

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**Vállalatirányítási rendszerek, avagy
információkezelés különböző méretű cégek
gyakorlatában**

Belső konzulens: Nagyné Halász Zsuzsanna

Soós Edina

Levező tagozat

Külső Konzulens: Fonyó Szabolcs

Pénzügy mesterszak

Vállalati pénzügy szakirány

2017

NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Soós Edina

Szak/szakirány: Pénzügy mesterszak/Vállalati pénzügy szakirány

Neptun kód: MZPFDG * A szakdolgozat megvédésének dátuma (év): 2017.

A szakdolgozat címe: Vállalatirányítási rendszerek, avagy információkezelés különböző méretű cégek gyakorlatában

Belső (operatív) konzulens neve: Nagyné Halász Zsuzsanna

Külső (szakmai) konzulens neve: Fonyó Szabolcs

Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan: kkv., controlling, információ, információkezelés, ERP

Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított.***(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)***Hozzájárulok / nem járulok hozzá,** hogy nem titkosított szakdolgozatomat az egyetem könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. *(Kérjük a megfelelőt aláhúzni!)* Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett -nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: *Zalaegerszeg, 2017. 01. 13.*

hallgató aláírása

A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.Dátum: *Zalaegerszeg, 2017. 01. 13.*

könyvtári munkatárs

Tartalom

Bevezetés	3
1. Témaválasztás.....	3
2. Vállalatok jellemzői méret szerinti csoportosításban	6
2.1. Mikro,- kis,- középvállalatok.....	6
2.1.1. Kkv-k Magyarországon.....	7
2.1.2. Kkv-k az Európai Unióban.....	8
2.2. Nagyvállalatok, külföldi tulajdonú vállalatok, érdekelletétek.....	11
3. A controlling lényege, kapcsolata a cégtulajdonosok információigényével	15
3.1. Tervezés	17
3.2. Elszámolás	19
3.3. Beszámolás, információszolgáltatás	20
4. Információ, információs rendszerek, vállalatirányítási rendszerek.....	22
4.1. Fogalmi meghatározások	22
4.2. Üzleti informatikai rendszerek.....	24
4.3. ERP rendszerek.....	27
4.3.1. Az ERP evolúciója	27
5. Esettanulmány, interjúelemzés	33
5.1. Információkezelés mikrovállalatnál.....	34
5.1.1. A vállalat rövid bemutatása.....	35
5.1.2. Vállalatirányítási rendszer használata	35
5.2. Információkezelés kisvállalatnál.....	40
5.2.1. A vállalat rövid bemutatása.....	41
5.2.2. Vállalatirányítási rendszer használata	41
5.3. Információkezelés középvállalatnál.....	44
5.3.1. A vállalat rövid bemutatása.....	44
5.3.2. Vállalatirányítási rendszer használata	47

6. Befejezés, konklúziók.....	54
Irodalomjegyzék	60
Ábrajegyzék	63
Táblázatjegyzék	64
Mellékletek listája.....	65
Mellékletek:	66

Bevezetés

1. Témaválasztás

Diplomamunkám középpontjában a modern vállalatvezetés elengedhetetlen kelléke az információkezelés áll. A multinacionális cégek Magyarországon történő megjelenése magával hozta a külföldi technológiát, mind termelésben, mind szolgáltatásban, mind információkezelésben. Ezzel egyidejűleg az információkezelés eddig nem ismert formát öltött, fejlődésnek indult. Megjelentek az első vállalatirányítási rendszerek, melyeket követettek újak és újak.

Kezdetben a nagyvállalatok, esetleg középvállalatok engedhették csak meg maguknak, hogy vállalatirányítási rendszert használjanak. A piacon rengeteg vállalkozás kínál különféle vállalatirányítási rendszert bevezetésre. A nagyvállalatok esetében telítetté vált a piac, így azért, hogy fennmaradhassanak ezek a cégek a kkv-k felé irányultak. Ma már bármely társaságnak lehetősége van, mérettől, formától, tevékenységtől függetlenül, munkája könnyítése érdekében különféle vállalatirányítási rendszer bevezetésére.

Témaválasztásom aktuális, hisz a 2000-es évektől kezdődően rendkívüli gyorsasággal fejlődött az informatika, ezzel egyidejűleg az üzleti informatika is, amely megköveteli, hogy a társaságok lépést tudjanak tartani a modern technológiával, a fenntarthatóság és a versenyképesség érdekében.

Véleményem szerint az információigény, az információval való gazdálkodás versenyelőnyt jelenthet a piacon. 2016-ban nem létezik olyan nagyvállalat, amely nem használ valamilyen vállalatirányítási információs rendszert, kielégítve a felső vezetőket, valamint a tulajdonosok információs igényeit, illetve megkönnyítve a napi munka szinte minden fázisát. Az elmúlt évek tapasztalatai alapján, már nemcsak a nagyvállalatok engedhetik meg ezeknek a rendszereknek alkalmazását, hanem a kis-, és középvállalatok egyaránt, sőt kutatásom alátámasztja, hogy már a mikrovállalkozások is.

Szakedolgozatom célja, hogy igazolást nyerjen az az állításom, hogy mérettől függetlenül, bármely gazdasági társaság be tud vezetni egy integrált vállalatirányítási rendszert és azt hatékonyan, versenyelőnyként tudja használni. Ezen állításomat

kvalitatív kutatással kívánom alátámasztani. Három kiválasztott, vállalatirányítási rendszert alkalmazó céget vizsgálok, olyan aspektusból, hogy miért döntöttek a beruházás mellett, mely területen használják. Elsősorban azokat, a vállalatirányítási rendszerből kinyert információk sokaságát kívánom bemutatni, amelyeket a vállalat vezetői, tulajdonosai, menedzserei rendszeres gyakorisággal használnak, kiemelve a különbségeket, melyet a vállalat mérete, kapacitása határoz meg.

