők és ebből adódóan gyakran új kontrolling tevékenységeket idéznek elő. Felmerül a kérdés, hogy milyen mértékben kell adott személyi körre, sőt egyes személyekre koncentrálni a vállalat specifikus kontrolling koncepció kialakítása során illetve, hogy hosszabb távon hasznosabb-e egy általános kontrolling standardot bevezetni, amelyre a mindenkori felhasználók támaszkodhatnak? A kérdés generálisan nem válaszolható meg. A tapasztalat azt mutatja, hogy egy individualizáltabb kontrolling rendszer jobban elősegíti a kontrolling elfogadását, mint egy általános kontrolling. A személy orientált kontrolling építőelemekből kiindulva idővel újabb komponensek építhetők be a rendszerbe, és azután egy általános és átfogó vállalati kontrolling koncepció jön létre, ezért Frank Jürgen és Kerin Witt munkásságában egyértelműen az első változatot javasolják a szerzők, azaz személyorientált kontrolling bevezetését nagyrészt individuális és talán nem feltétlenül objektív, teljesen a célnak megfelelő építőelemekkel. A 2. számú mellékletben a 3. számú ábrán látható összegzés mutatja be az egyes preferált kontrolling építőelemek egymáshoz rendelését, amelyet a középvállalatokra vonatkozóan empirikusan is teszteltek. (Frank Jürgen Witt-Kerin Witt, 1994)

A kontrolling sikere attól a haszontól függ, amelyet a kontrolling bevezetése és alkalmazása ígér. A vállalat számára a kontrollingból származó haszon legtöbbször nem mérhető pénzben, ezzel szemben vannak olyan magyarázó erejű jelzők, amelyek a kontrolling hasznát mutatják. Ezeket négy csoportba sorolják. Az első csoport a közvetett gazdaságosság területén az átláthatóság megteremtése: általános transzparencia az árkialakítás során, make or buy és racionalizálási információk a vállalaton belüli szolgáltatások vonatkozásában, differenciált költséghelyszámítás, eredménykontrolling, funkcionális kontrolling, általános költségek elemzése, a költségterv készítése, továbbá a napi teendők tekintetében például a beszámolási tevékenység erősödése, és a beszámoló formai fejlesztése. A második

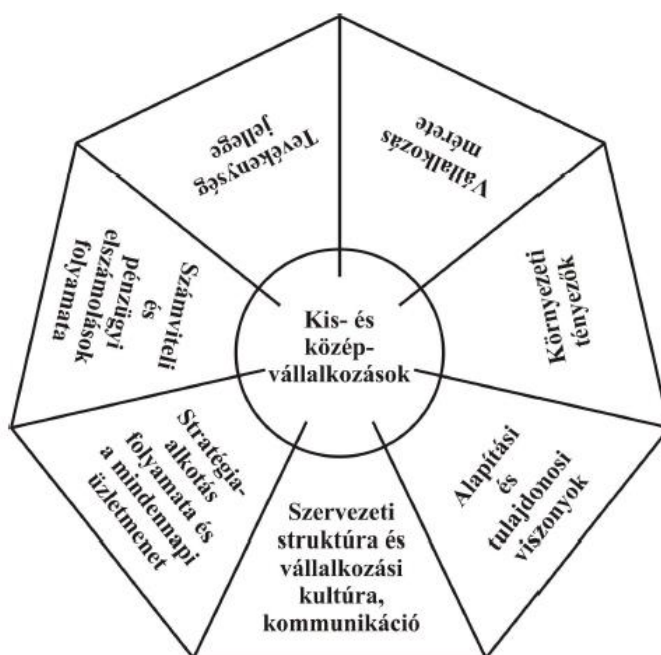
csoportban a közvetlen gazdasági hatások: csökkenő logisztikai és általános költségek, konkrét árképzési javaslatok, konkrét javaslatok a make or buy döntések során, segítség a beruházási döntésekben, csökkenő vezetőségi felkészülési idő a megbeszélésekre, javuló likviditási helyzet, valamint a fenntartási és karbantartási stratégiák üzemgazdasági megítélése. A harmadik csoportban a munkahelyi légkörben bekövetkezett pozitív változások tapasztalhatók: vezetők és munkavállalók elégedettsége a kontrolleri munkával, valamint a kontroller elégedettsége a saját munkájával. A negyedik csoportosításként pedig növekszik az új feladatok felismerési volumene, mint például a személyügyi kontrolling, jog, adózási és informatikai területen új feladatai, stratégiai gondolkodás, vállalaton belüli személyzet oktatása, folyamatmenedzsment és új területek, irányok kiépítése. (Frank Jürgen Witt-Kerin Witt, 1994)

A kontrolling bevezetésének lehetőségeit tekintve a kis és középvállalkozások esetében Hagen István Zsombor doktori disszertációjában a kis és középvállalkozások körében végzett reprezentatív kutatás alapján a következőket javasolja. A kontrolling bevezetéséhez át kell tekinteni az adott vállalkozás gazdasági folyamatait a tulajdonosok és a vezetés bevonásával. A vizsgálat eredményei alapján szükséges meghatározni a cég jelenlegi működésének alapelemeit, és meg kell tervezni a jövőbeli lehetséges változásokat. Mindezt követően szükséges megvizsgálni a cég számlatükrét és a költség elszámolási rendszerét. Tulajdonképpen egy átfogó elemzésre van szükség, ami alapjául szolgál a kontrolling tevékenységnek. A költség elszámolási rendszer minden egyes elemére költséghely és költségviselő számítást tanácsos kidolgozni, emellett fontos a kontrolling eszközök kiépítése a mutatószámrendszerek, beszámoló és jelentési rendszerek megalkotása. Az egyik legnehezebb feladatot a kontrolling modullal is rendelkező vezetési információs rendszer kiválasztása és az alkalmazottakkal való elfogadtatása jelenti. Figyelembe véve a törvény által megalkotott kis és középvállalkozásokra vonatkozó besorolást a mikrovállalkozások esetében a kontrolling szemléletmód alkalmazása javasolt. Ebben a besorolásban a vállalat tulajdonosa egyben vezető és döntéshozó, ezért szükséges a mindennapi üzletmenet során alkalmaznia kontrolling szemléletmódot. A kisvállalkozásokra jellemző, hogy a kontrolling alkalmazása megvalósítja a döntéstámogatást, ezért itt a kontrolling szemléletmód mellett hasznos a vezetői információszerzés bővítése, illetve annak támogatása informatikai háttérrel (például Microsoft Office Excel táblázatkezelő használata). A középvállalkozások esetében a kontrolling szemléletmód alkalmazása mellett fontos az informatikai és a döntéstámogatás, továbbá adott esetben kontroller munkakör betöltésére alkalmazott

foglalkoztatása. Az informatikai és döntéstámogatás több módon valósítható meg, a meglévő könyvelői, vállalatirányítási rendszert jelentő szoftvert egészítik ki kontrolling modullal, vagy teljesen új szoftvert is alkalmazhatnak. A kis- és középvállalkozások sajátosságait figyelembe véve megállapította, hogy a kontrolling bevezetését és alkalmazását alapvetően 7 tényező határozza meg: a vállalkozás mérete, környezeti tényezők, tevékenység jellege, alapítási és tulajdonosi viszonyok, stratégiaalkotás folyamata és a mindennapi üzletmenet, számviteli és pénzügyi elszámolások folyamata, valamint a szervezeti struktúra, vállalalkozási kultúra és kommunikáció. A 4. számú ábra szemlélteti a hét tényezőt, mellyel minden kontrollingot bevezető és alkalmazó kis és középvállalkozásnak számolnia kell, ha szeretné hogy vállalkozása eredményesebbé váljon. (Hagen, 2008)

A kis és középvállalkozások kontrolling bevezetését, alkalmazását meghatározó tényezők

4.sz. ábra



Forrás: (Hagen, 2008;110)

Hagen István Zsombor munkásságában a kis- és középvállalkozások egyes méretkategóriáit figyelembe véve az alábbi kontrolling megoldásokat javasolja. Mikrovállalkozások esetében kontrolling szemléletmód alkalmazása, a tulajdonos, vezető szakmai ismereteinek (kontrolling, számvitel, pénzügy, adózás, jog) bővítése a stratégiai célok operatív szintű megvalósítása érdekében. A kisvállalkozások esetében a tulajdonosi, vezetői információszerzés bővítése, támogatása informatikai háttérrel, táblázatkezelő, nyilvántartást végző szoftver segítségével. A középvállalkozások esetében a menedzsment döntéshozatali

folyamatának támogatását elősegítő szoftver, vagy kontrolling modullal rendelkező vállalatirányítási rendszer alkalmazása, valamint a kontroller vagy kontrolling csoport feladatkörének kialakítása. (Hagen, 2008)

3. A KONTROLLING JELENTŐSÉGÉNEK VIZSGÁLATA A KIS ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN

3.1 A kutatás célja és módszertana

A kutatásom célja megismerni, hogy milyen jelentőséggel bír a kontrolling alkalmazása a KKV szektorban tevékenykedő vállalkozások körében, milyen mértékben jellemző a szektorra a kontrolling használata, a vállalkozások életében milyen pozitív vagy negatív hatásokat eredményez a kontrolling bevezetése és használata, milyen tényezők, problémák indokolják a kontrolling bevezetését egy vállalkozás életében, továbbá eredményesebbek-e azon vállalkozások, melyek alkalmazzák a kontrollingot. Emellett fel szeretném tárni milyen összefüggések találhatóak a kontrolling alkalmazása valamint a vállalkozások mérete, vezetői/tulajdonosi jellemzők, a tevékenység ágazata, az alapítás óta eltelt idő, a vállalkozások belső erőforrásokkal való gazdálkodási képessége, a vállalkozások külső tényezőkhez való alkalmazkodási képessége között.

Hipotéziseim:

H1: A kontrollingot alkalmazó KKV szektorban tevékenykedő vállalkozások eredményesebbek, mint a kontrollingot nem alkalmazó ugyanezen szektorban működő vállalkozások.

H2: Léteznek olyan tényezők vagy problémák, melyek megjelenése indokolja a KKV szektorban tevékenykedő vállalkozás életében a kontrolling rendszer bevezetését.

H3: A KKV szektorban tevékenykedő vállalkozások működésében a kontrolling rendszer bevezetése eredményez számokkal nem mérhető pozitív változásokat.

A kvantitatív kutatáshoz sztenderdizált kérdőívet használtam, melynek kérdései az 1.számú mellékletben található. A kérdőíveket a KKV szektorban működő vállalkozások cégvezetői töltötték ki. A kérdőív szerkesztésénél ügyeltem a logikus felépítésre, igyekeztem ennek megfelelően kialakítani a kérdések sorrendjét, emellett kalkuláltam a válaszok feldolgozhatóságával is, ezért úgy alakítottam a kérdéseket, hogy a válaszok mérhető, feldolgozhatók legyenek. A kérdések tartalmát tekintve a kérdőív négy részre különíthető: vállalkozásokra vonatkozó általános információkra, a tulajdonosi viszonyokra és a vállalat irányítására vonatkozó kérdésekre, kontrollinggal kapcsolatos kérdésekre, valamint a vállalkozásra irányuló konkrét pénzügyi kérdésekre. A negyedik kérdéscsoportot azért alkalmaztam, hogy a vállalkozások eredményeiben bekövetkezett változások mérhető, feldolgozhatók legyenek. A kérdések szerkezetét tekintve nyitott és zárt kérdéseket is használtam. A

mintavételi eljárás során az egyszerű véletlen kiválasztást választottam, alapsokaságként pedig az ország kis és középvállalkozás szektorában tevékenykedő cégeit határoztam meg. A mintavétel nem reprezentatív. A válaszok kiértékelését a Microsoft Office Excel program és az IBM SPSS Statistics program segítségével végeztem.

Az elemzés során alkalmaztam a leíró statisztika adta lehetőségeket. A leíró statisztika segítségével a kvantitatív adatok könnyebben átláthatók, kezelhetőbb alakra hozhatók. Módszerei szolgálhatnak az egyes változók leírására, de változók közötti kapcsolatok elemzésére is alkalmasak. A megállapítások azonban csak a vizsgált mintára nézve érvényesek. A leíró statisztika az adatokon végzett legalapvetőbb kiértékelési, elemzési eljárás. Az a célja, hogy az adatok által leírt jelenséget összefoglalóan jellemző információkhoz jussunk, ez által egy elsődleges helyzetképet lehet megfogalmazni. Leíró statisztikát alkalmaznak, ha nem állítanak fel és tesztelnek hipotéziseket, csak a változók és a megfigyelések jellemzése a cél. Leggyakrabban központi értéket vagy szóródási jellemzőt számítanak, valamint az eloszlás alakját mutatják be numerikus és/vagy grafikus eszközökkel. Az SPSS Statistics program három típusú leíró statisztika elkészítésére ad lehetőséget. Én a „Descriptive” funkciót alkalmaztam, mely az intervallum vagy arány skálájú változók leírására, jellemzésére csak numerikus statisztikákat számol. (Kovács, 2014)

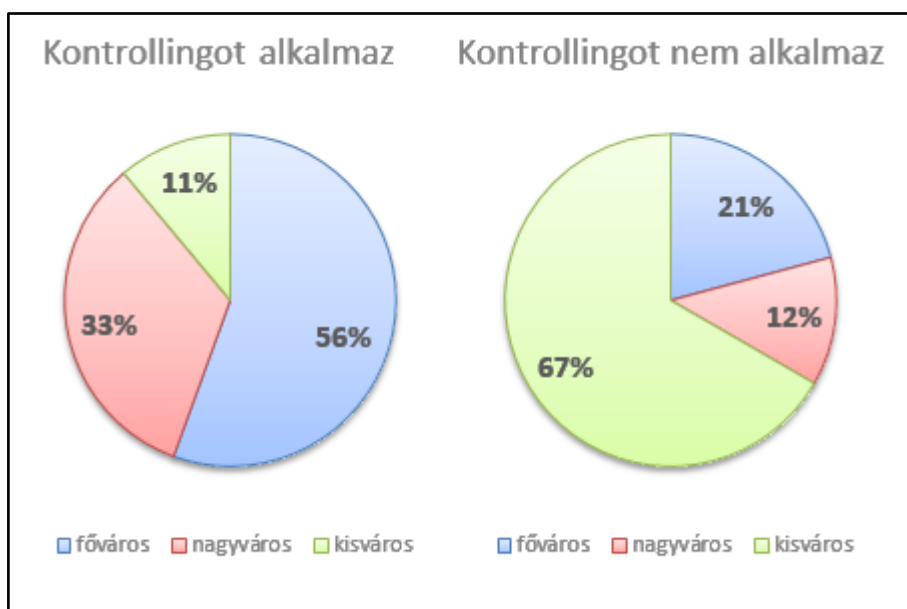
A kutatáshoz tartozó kérdőívet 43 cég vezetője töltötte ki, melyből 33 kérdőív volt használható az eredmények értékeléséhez, a kutatás szempontjából felhasználható kitöltések aránya 70 százalékos volt. A kérdőív utolsó részében konkrét adatok megadását kértem a cégek által korábban leadott nyilvános éves beszámoló alapján. Az információk szenzitivitását tekintve több kitöltő is kikerülte a megfelelő válaszadás lehetőségét, így ezen kérdőíveket kizártam az elemzésből. Továbbá kizártam az elemzésből azon vállalkozásokat is, melyek 2016-ban vagy az után alakultak, ugyanis ezen cégek esetében a pénzügyi adatokban a kutatás szempontjából nem követhetők és mérhetők a következő üzleti évre bekövetkező változások. Az elemzéshez olyan vállalkozások válaszait használtam fel, amelyek minden kérdést megválaszoltak és hiánytalanul megjelenítettek minimum két üzleti évre (2014,2015) vonatkozó konkrét pénzügyi adatokat.

3.2 A kérdőívre adott válaszok értékelése, a kontrolling jelentőségének elemzése a KKV szektorban

Először a válaszadó vállalkozások általános, tulajdonosi viszonyokkal, és vezetéssel kapcsolatos információit elemeztem. A kérdőív kitöltése során megadott foglalkoztatottsági, árbevétel és mérlegszerinti eredmény adatok kapcsán megvizsgáltam milyen KKV besorolásba oszthatók a vállalkozások. Ennek eredményeként elmondható, hogy a válaszadó cégek egyharmada a KKV besorolás szerinti kisvállalkozásnak minősül, míg a kétharmada mikrovállalkozás. A középvállalkozás kategóriában nem volt értékelhető válaszadó. A kontrolling alkalmazása főként a kisvállalkozások körében jellemző, a kontrollingot alkalmazó társaságok 89 százaléka kisvállalkozás. A kontrolling tevékenységet nem folytató cégek nagy része mikrovállalkozás (83%). A válaszadó vállalkozások több mint fele kisvárosi székhellyel rendelkezik, 30 százalék a fővárosban található, 18 százaléknak pedig nagyvárosban található a székhelye. Székhely szerinti megoszlást az 5. számú ábra szemlélteti.

A vállalkozások székhely szerinti megoszlása a kontrolling használatának függvényében

5.számú ábra



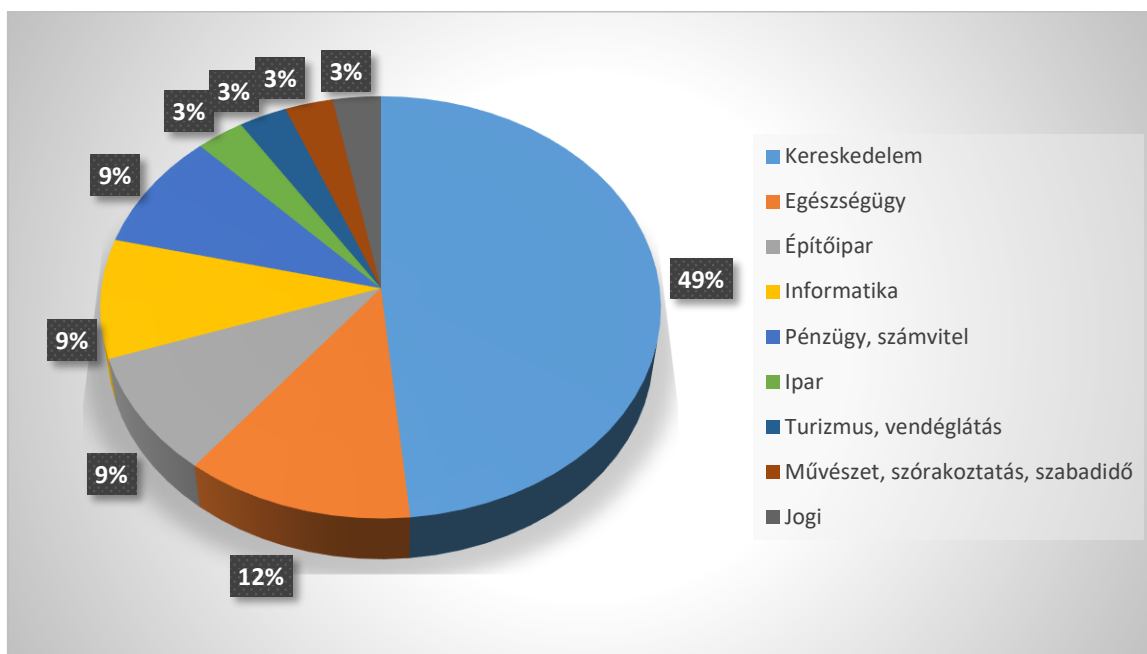
Forrás: saját kutatás alapján 2017

A kontrollingot alkalmazó és nem alkalmazó vállalkozásokat tekintve eltérő a székhely szerinti eloszlás. A kontrollingot alkalmazó társaságok nagy része fővárosi székhellyel rendelkezik, a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások nagy rész pedig a kisvárosban képviselteti magát. A vállalkozások jogi formáját tekintve 85 százalék korlátolt felelősségű

társaságként, míg 15 százalék betéti társaságként működik, más jogi formájú vállalkozás vezetője nem töltötte ki a kérdőívet. A 6. ábrán látható ágazat szerinti besorolás alapján a válaszadó vállalkozások majdnem fele (48%) a kereskedelmi szektorban tevékenykedik, 12 százalék az egészségügy területén, az építőipari, informatikai valamint pénzügyi, számviteli területeken egyaránt 9 százalék jelenik meg, majd 3 százalék képviseltet jogi, művészet, szabadidő és szórakoztatás, turizmus és vendéglátás, valamint ipari területeken.