Diplomamunkám 5 fejezetből tevődik össze a bevezető szakaszon kívül. A bevezető szakaszt követően, a 2. fejezet elméleti alapokon nyugszik. A bekezdésben bemutatásra kerül a vállalatok méret szerinti csoportosítása, illetve azok jellemzői. A szakirodalom mellett, megvizsgáltam a kkv-k jogszabályi háttérét is. A kkv. szektor ismertetésénél alkalmazni fogom az összehasonlítás eszközét. Az Európai Unió által kiadott tanulmányok áttekintése alapján az EU tagállamok kkv. helyzete is bemutatásra került, melyhez idegen nyelvű irodalmat is felhasználtam. A nagyvállalatok, illetve a multinacionális vállalatok prezentálása egy alfejezetben fog helyet kapni, hisz kutatómunkám egyik alanya amerikai tulajdonú középvállalat lesz. Továbbá olyan, a témához szorosan kapcsolódó fogalmak kerülnek bemutatásra, mint a globalizáció, illetve a társaságok érintettjeinek csoportja.

A dolgozat 3. fejezetében a controlling tevékenységet ismertetem. A kutatás során készített interjúkban fontos szerepet kaptak a controllinggal kapcsolatos információk, így a terület rövid ismertetése szükséges az interjúk feldolgozásához. A tapasztalatok alapján ezen a területen figyelhetők meg jelentős különbségek az eltérő méretű cégek között.

A szakirodalom áttekintését követően, a téma feldolgozásához szükséges fogalmakat ismertetem a 4. fejezetben. A szakasz az ERP rendszerek evolúcióját is be fogja mutatni. A fejezet választ ad arra, hogyan jutottunk el az ERP-k megjelenéséig, mely vállalatvezetői igények kielégítése érdekében terjedtek a vezetőket, illetve döntéseiket támogató információs rendszerek.

A diplomamunka következő fejezete kvalitatív kutatási alapokon nyugszik. Három, vállalatirányítási rendszert alkalmazó társaság vezetőjével készített interjúim eredményét kívánom elemezni. Az interjúalanyok kiválasztása során törekedtem arra,

hogy eltérő méretű társaságok vezetőiről legyen szó, így mikro, kis, és középvállalatot választottam. Fontosnak tartottam, hogy a középvállalat tulajdonosi köre külföldi legyen, hogy még tágabban tudjam értelmezni a vezetők információs igényeit, illetve, hogy prezentálni tudjam a létező érdekellentéteteket a vállalat érintett csoportjai körében. Céлом, hogy megállapításokat tegyek arra, hogy egy cég mérete, forgalma, tulajdonosi összetétele összefüggésben van az elvárt információigénnyel, ezzel egyidejűleg a vállalatirányítási rendszer használatának milyenségével.

A befejező fejezet a dolgozat összefoglalását, a konklúziók megfogalmazást fogja tartalmazni. Céлом, hogy az olvasó megismerhesse a vállalatirányítási rendszerek használhatóságát, azok szerepét a fenntarthatóság és a versenyképesség szempontjából. Elsődlegesen a dolgozat középpontjába a vezetői információs igények fontosságát kívánom tenni, így céлом, hogy a kutatás során megkérdezett vezetők döntéseiben milyen szerepet töltenek be az általuk használt rendszerek, illetve az azokból kinyerhető, elsősorban a controlling tevékenységhez szükséges információk.

2. Vállalatok jellemzői méret szerinti csoportosításban

2.1. Mikro,- kis,- középvállalatok

A vállalatokat méreteik szerint alapvetően két nagy csoportra tudjuk bontani, a kkv. szektorra, illetve a nagyvállalati csoportra. Ahhoz, hogy el tudjuk helyezni a társaságokat az üzleti életben, ismerni kell pontosan, milyen paraméterek jellemzik az adott csoportot. Így a kkv. szektor szereplőinek paramétereit az 1. számú táblázat szemlélteti:

1. számú táblázat: A kkv. szektor paramétereit

	MIKRO	KIS	KÖZÉP
LÉTSZÁM	< 10 fő	< 50 fő	< 250 fő
	ÉS		
FORGALOM	≤ 2 millió €	≤ 10 millió €	≤ 50 millió €
	VAGY		
MÉRLEGFŐÖSSZEG	≤ 2 millió €	≤ 10 millió €	≤ 43 millió €

Forrás: Saját szerkesztés jogszabályi háttér alapján¹

Az 1. számú táblázat jól szemlélteti, hogy mely jellemzők alapján különböztethetők meg a mikro,- kis,- és középvállalkozások. 2005. január 1-je óta egy vállalkozás jellegét a foglalkoztatottak létszáma, az éves forgalmuk, vagy a mérlegfőösszegük határozza meg az 1. számú táblázat szerint. Az adatok minden esetben a megelőző év beszámolójából származnak. Az Európában megadott értéket a társaság mérleg fordulónapján (alapesetben december 31. napján, de eltérhet) érvényes jegybanki deviza középárfolyamon kell kiszámítani. A kkv-k körébe továbbá csak azok a társaságok tartozhatnak, amelyben az állami, önkormányzati, nagyvállalati tulajdon aránya maximum 25%. A küszöbszámok az Európai Unió csatlakozást követően

¹ A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény.

harmonizálódtak az EU-s értékekhez, ezért Európában történt a meghatározásuk, továbbá a magyar definíció teljes egészében megfelel a 2003/361/EK bizottsági ajánlásnak.²

2.1.1. Kkv-k Magyarországon

Magyarországon a rendszerváltást, majd az ezredfordulót követően a működő vállalkozások száma növekedésnek indult, ami egészen 2007-ig nem is csökkent.