A válaszadó vállalkozások megoszlása ágazati besorolás szerint

6.sz. ábra



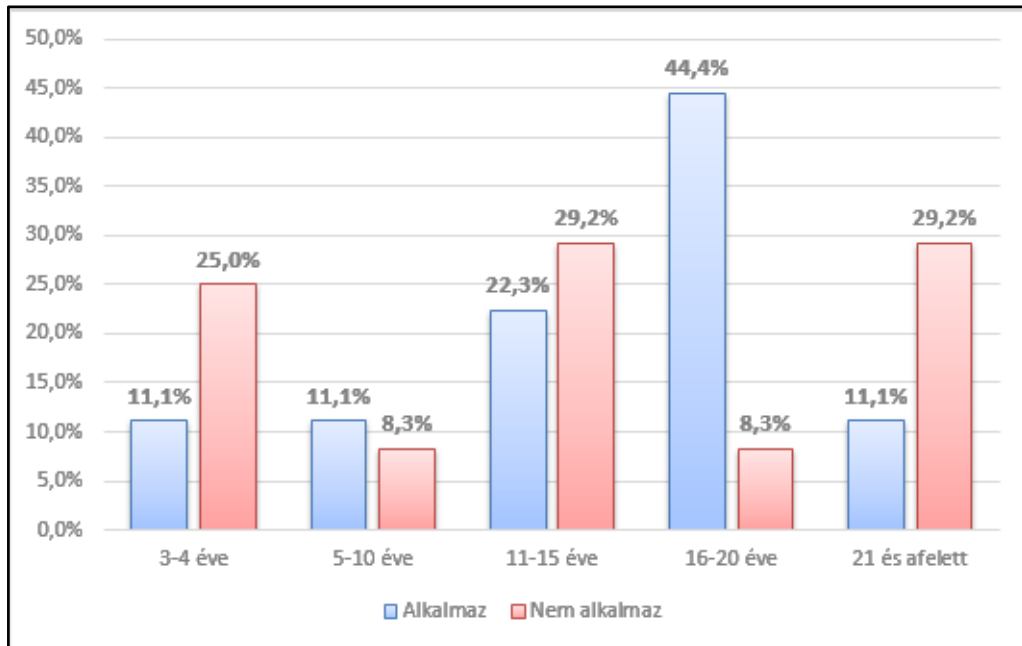
Forrás: saját kutatás alapján 2017

A kontrolling tevékenységet folytató vállalkozások megoszlása máshogy alakul az egyes ágazatok estében. A kontrollingot alkalmazó vállalkozások a kereskedelmi, az építőipari és a pénzügyi, számviteli szektorban működnek.

A vállalkozás tevékenységi idejét tekintve a legtöbb válaszadó (27%) 5-10 éve üzemelteti vállalkozását a piacon, ezt követően hasonló mértékben a 3-4 éve alakult vállalkozások következnek a rangsorban (24%), majd 16-20 éve (21%) alakult, a 21 éve és régebb óta működő (18%), és végül a 11-15 éve alakult (9%) cégek. A vállalkozások működési idejének megoszlását is megvizsgáltam a kontrolling tevékenység végzése függvényében, melyet a 7. számú ábra mutat be.

A vállalkozások működési idejének megoszlása a kontrolling alkalmazása szerint

7.sz. ábra



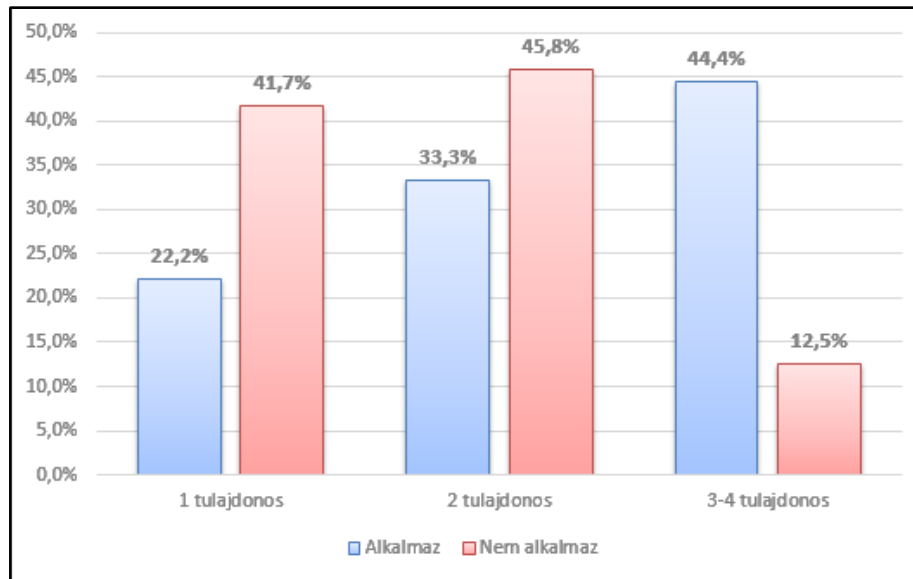
Forrás: saját kutatás alapján 2017

Az alapítás óta eltelt működési időt tekintve látható, hogy a kontrollingot alkalmazó vállalkozások száma egyre jellemzőbb a vállalkozások működési idejének növekedésével. A legtöbb kontrollingot alkalmazó vállalkozás 16-20 éve tevékenykedik a piacon. A kontrollingot alkalmazó vállalkozások kétharmada több mint tíz éve működő társaság. A kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások megoszlás változatos. A legtöbb kontrollingot nem alkalmazó vállalkozás több mint 20 éve tevékenykedik a piacon, majd ezt követi a 11-15 évig, és a 3-4 évig terjedő időszak.

A tulajdonosi megoszlásokat vizsgálva elmondható, hogy a válaszadó vállalkozások legnagyobb résznek (42%) két tulajdonosa van, 36 százalékuk egy tulajdonossal rendelkezik és 21 százalékuk 3 vagy 4 tulajdonossal rendelkezik. Ettől több tulajdonosi létszámmal rendelkező vállalkozás nem szerepelt a kérdőív kitöltői között. A kontrollingot alkalmazó vállalkozások függvényében megoszló tulajdonosi hányadot a 8. számú ábra szemlélteti, ahol a kontrollingot alkalmazó vállalkozások esetén egy növekedési tendencia figyelhető meg. A tulajdonosi hányad növekedésével növekszik a kontrolling alkalmazásának jelentősége is. A kontrollingot nem alkalmazók majdnem fele rendelkezik két tulajdonossal, viszont a 3-4 tulajdonossal rendelkező cégeknél már sokkal alacsonyabb ezen a csoport aránya. A tulajdonosi hányad alakulása összefüggésben lehet a társasági formával, ugyanis a betéti társaságok minimum két fővel alapíthatók.

A vállalkozások tulajdonosi hányadának megoszlása a kontrolling alkalmazása szerint

8.sz. ábra



Forrás: saját kutatás alapján 2017

Az esetek túlnyomó részében a vállalkozás vezetője egyben tulajdonos is, kis mértékben (9%) fordul elő, hogy a vállalkozás vezetője nem tulajdonosa a cégnek. A válaszadó vállalatok vezetőinek kétharmada felsőfokú képesítéssel rendelkezik, a többi vezető középfokú végzettséggel irányítja a vállalkozást. A kontrolling tevékenységet folytató vállalkozások vezetői csaknem 90 százaléka rendelkezik felsőfokú végzettséggel. Jellemző a cégekre, hogy a számviteli, könyvviteli feladatok ellátására külsős könyvelő céget alkalmazzanak (79%), ettől sokkal kisebb mértékben végzi ezen feladatokat alkalmazott (6%), vagy a vezető tulajdonos (3%). A kontrollingot alkalmazó vállalkozások esetében közel fele-fele arányban végzi ezen tevékenységet külsős könyvelő cég vagy belső alkalmazott. A tulajdonosok ez esetben nem foglalkoznak könyvviteli feladatokkal.

A vállalkozások több mint fele (52%) nem rendelkezik pénzügyi tervvel, a pénzügyi tervet készítő cégek közül 30 százalék csak rövid távú pénzügyi tervet, 18 százalék pedig rövid és hosszú távú pénzügyi tervet is készít. Azon vállalkozások körében, melyek végeznek kontrolling tevékenységet, mindegyik cég rendelkezik valamilyen pénzügyi tervvel. A kontrollingot nem alkalmazó társaságoknak csak 30 százaléka készít pénzügyi tervet.

A működés és irányítás tekintetében csaknem a minden vezető tudja pontosan mely termékek vagy szolgáltatások termelnek leginkább nyereséget a vállalkozás számára. Közel fele-fele arányban tudják a vezetők, hogy mekkora eredményt értek el vállalatgazdasági

szempontból, ezen belül a kontrolling tevékenységet végző vállalkozások száz százaléka, a kontrolling tevékenységet nem végző vállalkozások negyede van tisztában vele, hogy az adózási és a mérlegkészítés torzító hatása nélkül milyen eredményt ér el. Megvizsgáltam továbbá azt is, hogy a választ adó kis és középvállalkozásban működő cégek vezetői látják-e pontosan, hogy a különböző intézkedések milyen hatást gyakorolnak a társaság eredményére. Az előző feltevéshez hasonlóan összességben itt is 50-50 százalék tudja pontosan az intézkedések eredményben megjelenő következményét, ezen belül a kontrollingot alkalmazó társaságok csaknem 90 százaléka, míg a kontrollingot nem alkalmazó társaságoknak csaknem 30 százaléka ismeri. A kontrolling rendszert előnyben részesítő vállalkozások vezetőinek 100 százaléka, a kontrolling tevékenységet nem folytatók 46 százaléka képes követni az irányítás során, a terv szerinti haladást, valamint a fennmaradó 54 százalék egyáltalán nem tudja követni, hogy ténylegesen eltérnek –e a korábban meghatározott tervektől.

A vezetők megjelölték, hogy meglátásaik szerint a belső erőforrásokkal való gazdálkodás milyen mértékben jelent problémát a cég életében (1 rendkívül problémás, 2 problémát jelent, 3 problémás, de megoldható, 4 kevés probléma, 5 nem probléma), melynek összefoglaló eredményét a 4. számú ábra szemlélteti.

A válaszadó vállalkozások belső erőforrásokkal való gazdálkodása

9.sz. ábra

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Anyag	33	2	5	4,21	,893
Munkaerő	33	1	5	3,67	1,267
Információ	33	2	5	4,21	,960
Tárgyi eszköz	33	2	5	4,58	,792
Pénz és tőke	33	2	5	3,94	1,088
Valid N (listwise)	33				

Forrás: saját kutatás alapján 2017

A leíró statisztika átlag oszlopa alapján elmondható, hogy a belső erőforrásokkal való gazdálkodás viszonylag kevés problémát jelent a vállalkozások számára. A legnagyobb kihívást a munkaerővel való gazdálkodás jelenti, de ez sem olyan mértékben, amit ne tudnának megoldani a vezetők. A vállalkozások válaszai alapján a legkevesebb gondot a tőke és eszközgazdálkodás jelenti. Ugyanezen besorolást kellett elvégezniük a külső környezethez való alkalmazkodás esetében is.

A válaszadó vállalkozások külső környezethez való alkalmazkodása

10.sz. ábra

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gazdasági	33	1	5	3,88	1,244
Technológia	33	1	5	4,03	1,104
Társadalmi	33	2	5	4,03	1,075
Versenykörnyezet	33	2	5	3,61	1,088
Politikai	33	1	5	3,27	1,625
Valid N (listwise)	33				

Forrás: saját kutatás alapján 2017

A külső környezethez való alkalmazkodás a válaszok alapján nagyobb problémát jelent, mint a belső erőforrásokkal való gazdálkodás. A legnagyobb kihívást a politikai környezethez való alkalmazkodás jelenti a vállalkozások életében, majd ezt követi a versenykörnyezethez való alkalmazkodás nehézségei. Kevés problémával szembesülnek a gazdasági, a technológiai és társadalmi környezetet illetően.

Megvizsgáltam a belső erőforrásokkal való gazdálkodást és a külső környezethez való alkalmazkodást a kontrolling tevékenységet végző és nem végző vállalkozások esetében is.

A kontrolling rendszert nem alkalmazó vállalkozások belső erőforrásokkal való gazdálkodása

11.sz. ábra

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Anyag	24	2	5	4,33	,868
Munkaerő	24	2	5	4,00	1,063
Információ	24	2	5	4,38	,875
Tárgyi eszköz	24	2	5	4,54	,884
Pénz és tőke	24	2	5	4,00	1,142
Valid N (listwise)	24				

Forrás: saját primer kutatás alapján 2017

A kontrolling tevékenységet nem végző társaságok esetében az összes belső erőforrással való gazdálkodás esetében elmondható, hogy kevés problémát jelent a vállalkozások számára. Egy cég sem vélekedett úgy, hogy bármelyik erőforrással való gazdálkodás rendkívüli problémát jelentene a vállalkozás működése során. A legnagyobb nehézséget a vállalatok összességéhez képest ezen csoportnál is a munkaerő, valamint a pénz és tőkegazdálkodás jelenti. A legkevesebb problémát a tárgyi eszközökkel való gazdálkodás jelenti.

A kontrolling rendszert nem alkalmazó vállalkozások külső környezetéhez való alkalmazkodása

12.sz. ábra

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gazdasági	24	1	5	4,13	1,227
Technológia	24	1	5	4,08	1,213
Társadalmi	24	2	5	4,25	,989
Versenykörnyezet	24	2	5	3,75	1,073
Politikai	24	1	5	3,42	1,640
Valid N (listwise)	24				

Forrás: saját primer kutatás alapján 2017

A külső környezethez való alkalmazkodás mértéke valamivel nagyobb nehézséget okoz ezen vállalalkozási csoportnál, mint a belső erőforrásokkal való gazdálkodás. A legnagyobb nehézséget a politikai környezet és a versenykörnyezethez való alkalmazkodás jelenti a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások körében. Az előbb említett külső környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás problémás, de még megoldható a cégek működésében. Kevés problémát jelent a gazdasági, a technológiai és a társadalmi környezethez való alkalmazkodás. A választ adó vállalkozások közül három környezeti tényezőnél is előfordul, hogy rendkívüli problémát okoz a vállalkozás számára. Rendkívüli problémaként jelölték a gazdasági, a technológiai illetve a politikai környezethez való alkalmazkodást.

A kontrollingot alkalmazó vállalkozások körében a belső erőforrásokkal való gazdálkodás és a külső környezethez való alkalmazkodás másként alakult. Ezen vállalalkozási csoporton belül az átlag számítások alapján nagyobb problémát jelent a belső erőforrásokkal való gazdálkodás, mint a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások esetében. A 13. számú ábra részletezése szerint a legnagyobb problémát ez esetben is a munkaerővel való gazdálkodás jelenti. A legkevesebb nehézséget a tárgyi eszközzel való gazdálkodás okozza, ez a tényező egyik válaszadó vállalkozásnak sem okoz nagy gondot. Volt olyan vállalkozás, amelynek az információkkal való gazdálkodás jelent nagy problémát.

A kontrolling rendszert alkalmazó vállalkozások belső erőforrásokkal való gazdálkodása

13.sz. ábra

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Anyag	9	3	5	3,89	,928
Munkaerő	9	1	5	2,78	1,394
Információ	9	2	5	3,78	1,093
Tárgyi eszköz	9	4	5	4,67	,500
Pénz és tőke	9	3	5	3,78	,972
Valid N (listwise)	9				

Forrás: saját primer kutatás alapján 2017

A 14. számú ábra alapján a külső környezethez való alkalmazkodást tekintve szintén a kontrollingot alkalmazó vállalkozásoknak akad nagyobb nehézsége. A kevés problémát jelentő tényező a technológiai környezethez való alkalmazkodás, míg a legnagyobb nehézséget a politikai környezethez való alkalmazkodás jelenti. Ezek a problémák még megoldhatók a vállalkozások életében. Volt olyan válaszadó vállalkozás, amelynek a politikai környezet rendkívüli nehézségeket okoz a működés során, és voltak olyan vállalkozások is, melyeknek szintén nagyobb mértékű problémát okoz a gazdasági, társadalmi és versenykörnyezethez való alkalmazkodás.

A kontrolling rendszert alkalmazó vállalkozások külső környezethez való alkalmazkodása

14.sz. ábra

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gazdasági	9	2	5	3,22	1,093
Technológia	9	3	5	3,89	,782
Társadalmi	9	2	5	3,44	1,130
Versenykörnyezet	9	2	5	3,22	1,093
Politikai	9	1	5	2,89	1,616
Valid N (listwise)	9				

Forrás: saját primer kutatás alapján 2017

A belső erőforrásokkal való gazdálkodás és a külső környezethez való alkalmazkodás képességét sok tényező befolyásolhatja egy vállalkozás életében. A kontrollingot alkalmazó vállalkozások látszólag nagyobb nehézségekkel néznek szembe. Ez fakadhat abból is, hogy a kontrollingot alkalmazó társaságok nagyobb vállalkozási mérettel működnek, mint a

kontrolling tevékenységet nem végző cégek. A nagyobb méretű vállalkozások irányítása komplexebb vállalatirányítási rendszert igényelhetnek, mint kisebb társaik, és nagyobb mértékű nehézségekkel is szembesülhetnek ezeken a területeken.

Kontrolling témával kapcsolatos kérdések összeállításakor fontosnak tartottam tisztázni mit jelent egyáltalán a vállalkozásoknak a kontrolling. A válaszadók több mint fele véli úgy, hogy a kontrolling a vállalkozás ellenőrzése (58%), közel egyötödük gondolja, hogy a vállalkozások értékelése (18%) és 9 százalék véli, hogy a vállalkozás szervezése. A válaszadás során egyéb nyitottan megfogalmazott válaszadásra is volt lehetőség, ebben az esetben azt nyilatkozta a válaszadók 15 százaléka, hogy egyáltalán nem tudja mit jelent a kontrolling.

A következő kérdésnél a vállalkozások vezetőinek arra kellett választ adniuk, hogy alkalmaznak-e társaságukban kontrollingot. A kérdéshez részletesen megfogalmazott definíciót és magyarázatot tüntettem fel a kontrollingról annak érdekében, hogy az a kitöltő is megfelelően tudjon válaszolni, aki esetleg korábban nem is hallott a kontrollingról. A válaszadók valamivel több, mint negyede alkalmaz kontrollingot a vállalkozásban (27%), jelentős többségük viszont egyáltalán nem alkalmazza (73%). A kontrollingot nem alkalmazók esetében fontosnak tartottam rávilágítani mi lehet ennek az oka. A válaszadóknak ez esetben is lehetőségük volt a meglévő alternatívák mellett egyéb sajátos véleménykifejtésre. A kontrollingot nem alkalmazók több mint 60 százaléka nem tudja, hogy milyen előnyökkel járhat egy kontrolling rendszer alkalmazása. A többi esetben főként nem tartják szükségesnek a használatot, véleményük szerint ettől függetlenül is jól működik a vállalkozásuk. Kisebb rétegben pedig a vállalkozás méretéből adódóan nem alkalmazzák.

A kontrollingot alkalmazó vállalkozásoknak a kérdőív kitöltése során további hét kérdésre kellett választ adniuk. Elsőként azt kívántam feltérképezni, hogy miért alkalmazzák a kontrollingot a vállalkozásban. Ebben az esetben szintén lehetőségük volt a meglévő alternatívákon túl egyéb válasz keretében egyéni vélemény, indok kifejtésére. A kontrollingot alkalmazó válaszadó vállalkozások úgy vélik, megalapozza gazdaságos és eredményes hatékony működésüket a kontrolling rendszer alkalmazása. Egy válaszadó emelte ki, hogy mindezekon kívül egyéb más számos előnyökkel is szolgál a kontrolling rendszer használata vállalkozása működésében. A kontrolling tevékenységet végző társaságoknál ezen feladatokat többnyire a tulajdonos, vagy a gazdasági, számviteli

alkalmazott látja el. Egy vállalkozás esetében merült fel a kontroller, mint alkalmazott a tevékenység végzésére.

Fontosnak tartottam felmérni, hogy az egyes vállalkozások mennyi ideje használnak kontrollingot vállalatirányítási rendszerükben. A kontrollingot alkalmazó válaszadók egyharmada 1-2 éve vezette be a rendszert vállalkozása működésébe, míg további egyharmada több mint 7 éve alkalmazza, és a maradék egyharmad rész több mint 20 éve alkalmazza vállalkozásában.

A második hipotézisem vizsgálata érdekében kérdeztem meg a kontrollingot alkalmazó vállalkozásokat, hogy milyen tényezők, problémák indokolták a kontrolling tevékenység elkezdését. Ezen kérdés keretében nyíltan volt lehetőségük megfogalmazni a vezetőknek véleményüket. A válaszok összesítését a 15. számú ábra tartalmazza.

A kontrolling rendszer bevezetését indokoló tényezők a válaszadók véleménye alapján

15.sz. ábra



Forrás: saját kutatás alapján 2017

A válaszadó vállalkozások vezetői a vállalkozás fejlődése során nehézségekkel szemben találták magukat. Leginkább a korábban megszokott folyamatok váltak alkalmatlanná a fejlődés következtében kialakult változásokhoz. Szervezetlenséget és a megfelelő adatok

meglétét hiányolták, az információk lassú áramlását. Nehézkessé vált a tervezés és az ellenőrzés, az értékesítések, folyamatok követése. Többletkiadások jelentek meg és nehezebbé vált a likviditás, valamint a befektetések megtérülésének ellenőrzése is. A kontrolling rendszer bevezetésével ezen problémákat kívánták megszüntetni, illetve mérhetővé tenni teljesítményüket, és gazdaságosan, eredményesen működni.