A 2008-ban kezdődő gazdasági válság hatására azonban az aktív cégek száma csökkenésnek indult. Világszinten tapasztalható volt, hogy vállalkozások mentek csődbe, hitelek dőltek be, a társaságok napi működése ellehetetlenült. Ezt követően, a munkanélküliség hatására, sok cég került bejegyzésre, azonban sokszor ez kényszermegoldás volt. Rengeteg, munkáját elvesztő magánszemély indított vállalkozást, melyek sokszor nem tudtak fennmaradni. Ezen kényszervállalkozók a kkv-k számát növelték, azonban a szakmájukhoz értő, de a vállalatvezetéshez nem értő tulajdonosok sokszor nem tudták megfelelően menedzselni cégüket.

A KSH adatai alapján jelenleg Magyarországon közel 1,7 millió vállalkozás van bejegyezve. Az aktív társaságok közül ma Magyarországon a nagyvállalatok mindössze 1%-ot tesznek ki. Ez azt jelenti, hogy közel 100%-ot a mikro,-kis,-és középvállalatok tesznek ki.

A kkv. szektoron belül a vállalkozások 90%-a mikrovállalkozásnak minősül. Az 1. számú táblázat mutatja be a kkv-k küszöbértékeit, amely alapján a mikro és kisvállalatokban foglalkozottak létszáma nem haladhatja meg a 10, illetve az 50 főt, sőt a tapasztalatok alapján bőven ez alatt megáll a munkavállalók száma.

A magyar kkv-kat jellemzi, hogy sok esetben családi vállalkozásokról beszélünk, akik rendkívül alacsony létszámmal működnek, olykor csak néhány alkalmazottat foglalkoztatnak. Az innovációs hajlamuk nagyon alacsony, jellemzően egy-egy szakma jellemzi az egész tevékenységüket. Az esetek nagy részében a tulajdonos egyben a vállalkozás vezetője, és a munkák egy részének elvégzője is. Információigényük korlátozott, pénzügyi-számviteli területen segítségre szorulnak, controlling tevékenységet alig-alig végeznek. Pénzügyi-számviteli szempontból 100%-osan a könyvelőkre hagyatkoznak.

² Dr. Szerb László habil: Kisvállalatok finanszírozása (Perfekt kiadó, Budapest, 2007)

Ahogy a bevezető részben utaltam arra, hogy a vállalatirányítási rendszerek korábban csak a nagyvállalatok számára voltak elérhetőek, ez azonban az elmúlt 15 évben jelentősen változott, hisz igazodni kellett a fennálló piaci viszonyokhoz.

Azok a kkv-k, akik ezeken az általános jellemzőkön túl tudnak lépni, vagyis hajlamosak az innovációra, a fejlesztésekre, azok tudnak növekedésnek indulni, azok tudnak akár méreteikben is a nagyvállalatok felé tendálódni. Azonban ehhez komplexebb szemlélet szükséges, a tulajdonosoknak informálódniuk kell, naprakész tudással kell vezetniük cégüket.

Összefoglalva tehát Magyarországot a kkv-k uralják, azon belül is kiemelkednek a mikrovállalatok.

2.1.2. Kkv-k az Európai Unióban

2004 óta Magyarország is az Európai Unió tagja, így a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény. az EU-s normák alapján határozza meg kkv-k paramétereit. (1. sz. táblázat)

Az EU gazdaságának húzóerejét a kkv-k adják. Az Eurostat adatai alapján, Németországban van arányaiban a legkevesebb mikrovállalat, míg Görögországban a legtöbb. A déli tagországokban a mikrovállalatokban dolgozik az összes foglalkoztatott 40%-a, ebből szintén Görögország emelkedik ki 58,6%-al. Ezzel szemben ez az arány 20% alatt van Németországban, Luxemburgban. Az Eurostat adataiban a mikrovállalkozások között szerepelnek az egyéni vállalkozók is, amelyek száma nagyon magas lett az elmúlt években, hisz az újonnan alakult vállalkozások között 70%-a egyéni vállalkozó.

2. számú táblázat: EU-s pályázatok a kkv. szektor számára

Fejlesztési cél / Milliárd Ft	2014- 2020	2014- 2020	2015-2016 megjelent kiírás		2015-2016 összesen	Kiírás / teljes keret
	keret	keret	vissza nem térítendő	visszatérítendő		
Versenyképesség fejlesztés	12%	1056	387	175	562	53%
Kutatás-fejlesztés és innováció	9%	792	315	96	411	52%

Forrás: http://m.portfolio.hu/unios_forrasok/gazdasagfejlesztes/lesz-e_magyarorszagon_igazi_fejlodes_eu-penzbol.226100.html (Letöltés: 2016.11.5.)

A 2. számú táblázat jól prezentálja, hogy az Európai Unió is arra törekszik, hogy megerősödjön a kkv. szektor. A 2014-2020-as ciklus pályázatai jól ábrázolják, hogy a kkv. fejlesztését, illetve megerősítését a K+F+I területén kívánják véghezvinni. Ez azért fontos, mert hazánkban nem jellemző, hogy ezen területen végeznének nagy értékű beruházásokat a kkv. szektor szereplői, azonban a pályázatoknak köszönhetően ezek száma növekedést indukálhat. Megállapítható a táblázatból, hogy az EU-s pályázatok célja még, a kkv. versenyképességének növelése. Ez is alátámasztja, hogy a versenyképesség fenntartása a hosszú távú fennmaradás feltétele.