A kontrollingot alkalmazó vállalkozások nagy része továbbfejlesztette a már korábban bevezetett kontrolling rendszert. Ennek okait szintén nyílt kérdés keretében részletezhatték. A rendszerek fejlesztése a válaszadó vállalkozások életében folyamatos, a vállalkozás fejlődésének, változásainak megfelelően változtatják a kontrolling rendszert is. Új termékek, szolgáltatások, valamint új ágazat bevezetése következtében történtek változtatások, fejlesztések a kontrolling rendszerben. A gazdasági válság miatti árbevétel csökkenés következtében és az eredményesség növelése céljából is történt a rendszerben fejlesztés. Volt olyan vállalkozás, amely egy új program lehetősége kapcsán változtatott rendszerén.

A harmadik hipotézis vizsgálatára igyekeztem fényt deríteni, hogy a kontrollingot alkalmazó vállalkozások közül milyen hatások következtek a cég életében a kontrolling rendszer bevezetését követően. Fontosnak tartottam, hogy a válaszadóknak lehetőségük legyen a pozitív és negatív hatások szabad kifejtésére is. A válaszokat összefoglaló információkat az 2.számú táblázat foglalja össze.

A kontrolling rendszer bevezetésének hatásai a válaszadók véleménye alapján

2.sz. táblázat

Pozitív hatások	Negatív hatások
<ul style="list-style-type: none"> -Átláthatóság -Rendszerben gondolkodás -Megfelelő információk gyors biztosítása -Rendszeres riportok -Értelmezhető adatok -Jelentős költségcsökkenés -Eredményesebb működés -Jobb tervezhetőség -Egyéni teljesítmények növekedése 	<ul style="list-style-type: none"> -Több munka -Dolgozói ellenállás

A vállalkozások által tapasztalt pozitív hatások megoldásként szolgálnak a 15. számú ábrán megfogalmazott nehézségekben. Tehát a válaszok alapján elmondható, hogy a kontrolling összességében pozitív hatással van a vállalkozások működésére, és megoldásként szolgálnak bizonyos problémák leküzdésére. A negatív hatásként említett többletmunka befektetésként is tekinthető és nem feltétlen negatív tényező, ha ezen munka befektetésével nagyobb

eredmény és hatékonyság érhető el a cég érdekében. A dolgozói ellenállás véleményem szerint a szervezeti kultúra minimális változtatásával, a vezetők és dolgozók közötti kommunikáció fejlesztésével ellensúlyozható. Egy kontrolling rendszer üzemeltetéséhez a dolgozók is szükségesek, fontos hogy ismerjék mi a szerepük ebben a rendszerben és az hogyan tudja segíteni a cég fejlődését, esetleg a saját munkájukat.

3.3 A válaszadó vállalkozások eredményességének vizsgálata a kontrolling használatának függvényében

Az első hipotézisem kapcsán szeretném megvizsgálni, hogy a kontrollingot alkalmazó vállalkozások eredményesebbek-e a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozásoknál. Az eredményesség méréséhez a kérdőív negyedik részében megadott konkrét éves beszámolók adatait szeretném elemezni. A vállalkozásoknak 2012 és 2015 közötti időszakokra minden beszámolóval rendelkező üzleti évre meg kellett adniuk a mérlegben és az eredménykimutatásban szereplő bizonyos adatokat. A vállalkozások eredményességét a következő adatok felhasználásával elemeztem: a vállalkozások értékesítés nettó árbevétele, adózott eredménye, mérleg szerinti eredménye, illetve néhány jövedelmezőségi mutató alkalmazásával.

Az eredménykimutatásban értékesítés nettó árbevétele címszó alatt szerepel a vállalkozás fő tevékenysége során megszerzett és realizált bevételek értéke. Az adózás előtti egy összesítő eredménykategória, mely megmutatja, hogy mennyi a vállalkozásnál az üzleti év eredménye, a vállalkozási eredmény és a rendkívüli eredmény összevont összege. Az adózott eredmény megmutatja, hogy az adófizetési kötelezettség teljesítése után az adózás előtti eredményből mennyi marad a vállalkozásnál. A mérleg szerinti eredmény kifejezi, hogy az üzleti év gazdálkodásának mennyi a saját tőkéhez való hozzájárulása. Pozitív eredmény esetén a mérleg szerinti eredmény kifejezi, hogy a tulajdonosok az osztalék fizetése után mennyi eredményt hagynak a vállalkozásnál. Ez növeli a saját tőkét. Veszteséges gazdálkodás esetén a mérleg szerinti eredmény megmutatja, hogy a veszteség mekkora összeggel csökkenti a vállalkozás saját tőkéjét. (Dr. Sztanó, 2006)

A válaszadó vállalkozások értékesítés nettó árbevételének átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében

3.sz. táblázat

ezer HUF	2012	2013	2014	2015	2012-2015
Alkalmaz kontrollingot	136845	211158	258877	279871	224112
Nem alkalmaz kontrollingot	134354	148734	188469	278508	196118

Forrás: saját primer kutatás alapján, 2017

Az egyes üzleti évekre megadott értékesítés nettó árbevételek átlagát számoltam ki a válaszadó vállalkozások tekintetében megkülönböztetve a kontrollingot alkalmazó és nem alkalmazó vállalkozásokat. A kontrollingot alkalmazó vállalkozások átlagos árbevétele mindegyik üzleti évre magasabb, mint a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozásoknál. Egy vállalkozásra vonatkozó értékesítés nettó árbevételének nagyságát számos tényező befolyásolhatja. Az összehasonlíthatóság szempontjából problémát okozhat, hogy az elemzett vállalkozások különböző iparágakban tevékenykednek, ebből adódóan más-más értékrendű termékekből és szolgáltatásokból származnak bevételeik. Továbbá a vállalkozás méretéből adódóan is előfordulhatnak különbségek. Egy nagyobb létszámmal dolgozó termelő vállalat például több bevételt tud realizálni, persze ez nem törvényszerű, de érdemes ezen szempontokat is figyelembe venni. A piacon régóta tevékenykedő vállalkozás bevételei is lehetnek magasabbak, mint a fiatal, kezdetben még instabil cégek esetében. Ezen okból kifolyólag fontosnak tartottam elemezni az egyes évek közötti változás mértékét. A változás mértékéből látható, hogy a kontrollingot alkalmazó vagy nem alkalmazó cégek tudtak nagyobb ütemű fejlődést eredményezni az évek alatt.

A válaszadó vállalkozások értékesítés nettó árbevételének változásának átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében

4.sz. táblázat

ezer HUF	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2015
Alkalmaz kontrollingot	100709	47719	20994	54773
Nem alkalmaz kontrollingot	23655	12915	90039	48403

Forrás: saját primer kutatás alapján, 2017

A 2012-ről 2013-as évre a kontrollingot alkalmazó társaságok jóval magasabb mértékű fejlődést realizáltak az értékesítés nettó árbevétel növekedése tekintetében. A 2014 üzleti évre történő változás esetében is hatékonyabbak voltak a kontrolling tevékenységet folytató társaságok. A 2015. évre vonatkozóan a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások voltak

hatékonyabbak a növekedésben. A teljes vizsgált időszakot tekintve látható, hogy a kontrollingot alkalmazó vállalkozások fejlődése magasabb ütemben történt, mint a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások esetében. Az értékesítés nettó árbevételének fejlődési ütemét tekintve a kontrollingot előnyben részesítő vállalkozások eredményesebben működnek.

A válaszadó vállalkozások adózott eredmény átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében

5.sz. táblázat

ezer HUF	2012	2013	2014	2015	2012-2015
Alkalmaz kontrollingot	4467	46049	13905	18545	10681
Nem alkalmaz kontrollingot	4938	8231	9216	14324	9678

Forrás: saját primer kutatás alapján, 2017

Az egyes üzleti évekre megadott adózott eredmények átlagát számoltam ki a válaszadó vállalkozások tekintetében megkülönböztetve a kontrollingot alkalmazó és nem alkalmazó vállalkozásokat. A kontrollingot alkalmazó vállalkozások adózás utáni eredménye mindegyik üzleti évre magasabb, mint a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozásoknál. Az adózott eredményt is számos tényező befolyásolja egy vállalkozás működése során, ezért nem általánosítható, hogy a magasabb eredmény a kontrolling tevékenységnek köszönhető.

A válaszadó vállalkozások adózott eredmény változásának átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében

6.sz. táblázat

ezer HUF	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2015
Alkalmaz kontrollingot	1302	8788	4640	5049
Nem alkalmaz kontrollingot	3790	3107	5108	4141

Forrás: saját primer kutatás alapján, 2017

A vállalkozások adózott eredményében bekövetkezett változások tekintetében a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások hatékonyabbak voltak a 2013 és 2015 üzleti évre történő fejlődés tekintetében. Ezekre az évekre a kontrollingot alkalmazó vállalkozások kisebb mértékben mutattak fejlődést. A hosszabb távú teljes időszakot vizsgálva a kontrollingot alkalmazó vállalkozások eredményesebben növekedtek, nagyobb mértékben mutattak fejlődést a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozásokkal szemben.

A válaszadó vállalkozások mérleg szerinti eredmény átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében

7.sz. táblázat

ezer HUF	2012	2013	2014	2015	2012-2015
Alkalmaz kontrollingot	4467	5035	13905	16878	10231
Nem alkalmaz kontrollingot	5029	6469	3423	4781	4782

Forrás: saját primer kutatás alapján, 2017

Az egyes üzleti évekre megadott mérleg szerinti eredmények átlagát számoltam ki a válaszadó vállalkozások tekintetében megkülönböztetve a kontrollingot alkalmazó és nem alkalmazó vállalkozásokat. A kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások mérleg szerinti eredménye az első két üzleti évre magasabb, mint a kontrollingot alkalmazó vállalkozásoknál, majd ezt követően megfordul, és a kontrollingot alkalmazó vállalkozások esetében lesz magasabb az átlagos mérleg szerinti eredmény. Az egyes üzleti évek összegeként a kontrollingot alkalmazó vállalkozások mérleg szerinti eredménye a magasabb. E tekintetben is elmondható, hogy a mérleg szerinti eredményt számos tényező befolyásolja egy vállalkozás működése során.

A válaszadó vállalkozások mérleg szerinti eredmény változásának átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében

8.sz. táblázat

ezer HUF	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2015
Alkalmaz kontrollingot	1210	8870	2973	4472
Nem alkalmaz kontrollingot	1826	-3308	1358	98

Forrás: saját primer kutatás alapján, 2017

A kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások a 2013 üzleti évre nagyobb mértékű növekedést realizáltak, majd az ezt követő évben jelentős visszaesés volt tapasztalható. A kontrollingot alkalmazó vállalkozások a 2014 és 2015 üzleti évre jelentősebb növekedést eredményeztek a mérleg szerinti eredmény változásában. A teljes időszakot vizsgálva megállapítható, hogy a kontrollingot alkalmazó vállalkozások magasan hatékonyabbak voltak a fejlődés mértékében, mint a kontrollingot nem alkalmazó társaságok.

A jövedelmezőségi mutatók közül a következőket alkalmaztam.

Eszközarányos nyereség (ROA) megmutatja, hogy a teljes eszközállomány mekkora jövedelemtermelő képességgel bír. Számítás módja: Adózott eredmény / Eszközök összesen

Sajáttőke arányos nyereség (ROE): kifejezi, hogy a vállalkozás összes tőkéjének (de elsősorban saját tőkéjének) mekkora az eredményhozama. Számítás módja: Adózott eredmény / Saját tőke

Árbevétel arányos nyereség (ROS): kifejezi, hogy a vállalkozás egységnyi árbevétele mekkora eredményt realizált, vagyis mennyire volt jövedelmező az értékesítés. Ez a mutató a vállalati gazdálkodás átfogó hatékonyságát méri. Értéke ágazatonként eltérő. Számítás módja: Adózott eredmény / Értékesítés nettó árbevétele (Dr.Bíró, Kresalek, Dr. Pucsek, és Dr. Sztanó, 2012)

A válaszadó vállalkozások eszközarányos nyereség átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében

9.sz. táblázat

ezer HUF	2012	2013	2014	2015	2012-2015
Alkalmaz kontrollingot	10%	1,5%	9,3%	12,5%	8,3%
Nem alkalmaz kontrollingot	0,4%	10%	6,4%	11,3%	7,4%

Forrás: saját primer kutatás alapján, 2017

A 9. számú táblázatban a válaszadó vállalkozások eszközarányos nyereség mutatójának átlagát számoltam ki az egyes évekre és a teljes időszakra tekintettel is. Azt mutatja meg, hogy a vállalatok teljes eszközállománya átlagosan milyen hozamot biztosított és mekkora megtérülési ráta mellett működtették a vállalkozások vezetői. A mutató értelmezése viszonylag egyszerű feladat lenne egy vállalkozás esetében, minél nagyobb a mutató, annál magasabb hozamot ér el a társaság az eszközeinek működtetésével. A kontrollingot alkalmazó társaságok esetében magasabb a mutató a teljes időszakot tekintve és a 2013 évet kivéve, az egyes üzleti évekre lebontva is. A ROA mértéke eltérő a különböző szektorokban tevékenykedő vállalkozások esetében, ezért az összehasonlíthatóság tekintetében csak azonos szektorban működő vállalkozások ROA mutatóját érdemes összehasonlítani. Fontosnak tartottam elemezni az egyes évek közötti változás mértékét. A változás mértékéből látható, hogy a kontrollingot alkalmazó vagy nem alkalmazó cégek tudtak nagyobb ütemű fejlődést eredményezni az évek alatt.

A válaszadó vállalkozások eszközarányos nyereség változásának átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében

10.sz. táblázat

ezer HUF	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2015
Alkalmaz kontrollingot	-5,6%	7,7%	3,2%	2,1%
Nem alkalmaz kontrollingot	8%	-3,7%	4,9%	3,2%

Forrás: saját primer kutatás alapján, 2017

A 2012-ről 2013-as évre a kontrollingot alkalmazó társaságok 5,6%-os csökkenést eredményeztek az eszközarányos nyereség mutatójában, míg a kontrollingot nem alkalmazók 8%-os növekedést realizáltak. A 2013 és 2014-es adatok változásait tekintve elmondható, hogy a kontrollingot alkalmazó vállalkozások eredményesebbek voltak. Az utolsó oszlop a teljes vizsgált időszakot foglalja magába. A kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások eredményesebben fejlődtek a 2012-től 2015 év végéig terjedő üzleti időszakra vonatkozóan az eszközarányos nyereség mértékét tekintve. A kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások eszközállományából származó hozam dinamikusabb teljesítményt eredményezett, nagyobb mértékben fejlődtek.

A válaszadó vállalkozások saját tőke arányos nyereség átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében

11.sz. táblázat

ezer HUF	2012	2013	2014	2015	2012-2015
Alkalmaz kontrollingot	20,4%	11,1%	26,7%	29,2%	21,9%
Nem alkalmaz kontrollingot	9,5%	-12,1%	-11,8%	38,4%	7,2%

Forrás: saját primer kutatás alapján, 2017

A 11. számú táblázatban a válaszadó vállalkozások saját tőke arányos mutatójának átlagát számoltam ki az egyes évekre és a teljes időszakra tekintettel is. A saját tőke arányos nyereség megmutatja, hogy a vállalkozások az adott üzleti évben a tulajdonosok által birtokolt saját tőke mekkora hozamot biztosítottak az egyéb gazdasági szereplők követeléseinek kielégítése után. A kontrolling tevékenységet végző vállalkozások az egyes üzleti éveket tekintve 2015. évet kivéve magasabb hozamot értek el, mint a kontrollingot nem alkalmazó társaságok. A teljes időszakra vett átlag megmutatja, hogy a kontrolling tevékenységet folytató cégek sokkal nagyobb mértékű hozamot realizáltak. A mutató értelmezése hasonló az eszközarányos nyereség mutatóhoz. Vigyázni kell azonban arra, hogy az egyes társaságok ROE mutatójának értékelésében figyelembe kell venni a

tőkeáttétel hatását, ha egy vállalat magas tőkeáttétellel működik, akkor a saját tőke hozamának nemcsak a cég tevékenységének üzleti kockázatát, hanem a tőkeáttételből adódó pénzügyi kockázatot is tükröznie kell. Ez pedig azt jelenti, hogy a ROE mutató értéke nagyobb sávban szóródik, mint egy hasonló tevékenységet végző, de alacsonyabb idegen tőkearányal működő cég ROE mutatója. Az összehasonlíthatósági probléma miatt ez esetben is megvizsgáltam az egyes évek közötti változás mértékét. A változás mértékéből látható, hogy a kontrollingot alkalmazó vagy nem alkalmazó cégek tudtak nagyobb mértékű fejlődést eredményezni az évek alatt.

A válaszadó vállalkozások saját tőke arányos nyereség változásának átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében

12.sz. táblázat

ezer HUF	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2015
Alkalmaz kontrollingot	-4,7%	15,6%	2,5%	4,9%
Nem alkalmaz kontrollingot	-24,6%	-69%	50,2%	-6,3%

Forrás: saját primer kutatás alapján, 2017

A saját tőke arányos nyereség mértékét 2012 üzleti évről a 2013 üzleti évre mindkét vállalkozás csoport csökkentette, azonban ez a változás a kontrollingot alkalmazó vállalkozások esetében jóval kisebb mértékű volt. A 2014 üzleti évre történt változás nagy visszaesést mutatott a kontrollingot nem alkalmazó társaságok esetében, míg a kontrollingot alkalmazó csoport 15,6 százalékkal teljesített jobban a korábbi évhez viszonyítva. A 2015 üzleti évben a kontrollingot nem alkalmazó vállalkozások voltak hatékonyabbak a mutató növekedése szempontjából. A teljes vizsgált időszakot tekintve a kontrollingot alkalmazó társaságok fejlődtek dinamikusabban, míg a kontrolling tevékenységet nem folytató vállalkozások ettől nagyobb mértékű visszaesést realizáltak.

A válaszadó vállalkozások árbevétel arányos nyereség átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében

13.sz. táblázat

ezer HUF	2012	2013	2014	2015	2012-2015
Alkalmaz kontrollingot	8,7%	4,1%	9,4%	13,6%	9%
Nem alkalmaz kontrollingot	3,4%	14,2%	3%	5,5%	6,2%

Forrás: saját primer kutatás alapján, 2017

A 13. számú táblázatban a válaszadó vállalkozások árbevétel arányos mutatójának átlagát számoltam ki az egyes évekre és a teljes időszakra vonatkozóan is. Az árbevétel arányos nyereség megmutatja, hogy a vállalkozás működéséből származó bevétel hányad része marad eredményként, azaz a mutató a társaság által egy adott időszakban elért eredményt az árbevételhez viszonyítja. A mutató tehát egészen átfogó módon vall arról, hogy a vállalat árbevételének hány százalékát teszi ki a nyereség. Ez a mutató sem elsősorban önmagában, hanem sokkal inkább összehasonlításokban alkalmazható. Különösen jól használható a vállalat gazdálkodásában bekövetkező kedvezőtlen tendenciák kialakulásának korai jelzésére.

Ha egy cég árbevétel-arányos nyeresége a korábbi időszakokhoz képest számottevően csökken, akkor ez az első figyelmeztető jel lehet a vállalat jövedelmezőségének romlására. Ebben az esetekben alaposabban meg kell vizsgálni, hogy a vállalat alaptevékenységének haszonkulcsa romlott, esetleg központi adminisztrációs és értékesítési költségei nőttek meg, vagy a magas kamatköltségek rontják a jövedelmezőséget.

A kontrolling tevékenységet végző vállalkozások az egyes üzleti éveket tekintve 2013. évet kivéve magasabb eredményt értek el, mint a kontrollingot nem alkalmazó társaságok. A teljes időszakra vett átlag megmutatja, hogy a kontrolling tevékenységet folytató cégek nagyobb eredményt realizáltak. Ebben az esetben is megvizsgáltam az egyes évek közötti változás mértékét, mely esetben a változás mértékéből látható, hogy a kontrollingot alkalmazó vagy nem alkalmazó cégek tudtak nagyobb mértékű fejlődést véghez vinni az évek alatt.

A válaszadó vállalkozások árbevétel arányos nyereség változásának átlaga a kontrolling alkalmazásának függvényében

14.sz. táblázat

ezer HUF	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2015
Alkalmaz kontrollingot	-4,1%	5,2%	4,2%	2%
Nem alkalmaz kontrollingot	6,3%	-8,9%	2,5%	0,2%

Forrás: saját primer kutatás alapján, 2017

A 2013 üzleti évre történt változás a kontrollingot alkalmazó vállalkozások esetében visszaesést, míg a kontrollingot nem alkalmazó társaságoknál fejlődést mutat, ez 2014-es üzleti évre megfordul, ebben az esetben egy nagyobb mértékű visszaesés tapasztalható a kontrollingot nem alkalmazó cégek esetében. A 2015 üzleti évre mindkét csoport fejlődést

mutat, viszont a kontrolling tevékenységet folytató vállalkozások nagyobb mértékben növelték eredményeiket. A teljes időszakra vett átlag megmutatja, hogy a kontrolling tevékenységet folytató cégek nagyobb ütemű fejlődést tudtak realizálni eredményeikben. Mindkét csoport fejlődést mutatott a nyereség tekintetében, azonban a korábbi mutatókhoz képest jóval kisebb mértékű volt a fejlődés.