Dolgozatom témája tekintetében kiemelendő, hogy a vállalatirányítási rendszerek bevezetése olyan projektnek minősül, ahol megvalósul az innováció, vagyis az EU támogatja ezen beruházásokat, melyek költséges beruházásnak tekinthetők, így 100%-os önerőből kivételes esetben valósítható meg.

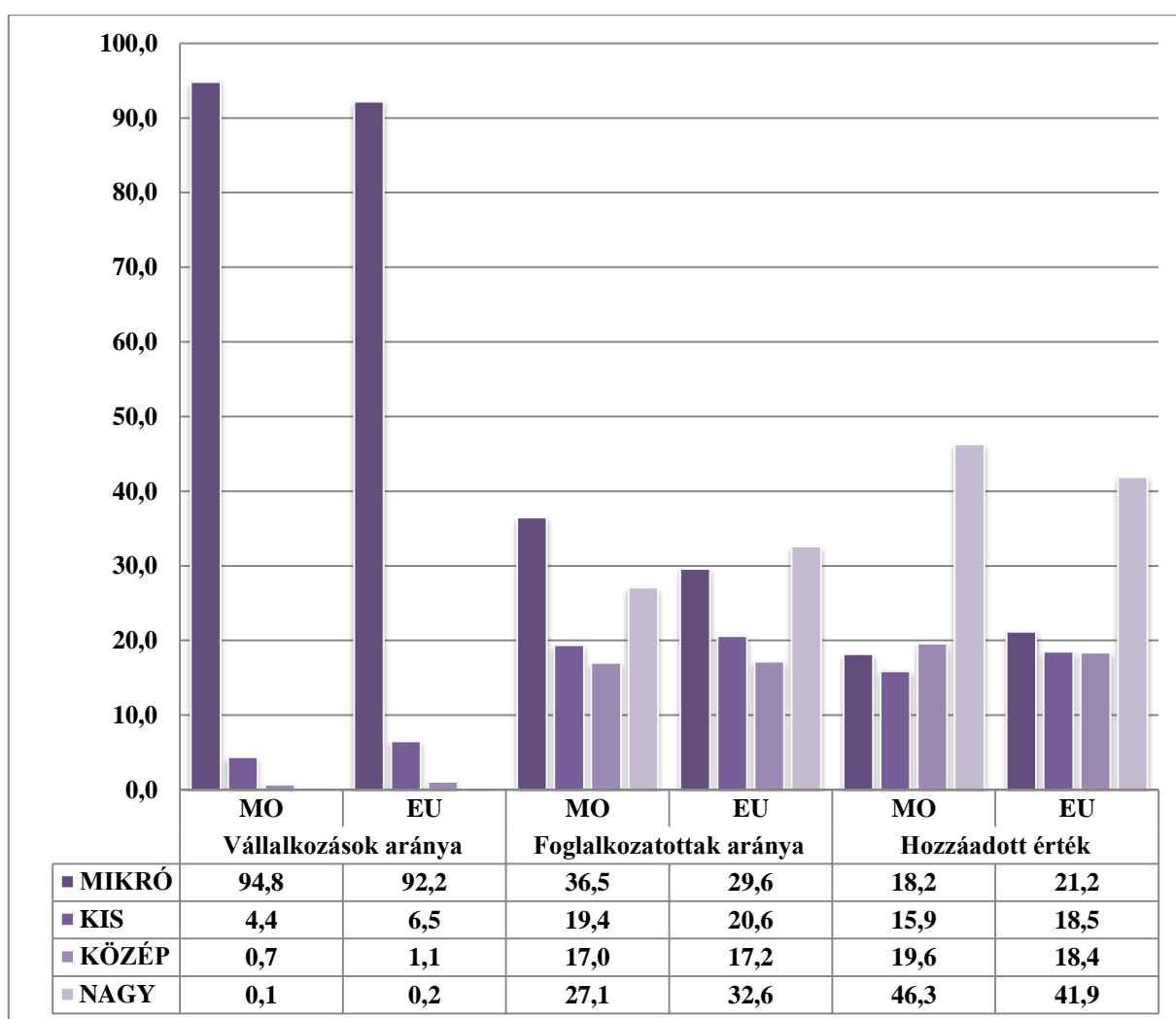
Az Európai Bizottság legfrissebb kkv. kiadványában³, melyet 2016 novemberében publikáltak, összehasonlításokat tesz az EU és az USA viszonylatában. A tanulmány alapján megállapítható, hogy az USA-ban a mikrovállalatok növekedése elenyésző, az európai növekedéshez képest elmarad, addig a kis,- közép,- és nagyvállalatok tekintetében jóval nagyobb a fejlődés tapasztalható a tengerentúlon. A tanulmány alapján az amerikai kkv. szektorban, a foglalkoztatottak létszáma és a hozzáadott érték változása között nincs kapcsolat.

³ European Commission: The annual report on European SMEs [online]. Letöltés időpontja: 2016.11.30. Hozzáférés (URL): (https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_en)

Összefoglalva, a kkv-k súlyának meghatározásához érdemes a hazai és az európai uniós számadatokat összehasonlítva megvizsgálni. Három tényezőt vizsgálunk, a vállalatok méretire bontva, melyet a 1. számú ábra is prezentál, így:

- vállalkozások arányát
- foglalkoztatottak létszámát
- hozzáadott értéket.

1. számú ábra: A vállalkozások aránya, foglalkoztatottak aránya, és a bruttó hozzáadott érték hozzájárulása méretkategóriánként, 2011.