Összességében elmondható, hogy a vizsgálat keretében hosszabb távú időszakban a kontrollingot alkalmazó KKV szektorban tevékenykedő társaságok eredményesebbek az értékesítés nettó árbevétele, az adózott eredmény, a mérleg szerinti eredmény, az eszközarányos nyereség, a sajáttőke arányos nyereség és az árbevétele arányos nyereség mutatók tekintetében. Ezzel szemben ezen mutatók alakulását számos tényező befolyásolja, nem bizonyítható, hogy a vállalkozások tevékenysége kizárólag a kontrolling alkalmazása kapcsán eredményesebbek. Megvizsgáltam az egyes mutatókban bekövetkezett változások mértékét is, mely reálisabb képet adhat a fejlődés ütemének mérésére. Az egyes mutatókban hosszabb távon bekövetkezett változás mértékét tekintve a kontrollingot alkalmazó vállalkozások egyértelműen nagyobb mértékű fejlődést eredményeztek, a kontrolling tevékenységet nem végző társaságokkal szemben. A mutatószámoktól eltekintve a kérdőívek eredményei alapján elmondható, hogy a kontrolling alkalmazása több módon is pozitívan járul hozzá a vállalkozás működéséhez.

3.4 Következtetések, javaslatok

Figyelembe véve, hogy a vállalkozások eredményességét számos tényező befolyásolja megállapítható, hogy a válaszadó KKV szektorban tevékenykedő vállalkozások közül a kontrollingot alkalmazó vállalkozások eredményesebbek, mely a vállalkozások értékesítés nettó árbevétele, adózott eredménye, mérleg szerinti eredménye, eszközarányos nyeresége, saját tőke arányos nyeresége és árbevétele arányos nyeresége adott időszakra vizsgált nagyobb mértékű fejlődésben mutatkozik meg.

Tekintettel arra, hogy egy kontrolling rendszer bevezetését számos tényező meghatározza és a vállalkozások életében felmerülő problémákra számos megoldás létezik, a KKV szektorban tevékenykedő társaságok válaszai alapján megállapítható, hogy léteznek olyan tényezők és problémák, melyek indokolják a kontrolling rendszer bevezetését. Ilyen tényezők a szervezetlenség tapasztalása és a működés átláthatatlansága, a folyamatok követhetlensége, vezetőség számára értelmezhető információk hiánya és lassú információáramlás, valamint a likviditás ellenőrzésének hiánya. Az átláthatatlan folyamatok

és szervezeti működés során a vezetőség nem kapja meg, vagy nem időben érik meg részükre a megfelelő információ, mely elengedhetetlen ahhoz, hogy a vezetőség a vállalkozás növekedését támogató döntést meghozhassa. A megfelelő információk hiányában nagyobb eséllyel hozhatnak rossz döntéseket a vezetők, mely akár a cég eredménytelenségéhez és megszűnéséhez is vezethet.

A KKV szektorban tevékenykedő társaságok válaszai alapján megállapítható, hogy a KKV szektorban tevékenykedő vállalkozások működésében a kontrolling rendszer bevezetése eredményez számokkal nem mérhető pozitív változásokat. Ilyen pozitív hatások: átlátható vállalati működés, vezetőség számára értelmezhető információk, riportok biztosítása, információk gyorsabb áramlása, javuló tervezhetőség, költségek csökkenése, eredményesebb vállalati működés. A kontrolling rendszerek bevezetése tehát hatékony eszköz a vállalkozás sikerében. Emellett fontos a külső környezethez való alkalmazkodás képességének növelése és megfelelő stratégia kialakítása is.

A primer kutatás kiértékelése során a vállalalkozási méreteket figyelembe véve egyértelműen megállapítható, hogy a magasabb foglalkoztatottsági létszámú és bevételű vállalkozások működésében fontosabb szerepet tölt be a kontrolling alkalmazása, mint a kisebb vállalkozásoknál. A mikrovállalkozások esetén a cégek méretére való tekintettel jellemzően ritkábban alakulnak ki nehezen átlátható folyamatok, ettől függetlenül ezen szektorban is eredményes lehet a vezetők kontrolling központú szemléletének növelése.

ÖSSZEFOGLALÁS

A Magyarországon működő vállalkozások jelentős része kis és középvállalkozás. Szerepük igen meghatározó az ország munkahelyteremtő és jövedelemtermelési kapacitásában. Fontos a gazdaság számára, hogy sikeresen és eredményesen működjenek. A vállalkozások sikerességének alapja, hogy a vezetés összhangot tudjon teremteni a szervezet, annak környezete, stratégiája és belső működése között. Ezen fő irányítási feladat sikeres megoldásához hatékony eszköz a kontrolling. A vállalkozások belső irányításának funkciói közül elsősorban a tervezést, az ellenőrzést és az ezekhez kapcsolódó információszolgáltatást koordinálja.

A kontrolling segítségével a vezetés célorientáltan, a környezeti változások folyamatos figyelésével és megértésével tudja a vállalkozást irányítani. A vállalkozással célja a vagyongyarapítás, amennyiben nem tudják a pozitív változásokból adódó lehetőségeket kihasználni, vagy nem képesek a negatív hatásokra időben reagálni, súlyos problémákkal szembesülhetnek. A probléma gyökere, hogy a vállalkozás nem tud kellően reagálni a környezeti hatásokra. A problémák megoldásánál és a helyes reagálásnál a vezetői döntések kerülnek előtérbe. Ez esetben meghatározó a döntésképeség, mint a döntéshozás feltétele, mely azt takarja, hogy a döntéshozó birtokolja-e azokat az információkat, amelyek szükségesek a helyes döntések meghozatalára. A vállalkozásoknak szükségük van olyan rendszerekre, amelyek hatékonyan tudják támogatni a vezetői döntéseket.

A primer kutatás keretében megállapítottam, hogy a hosszabb távú időszakban a kontrollingot alkalmazó KKV szektorban tevékenykedő társaságok eredményesebbek az értékesítés nettó árbevétele, az adózott eredmény, a mérleg szerinti eredmény, az eszközarányos nyereség, a sajáttőke arányos nyereség és az árbevétele arányos nyereség mutatók tekintetében. Az egyes mutatókban bekövetkezett változások mértékét tekintve a kontrollingot alkalmazó vállalkozások nagyobb mértékű fejlődést eredményeztek, a kontrolling tevékenységet nem végző társaságokkal szemben.

A számokkal mérhető eredményeken felül a vállalkozás életére ható egyéb pozitív hatások is bekövetkeztek a társaságoknál. A kontrolling rendszer bevezetését megelőzően nehézségekkel küzdöttek a vállalkozások, melyekre megoldást jelentett a kontrolling alkalmazása. Eredményeket értek el a vállalat átláthatóságában és javult az információáramlás időigénye és minősége is, a vezetők értelmezhető, a döntéseiket jól

alátámasztó adatokhoz jutottak, ennek következtében javult a tervezhetőség és bizonyos költségek csökkenése is tapasztalható volt.

A kontrolling rendszer bevezetése a vállalkozás életében nagy jelentőséggel bír. Minél nagyobb egy vállalkozás annál nagyobb szüksége lesz egy átfogó rendszerre, de a mikrovállalkozások esetében is eredményezőbb lehet a kontrolling alkalmazása. E tekintetben a mikrovállalkozások esetében javasolt a kontrolling szemléletmód használata, valamint a vezetés kontrollinggal, számvittel kapcsolatos ismereteinek bővítése, fejlesztése. A kisvállalkozásoknál ezt kiegészítve a vezetői információszerzés fejlesztése javasolt, ennek informatikai eszközökkel, szoftverekkel való támogatása, amely a vállalkozás igényeitől függően lehet egy táblázatkezelő szoftver vagy egy komplett nyilvántartást végző szoftver is. A nagyobb vállalkozásoknál, már komplex kontrolling modullal rendelkező vállalatirányítási rendszer működtetése javasolt, továbbá a kontrolleri munkakör betöltése is számottevő lehet.

IRODALOMJEGYZÉK

Könyvek

- Dr. Bíró Tibor, Kresalek Péterk, Dr. Pucsek József, Dr. Sztanó Imre – A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság a Sanoma company, 2012. Budapest, 123-128,149-150
- Dr. Körmendi Lajos –Dr. Tóth Antal – Controlling a hazai vállalkozások gyakorlatában, Tudex Kiadó Kft. 1996. Budapest, 11-25, 41-42
- Dr. Körmendi Lajos – Dr. Tóth Antal – A controlling alapjai, Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt., 2016. Budapest, 27-28
- dr. Sinkovics Alfréd – Pénzügyi controlling, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2002. Budapest, 13-20
- Francsovcics Anna – Controlling Elmélet és módszertan, Budapesti Műszaki Főiskola Keleti Károly Gazdasági Főiskolai Kar, 2005. Budapest, 8-23
- Francsovcics Anna – Controlling integrált elmélete és gyakorlata, Óbudai Egyetem, 2012. Budapest, 8-17
- Frank Jürgen Witt-Kerin Witt – Controlling kis és középvállalkozások számára, Springer Hungarica Kiadó Kft., 1994. Budapest, 51-62
- Fülöp Gyula – Stratégiai menedzsment, Perfekt Kiadó, 2008. Budapest, 77-82
- Horváth&Partners – Controlling Út egy hatékony controllingrendszerhez, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., 2009. Budapest, 15-22
- Dr. Sztanó Imre – A számvitel alapjai, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság, 2006. Budapest, 316-318
- Jelen Tibor, Mészáros Tamás – Tervezés, Aula Kiadó, 2008. Budapest, 50-57
- Szabó Zsolt Roland- Innováció vezetői szemmel, Aula Kiadó Kft., 2012. Budapest,35-50

Internetről letöltött források:

- Financing SMEs and Entrepreneurs 2017 AN OECD SCOREBOARD, 128-129, Letöltve: 2017.05.02. 14:45-kor, elérhető: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/8517011e.pdf?expires=1495015081&id=id&accname=ocid177527&checksum=ECE824A79870402326E4CE0E7BF24657>, valamint ezen dokumentum szerves részét képező alábbi kiegészítő dokumentum
- “Hungary”, in Financing SMEs and Entrepreneurs 2017: An OECD Scoreboard, OECD, 2017. Párizs, 1-13, Letöltve: 2017.05.02. 14:55-kor, elérhető: http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-and-entrepreneurs-2017/hungary_fin_sme_ent-2017-26-en
- Hágén István Zsombor – Kis és középvállalkozások versenyképességének növelése controllinggal Ph.D értekezés, 2008. Gödöllő, 23-24, Letöltve: 2017.04.14. 18:48, elérhető: https://szie.hu/file/tti/disszertacio/Hagen_ert.pdf
- Központi Statisztikai Hivatal - A kis és középvállalkozások jellemzői, 2014. 11-18, Letöltve: 2017.04.30.11:14, elérhető: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv12.pdf>
- Kovacs Andreas – „A magyar KKV-ké a jövő” Működésfejlesztés, vállalatirányítás és controlling a magyar KKV szektorban, 2010, Letöltve: 2017.04.28. 18:31, elérhető: http://www.controllingportal.hu/site/download/cikkek/magyar_KKV_AndreasKovacs.pdf?PHPSESSID=4c242f097a102b192b381d181d18c136
- Kovács Erzsébet – Többváltozós adatelemzés, Budapest Corvinus Egyetem, 2014. Budapest, 4-7, Letöltve: 2017.05.01. 12:45-kor, elérhető: http://etananyag.ttk.elte.hu/FiLeS/downloads/14_KOVACS_E_Tobbvalt_adatelemzes.pdf

Egyéb források:

- 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

MELLÉKLETEK

1.számú melléklet - Kérdőív

Tisztelt Válaszadó!

Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatójaként pénzügyi mesterképzés keretében végzek kutatást a hazai kis és középvállalkozások kontrollinglev tevékenységével kapcsolatosan. Az alábbi kérdőívvel a cégvezetők, vállalkozók kontrollinglev tevékenységre vonatkozó véleményét kívánom vizsgálni.

A kérdésekre a válaszadás önkéntes és név nélküli, válaszait kizárólag ezen kutatáshoz kívánom felhasználni. A kutatás sikeres elvégzése érdekében, kérem szíveskedjen minden kérdésre válaszolni.

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével hozzájárul a kutatás sikerességéhez!

Patócs Virág

1.Kérem válassza ki az Ön vállalkozásának székhelye szerinti település típusát!

- Főváros
- Nagyváros
- Kisváros
- Község

2.Kérem válassza ki vállalkozásának jogi formáját!

- Egyéni vállalkozás
- KFT
- KKT
- BT
- RT
- Alapítvány
- Társadalmi szervezet
- Egyéb

3.Kérem adja meg vállalkozásának alapítási évét!

.....

4.Kérem adja meg, mely ágazatban végzi tevékenységét vállalkozása!

- Mezőgazdaság
- Ipar
- Kereskedelem
- Turizmus, vendéglátás
- Egészségügy
- Építőipar
- Informatika
- Információ, kommunikáció
- Pénzügy
- Szállítás, raktározás
- Művészet, szórakoztatás, szabadidő
- Egyéb

5.Hány tulajdonosa van a vállalkozásnak?

- 1
- 2
- 3-4
- 5 vagy afelett

6.A vállalkozás vezetője egyben tulajdonos is?

- Igen
- Nem

7.Milyen szintű végzettséggel rendelkezik a vállalat vezetője?

- Alapfokú
- Középfokú
- Felsőfokú

8.Ki látja el a vállalkozás számviteli, könyvviteli feladatait?

- Tulajdonos
- Vállalat vezetője (ha ne tulajdonos)
- Alkalmazott
- Külsős könyvelő cég
- Egyéb

9.Milyen időszakra rendelkezik a vállalkozás pénzügyi tervvel?

- Rövid távú pénzügyi terve van
- Hosszú távú pénzügyi terve van
- Rövid és hosszú távú pénzügyi tervvel is rendelkezik
- Nincs pénzügyi terve

10.Meg tudja kellő időben, hogy minden a terv szerint halad-e vagy elhagyták a kijelölt pályát?

- Igen
- Nem

11.Tudja, hogy mekkora eredményt ért el vállalatgazdasági szempontból, azaz az adózási és a mérlegkészítés torzító hatása nélkül?

- Igen
- Nem

12.Tudja, hogy a különböző intézkedések milyen hatást gyakorolnak az eredményre?

- Igen
- Nem

13.Tudja pontosan, hogy mely termékek/szolgáltatások hozzák, és melyek viszik a pénzt?

- Igen
- Nem

14.Értékelje 1-5-ig terjedő skálán, hogy az Ön vállalkozásában az alábbi belső erőforrásokkal való gazdálkodás során melyik problémás terület és melyik nem! (1 rendkívül problémás, 2 problémát jelent, 3 problémát jelent, de megoldható, 4 kevés probléma, 5 nem probléma)

Anyag és energiagazdálkodás

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Munkaerő gazdálkodás

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Információ gazdálkodás

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Tárgyi eszköz gazdálkodás

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Pénz és tőke gazdálkodás

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. Értékelje 1-5-ig terjedő skálán, hogy az alábbi külső tényezőkhez való alkalmazkodás mennyire okoz problémát az Ön vállalkozásának! (1 rendkívül problémás, 2 problémát jelent, 3 problémát jelent, de megoldható, 4 kevés probléma, 5 nem probléma)

Gazdasági környezet (infláció, gazdasági teljesítmény)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Technológiai környezet (fejlődés, innováció)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Társadalmi és kulturális környezet (munkaerő, szokások, hagyományok)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Versenykörnyezet (versenytársak magatartása)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Politikai környezet (megbízhatóság, kiszámíthatóság)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. Mit jelent önnek a kontrolling a vállalkozás életében?

- Vállalkozás ellenőrzése
- Vállalkozás értékelése
- Vállalkozás szervezése
- Egyéb

17. Alkalmaz a vállalkozása kontrollingot? (A kontrolling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek feladata a tervezés, ellenőrzés és információellátás összehangolása.)

- Igen
- Nem

18. Amennyiben nem, miért nem?

- Nem tartom szükségesnek, e nélkül is jól működik a vállalkozásom.
- Nem tudom milyen előnyökkel járna.
- Egyéb

19. Amennyiben igen miért alkalmazza a kontrollingot vállalkozásában?

- Számos előnyökkel szolgál.
- Megalapozza a gazdaságos és eredményes hatékony működést.
- A könyvelői szoftver tartalmaz kontrolling modult.
- Egyéb

20. Amennyiben igen ki végzi vállalkozásánál a kontrolling feladatokat?

- Tulajdonos
- Vezető (ha nem tulajdonos)
- Számviteli alkalmazott
- Kontroller alkalmazott
- Egyéb

21. Amennyiben igen mióta alkalmaz vállalkozása kontrollingot?

- Alapítás óta
- Alapítást követően egy évre került bevezetésre
- Alapítást követően két évre került bevezetésre
- Egyéb

22. Amennyiben igen a kontrolling tevékenység bevezetését milyen okok, tényezők, problémák indokolták?

.....
.....
.....

23. Amennyiben igen történt-e a vállalkozás életében fejlesztés, változtatás a kontrolling rendszert illetően?

- Igen
 Nem

24. Amennyiben igen a fejlesztést, változtatást milyen tényezők okok, problémák, igények indokolták? Milyen célból történt a változtatás, fejlesztés?

.....
.....
.....

25. Amennyiben igen a kontrolling bevezetését vagy fejlesztését követően, milyen hatások voltak észlelhetők a vállalkozás életében? (Pozitív és negatív hatások.)

.....
.....
.....

26. Kérem adja meg a vállalkozására vonatkozó következő adatokat a nyilvános beszámolóban található mérlegadatokat alapján (ezer forintban). (Amennyiben jelenleg nincs lehetősége megtekinteni ezen információkat ezen az oldalon ingyenesen letölthetők: <http://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap>)

ezer forint	2012	2013	2014	2015
Befektetett eszközök				
Eszközök összesen				
Saját tőke				
Jegyzett tőke				

27. Kérem adja meg a vállalkozására vonatkozó következő adatokat a nyilvános beszámolóban található eredménykimutatás alapján (ezer forintban). (Amennyiben jelenleg nincs lehetősége megtekinteni ezen információkat ezen az oldalon ingyenesen letölthetők: <http://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap>)

ezer forint	2012	2013	2014	2015
Értékesítés nettó árbevétele				
Adózott eredmény				
Mérleg szerinti eredmény				

28. Kérem jelölje be, hogy az Ön vállalkozásában hogyan alakult a foglalkoztatotti létszám az elmúlt években.

	1-9 fő	10-49 fő	50-249	250 feletti	ebben az évben még nem alakult meg a vállalkozásom
2012					
2013					
2014					
2015					

A kontrolling eszközök csoportosítása a felhasználók szerint

3.számú ábra

Beosztás	Alapvető controlling-alkotóelemek	Meghatározó perspektíva
Ügyvezetés	Mérleg, mérleg szerinti eredménykimutatás, mutatószámrendszer, eredményszámítás	Áttekintés
Számvitel/gazdasági terület vezetője	Mérleg, mérleg szerinti eredménykimutatás, összköltségszámítás, határtervköltség-számítás, párhuzamos kalkuláció, folyamatköltség-számítás, termék – és vevői eredményesség, bevételt csökkentő tételek, beruházáscontrolling	Áttekintés az adott területről
Értékesítési vezető	Termékkalkuláció, marketingköltségek, személyi ráfordítások, logisztikai költségek	A terület szempontjai
Termelési vezető	Termékköltségek, típusköltségek, relatív költségek, folyamatköltségek, fenntartási és karbantartási költségek, tárgyi eszközök/értékcsökkenési leírás, anyag – és minőségi költségek	A terület szempontjai
K + F vezető	Költségkeretek (Budget), személyi és szakmai eszközököltségek, projekt időtartama, projekt megvalósítása	A terület szempontjai
Személyzeti vezető	Személyi ráfordítások (felosztva), munkaerő hatékonysága és minősége	A terület szempontjai
Controller	Összköltségszámítás, kibővített határtervköltség-számítás, egyediköltség-számítás külön esetekben, relatív fedezeti összegek, pénzügyi controlling tervmérlegek és terveredmény-kimutatások segítségével, pénzügyi mutatószámok, különböző portfóliótípusok, értékesítési controlling, K+F controlling, beruházáscontrolling, folyamatcontrolling, árbevétel számítás	Horizontális keresztmetszett, valamint áttekintés

Forrás: (Frank Jürgen Witt-Kerin Witt, 1994. 54)

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Szakdolgozat elkészítése során nyújtott segítségéért szeretnék köszönetet mondani Dr. Ilyés Csaba témavezetőmnek, főként hasznos ötleteiért, jó tanácsaiért és magas szintű odafigyeléséért.

Szeretném megköszönni továbbá a közreműködő vállalkozásoknak, melyek kérdőívem kitöltésével hozzájárultak a kutatómunka és a dolgozat sikeres elkészítéséhez.

Tisztaszívvvel köszönöm családomnak és barátaimnak a sok gondoskodást, támogatást és erőt, ami végig kísért a dolgozat megírásakor, valamint a tanulmányaim és életem során.