Forrás: Saját szerkesztés ([http://2010-](http://2010-2014.kormany.hu/download/1/c2/e0000/KKV_strat_t%C3%A1rsadalmi_egyeztet%C3%A9s.pdf)

[2014.kormany.hu/download/1/c2/e0000/KKV_strat_t%C3%A1rsadalmi_egyeztet%C3%A9s.pdf](http://2010-2014.kormany.hu/download/1/c2/e0000/KKV_strat_t%C3%A1rsadalmi_egyeztet%C3%A9s.pdf) Letöltés: 2016.11.29.)

A 1. számú ábra első szegmense azt mutatja be, hogy mind Magyarországon, mind az Európai Unióban rendkívül magas a mikrovállalkozások aránya. Ez a túlsúly mutatkozik a foglalkoztatottak számában is, azonban arányaiban kiegyenlítettebb. Ez annak köszönhető, hogy a mikro társaságok sokszor 1-2 alkalmazottat foglalkoztatnak csak, míg egy nagyvállalat ezt jóval meghaladja. A táblázatban a mikrovállalkozások aránya meghaladja az EU-ban a nagyvállalatokét, de értéketeremtésben fordítva, a nagyvállalatok lehetőségei jóval meghaladják a mikrovállalkozásokét. A hozzáadott érték adatait elemezve kiemelhető, hogy az EU-ban kevesebb mikrovállalat jóval magasabb értékteremtő képességgel bír. Ez azzal magyarázható, hogy hazánkban rengeteg kényszervállalkozás létezik, melyek saját szakmájukat képviselve tevékenykednek, gyakran egyéni vállalkozóként.⁴

Sok mikrocég nem is működik ténylegesen, vagy szünetelteti tevékenységét. Összességében a táblázat jól szemlélteti, hogy Európában a kkv-k jelentős szerepet töltenek be a gazdaságban, így dolgozatom kutatási szegmense is erre a vállalati csoportra fog fókuszálni. A táblázat adatai a 2011-es évből származnak, azonban az EU éves kkv. jelentései a mai napig tartalmazzák foglalkoztatottsági adatokat, melyből megállapítható, hogy az arányok változatlanok maradtak az elmúlt években. Ezt támasztja alá a 2. számú melléklet.

2.2. Nagyvállalatok, külföldi tulajdonú vállalatok, érdekelletétek

Nagyvállalatnak minősülnek azok a társaságok, melyek nem tartoznak az előző kategóriába, vagyis, ahol a foglalkoztatottak létszáma meghaladja a 250 főt, és az éves nettó árbevétel több mint 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg vagy a mérlegfőösszeg több mint 43 millió eurónak megfelelő forintösszegig.

Az 1. számú melléklet a HVG 2015. évi „top50” export árbevételű cégek listáját tartalmazza, melyből megállapítható, hogy a listán szereplő cégek jelentős hányada külföldi tulajdonú cég. Diplomamunkám során külföldi tulajdonú céggel történt interjúkészítésemet is prezentálni fogom, így szükséges ezen cégek rövid jellemzése is. Ha a külföldi tulajdonú cégekre, vagyis a multinacionális, illetve transznacionális társaságokra gondolunk, említést kell tennünk a globalizációról.

⁴ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan (Aula kiadó, Budapest, 2008)

A globalizáció, a világpiacon nagymértékű kiterjedése, a növekvő világra kiterjedő kereskedelem, a technológia fejlődése egyre keményebb versenyt eredményezett, következményeként újabb és újabb versenytársak jelentek meg a piacon.⁵

Anthony Giddens, a volt brit miniszterelnök Tony Blair egykori tanácsadója így határozza meg a globalizáció fogalmát:

„A globalizáció a világot átfogó társadalmi kapcsolatok intenzitásának növekedése, amely révén távoli helyek úgy kapcsolódnak össze egymással, hogy az egyik helyen bekövetkező eseményeket sok kilométernyi távolságban lejátszódó folyamatok befolyásolják, és viszont.”

Rengeteg tanulmány született már a globalizáció pozitív, illetve negatív hatásairól, azonban mindenképp kiemelendő, munkám tükrében, hogy ezeknek a vállalatoknak térnyerése hazánk gazdaságát is jelentősen befolyásolja. A globalizáció az 1980-90-es években kezdődött a világ fejlettebb országaiban. A kisebb társaságok összeolvadtak, vagy a nagyobb cégek felvásárolták a kisebbeket. A KSH adataiból megállapítható, hogy hazánk vállalatainak körülbelül 6,4%-át adják a multinacionális vállalatokhoz tartozó társaságok. Ez a szám nem nevezhető túl nagyoknak, azonban a súlyuk igen jelentősnek tekinthető. Ez a méreteikkel magyarázható, ugyanis egy multicég magyar fióktelepe jellemzően nem a kkv. szektor tagja, ami mind az foglalkoztatottak számával, mind a realizált árbevétellel, valamint a mérlegfőösszeggel is alátámasztható. Ez a számokkal is igazolható, szintén a KSH adatait elemezve. A külföldi tulajdonú társaságok hazánkban az összárbevétel 50%-át teszik ki, míg az exportértékesítésből származó összárbevétel 60%-a köthető forgalmukhoz. Ezen társaságok legtöbb esetben azért telepítenek leányvállalatot Magyarországra, hogy kihasználják az ország adottságait, elsősorban az olcsó munkaerőre gondolva, hisz jelentős profitnövekedést eredményezhet ez számukra. Magyarországra nézve pozitív, hogy magas foglalkoztatottságot biztosítanak, adót fizetnek, beruháznak, megteremtik az innovációt. A globalizációval a versenyhelyzet kiéleződött, több versenytárssal kellett szembenézni a vállalkozóknak, így még fontosabbá vált minden versenyelőny kihasználása.

⁵ Heteyi József: Vállalatirányítási információk Magyarországon (Computerbooks Kiadói Kft., Budapest, 2000)

A multinacionális vállalatok helyi telephelyei esetében 99%-ban elválnak egymástól a tulajdonosok, illetve a cégvezetők. A korábbi szakaszban jellemzett kkv-k esetében ezek a szerepek gyakran egybeesnek, így nem találkozunk esetükben érdekellentétekkel. Nagyvállalatok esetében azonban ez eltér. Egy vállalat belső érintettjeit három, érdekeikben különböző csoportra tudjuk osztani:

- tulajdonosok
- menedzserek
- munkavállalók

A vállalatok érdekeltjeinek bemutatásán keresztül megismerhetjük, hogy tevődik össze a cégen belüli hierarchia, mely rétegek mit képviselnek, mik a céljaik, hogyan alakul az egymáshoz való viszonyuk, hogyan történik meg az információáramlás.

A tulajdonosok befektetik tőkéjüket egy vállalkozásba, abban a reményben, hogy nyereséges gazdálkodás következtében növelni tudják vagyonukat. Sokszor elhatárolódnak a mindennapos tevékenységtől. Jelentésekből, beszámolókból informálódnak. Fő céljuk tehát nem más, mint a profit maximalizálása, illetve a költségek minimalizálása.

A menedzserek feladata egyfajta képviseleti feladat. Egyrészt képviselik a vállalatot, azzal együtt pedig a tulajdonosokat. Létezik egy úgynevezett képviseleti probléma jelenség, amely azt jelenti, hogy valóban jól képviselik-e a menedzserek a tulajdonosokat. Ez az érdekellentét nem jelent mást, mint hogy a tulajdonosok általában kevés információval rendelkeznek a társaság kapacitásairól, teljesítményéről, problémáiról.⁶

Illés (2016) szerint a tulajdonos, vezető funkció szétválásával, a tulajdonosi érdekérvényesítés korlátozott volta és az információ hiány miatt a részvényesek célja a kielégítő szintű profit elérése.

Az integrált vállalatirányítási információs rendszerek megoldást jelenthetnek a vállalat tulajdonosok számára, hogy részletesebben átláthassák cégük mindennapi működését, rendeléseiket, készleteiket, alapanyagukat, beruházásaik folyamatait.

A harmadik érintett csoport a munkavállalók köre. Esetükben leginkább eltérnek a szervezeti célok az egyéni céloktól. Az alkalmazottak leginkább személyes célokban

⁶ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan (Aula kiadó, Budapest, 2008)

gondolkodnak, azon belül is a jövedelmük kapja a prioritást. A munkavállalók esetében munkáltatójuk legfőbb feladata a motiváció megteremtése. Gyakorlati tapasztalatom szerint, fontos, hogy a munkavállalókat értékeljék, hisz fontos, hogy visszaigazolást kapjanak munkájukról. Elsősorban bérrel lehet őket motiválni, azonban más tényezők is tudnak hatni a dolgozókra, ilyen például:

- az értelmes munkavégzésből származó öröm
- önmegvalósítás igénye
- társas kapcsolat lehetősége⁷

Összességében tehát megállapítható, hogy nagyobb cégek, esetleg kapcsolt vállalkozás esetében, külföldi érdekeltségű társaságok gyakorlatában, a tulajdonosok személye háttérben marad, a menedzsereik képviselik őket, ezért szükséges számukra a magas fokú információellátás.

Korábban szerzett multinacionális cégnél szerzett tapasztalataim alapján megállapítható, hogy jól kidolgozott riportrendszert várnak el a tulajdonosok, melyekből a legfőbb értékek pontosan látszódnak. Napi, heti, havi rendszerességgel kérnek jelentéseket, sőt kiugró értékek esetén magyarázatot. Terv-tény, bázis-tény számok esetén összehasonlítást végeznek, általában 5-10%-nál nagyobb eltérés esetén szintén magyarázatot kívánnak. Ezek a tevékenységek általában a menedzserek feladatát képezik, ezért számukra is fontos, hogy minél korszerűbb programokkal dolgozhassanak, a pontos nyilvántartások, és a gyors információszolgáltatás végett.

⁷ Kaderják Péter: Egyéni kompenzációs stratégiák tartós gazdasági tranzakciókban (Doktori értekezés, BKE, Budapest, 1992)

3. A controlling lényege, kapcsolata a cégtulajdonosok információigényével

Kutasom során cégtulajdonosokkal, illetve vállalatvezetőkkel készítettem interjúkat. Tapasztalataim alapján, az információigényük az évek folyamán egyre inkább nőtt, döntéseik meghozatalában a controlling tevékenység támogatására is számítanak.

Az EU-hoz kapcsolódó kutatásaim során egy érdekes tanulmányra lettem figyelmes. A német hitelbiztosító⁸, az Euler Hermes kutatása szerint, a német vállalatok csődjének leggyakoribb oka nem más, mint a controlling szolgáltatások elégtelensége. Nagyvállalatok esetében ez a probléma nem gyakori jelenség, hisz rendelkeznek általában valamilyen információs rendszerrel, legtöbb esetben integrált vállalatirányítási rendszerrel. Kkv-k esetében viszont később terjedtek el az információs rendszerek alkalmazása, az esetek többségében anyagi források hiánya végett nem került sor a bevezetésre.

A controlling koordinálja, felügyeli és optimalizálja a belső számviteli igényeket, dokumentálja a tervszámokat, majd a tényleges eredményeket, ezekről beszámol, az eltéréseket megállapítja, melyek alapján a vezetés dönt hogy szükséges-e beavatkozni az üzleti folyamatokba.⁹

A controlling tehát egyrészt a vállalatok tervezési és információs rendszerének kiépítéséről, másrészt annak működtetéséről gondoskodik. A controlling nem csak egy modul az integrált vállalatirányítási rendszerekben, hanem egy olyan összetett tevékenység, amely a vállalat minden területéről információt gyűjt, illetve ad az érintetteknek. Így elemzéseinél például pénzügyi, számviteli, beszerzési, értékesítési, raktározási információkat egyaránt felhasznál.

A controlling alapvetően követi a vállalatok folyamatait, elsődlegesen információt nyújt a vállalatvezetés számára, vagyis támogatja a döntéseket.

Ha a controlling fogalmát szeretnénk meghatározni, akkor néhány szóval lehetne körülírni:

- az irányítás alrendszere, mely magában foglalja,
- a tervezés,

⁸ http://www.controllingportal.hu/elegtelen_controlling_tevékenyse_g_a_vallalat_csodjehez_is_vezethet/
(Letöltés: 2016.11.06.)

⁹ Heteyi József: Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon (Computerbooks Kiadói Kft., Budapest, 2000)

- az elszámolás,
- az ellenőrzés,
- és mindezekről az információszoigáltatás folyamatát.

A controlling fő értékelési kritériumai a jövedelmezőség, a hatékonyság, és a kiszámítható finanszírozás.¹⁰

Maga a controlling a rendszerváltást követően terjedt el hazánkban, ami nagyban összefügg az akkor végbement gazdasági átalakulással, a piacgazdaság kialakulásával, valamint a korábbi fejezetben részletezett multinacionális vállalatok Magyarországra történő betelepülésével. Ebben az időszakban erősödött meg a hazai kkv. szektor is. Jelenleg szinte mindegyik közép és nagyvállalat működtet valamilyen controlling rendszert, vagy ahhoz közel álló tevékenységet.

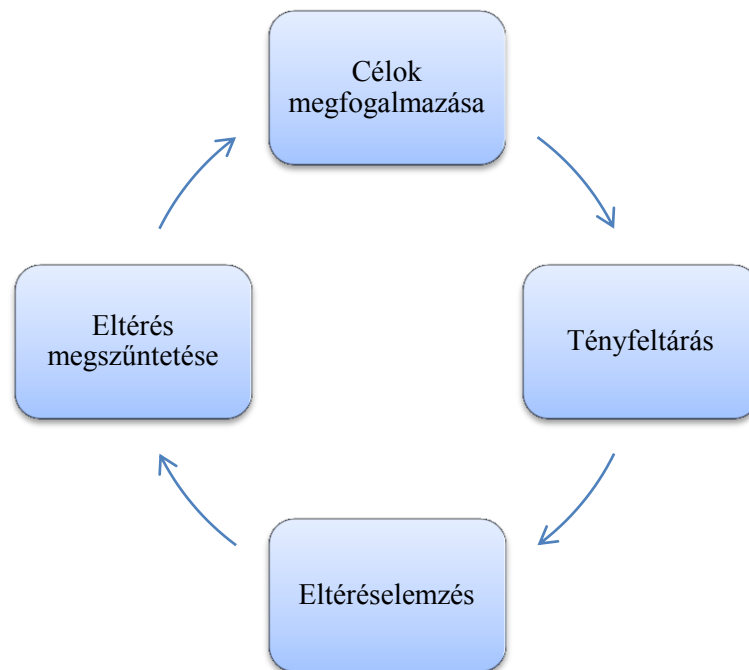
Tanulmányaim során legtöbbet a pénzügyi controllingról hallottam, ami a pénzügyi-számviteli információkból táplálkozik, eredményszámításra, költségkalkulációkra orientálódik (ÁKNF struktúra). Ma a modern vállalatvezetésben a controlling sokkal tágabb fogalom, ugyanis a funkcionális szakterületek vezetői is végeznek controlling feladatokat, a következő területeken:

- beszerzés
- értékesítés
- készletezés
- kereskedelem
- termelés
- szállítás
- projekt, beruházás.

A funkcionális controlling a vállalatirányítás, vállalatkormányzás (corporate governance) fontos eleme. A menedzserek, kontrollerek feladatai, hogy a cégen belüli részlegek információit összegyűjtsék, majd a megfelelő törzsadatokat, tranzakciós adatokat, struktúrák segítségével nyilvántartsák.

¹⁰ Véry Zoltán: A tanuló szervezet kontrollja (Raabe Kiadó, Budapest, 2004)

2. számú ábra: A Controlling rendszer folyamata



Forrás: Saját szerkesztés (<http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s10.html> Letöltés: 2016.11.06.)

A 2. számú ábra a controlling, mint rendszer folyamatábráját mutatja be. A controlling elemzések alapját a terv-tény-bázis adatok összehasonlítása adja. Ezt az ábra is jól szemlélteti. Az illusztráció jól vázolja, hogy mielőtt a tervezésbe belekezdene a társaság meg kell fogalmazni a vállalat célját. A jól megfogalmazott, racionális cél után fel kell mérni a cég kapacitásait, majd elkezdődik a tervezés, míg a tényfeltárás folyamatosan történik. A terv és a tény között történik az eltéréselemzés, majd cél, az eltérések megszüntetése. Az ábra jól mutatja, hogy a folyamat egy körfolyamat, vagyis a beavatkozás addig történik, amíg, az eltérés a megengedett szint alá nem csökken.

3.1. Tervezés

Dolgozatom szempontjából fontos, hogy röviden bemutatásra kerüljön a tervezés folyamata. A vizsgált középvállalatnál az Excel alapú tervezést váltották fel célszoftverrel, melyről az 5. fejezetben részletesen írok.

A tervezést alapvetően meghatározza, hogy az milyen időtávra készül, így megkülönböztetünk:

- rövid távú (max. 1 év)

- közép távü (2-5 év)
- hosszú távü (5 éven túl) tervezést.

Az időtáv mellett fontos meghatározni a főbb területeket is, így a legjellemzőbbek a következők:

- eredményterv (kiemelten árbevétel terv, költségterv),
- pénzügyi terv,
- mérlegterv,
- teljesítményterv,
- termelési terv,
- értékesítési terv,
- beruházási terv.

A tervezést több tényező befolyásolja egyszerre. Alapvetően az előző időszak határozza meg a tervadatokat. Az eredményesség és a hatékonyság jegyében sosem tervezhető gyengébb eredmény, ezzel a tulajdonosok profitigényeit is kielégítve. Általánosan megállapítható, hogy árbevétel növekedés, és költségcsökkentés tervezése a megszokott. Azonban olyan külső tényezők, piaci változások állhatnak elő, melyek miatt a megszokott tendencia nem megvalósítható. A tervezési folyamat leggyakrabban egy felülről irányított tevékenység, vagyis a tulajdonosok céljaik megfogalmazása mellett keretszámokat határoznak meg. Ezen számokat figyelembe véve történik a budget elkészítése.

A tervezés során minden cégnek külön kellene beruházásait megtervezni, amennyiben a tulajdonosok céljai között ezek szerepelnek. Ez a controlling külön ágazata. Fontos előre tervezni a beruházásra szánt kiadásokkal, azok jövőbeni aktiválásával, illetve a megtérülés igényével.

Saját kontroller tapasztalataim alapján, a beruházás tervezés nem csak egy évre vonatkozik. A Capex-terv (Capital Expenditure) a beruházási javaslattevással kezdődik, és minden esetben legalább az aktiválás idejéig, ami akár 5-10 évet is jelenthet. Eredményt nem befolyásol, de Cash Flow-t jelentősen, ezért kiemelten fontos a tulajdonosok számára.

Tapasztalatok alapján a kisvállalatok tervezésre rendkívül kevés időt fordítanak, azonban közép-, és nagyvállalatok ugyanolyan fontosnak tartják a tervezés folyamatát, mint a már meglévő tényadatok elemzését. A tulajdonosok számára a tervből olyan

információk nyerhetők ki, melyekből hosszú távon tudnak előre jelezni. A tulajdonosoknak ugyanis az eredmény alakulása, a pénzügyi likviditás, a forgatható tőke nagysága az elsődleges információk körébe tartozik.

3.2. Elszámolás

A controlling tevékenység következő fontos része az elszámolás. Ez mérést és elemzést jelent. Ez az a folyamat, amelyet a legkisebb cégek is alkalmaznak. A tényadatokat összegzi, mérleget, eredménykimutatást, költségkalkulációkat elemez, vizsgál a kontroller. Ez a szakasz szolgál az összehasonlításokra. A terv-tényadatok összevetésre kerülnek, ezen felül bizonyos cégek információs rendszerére jellemző, hogy a bázis-tényadatok is összehasonlításra kerülnek. Ezen felül még egyéb összevetések is léteznek, mint a norma-tényadatok, vagy esetleg az indokolt-tényadatok. Ezek az elemzések a felső vezetés, illetve a tulajdonosok számára készülnek, akik előre meghatározott formában kérik az adatokat. Azért fontos számukra a formális állandóság, hogy könnyen kiszűrhetőek legyenek azok az adatok, melyekből tájékozódni tudnak a társaság helyzetéről. Az integrált vállalatirányítási rendszerek alkalmasak a formális állandóságra, hiszen az integráltság lényege, hogy az információáramlás során az eszköz maga állandó legyen.

Az eltérés elemzés során a tulajdonosok és vezetők válaszokat keresnek, hogy a kitűzött célokhoz képest hol tartanak. Az elemzés legfontosabb pillére az eltérések pontos megállapítása, illetve az eltérések okainak vizsgálata. A tulajdonosok válaszokat várnak a vállalatvezetőktől, menedzserektől arra, hogy mely tényezők vezettek el a különbségekig. Sokszor racionális választ lehet adni gyorsan és egyszerűen, azonban lehetnek olyan eltérések is, melyekre a magyarázatot csak egy mélyebb, körültekintőbb vizsgálat után lehet megadni. Az elemzés mértékéből megállapítható, hogy vajon szükséges-e a folyamatokba való beavatkozás vagy nem. Ennek eldöntése a tulajdonosok hatásköre, azonban a menedzserek javaslatot tehetnek, kalkulációkat készíthetnek, melyekkel alátámasztják a véleményüket.

3.3. Beszámolás, információszolgáltatás

Diplomamunkám témája tekintetében a controlling tevékenység legfontosabb szegmense az információszolgáltatás. Megállapítható, hogy a beszámolási rendszerben dolgoznak, melynek kialakítása során meg kell határozni a beszámolókat:

- felépítését
- tartalmát
- gyakoriságát (havi, heti, napi)
- terjedelmét
- formáját.

Minden adatszolgáltatásnak meg kell felelni a valóságnak, a vezetők illetve a tulajdonosok számára áttekinthetőnek kell lenni, a lényegyet kell tartalmazni, azt jól kell szemléltetni (ábrák, grafikonok). A beszámolókat nemcsak informálják az érintetteket, hanem támogatják azok döntéseit, így egyfajta döntés-előkészítő funkciót is betöltenek.

A beszámolókat területenként külön-külön csoportba sorolhatók. Minden szakterület érintettjei saját információszolgáltatást nyújtanak, ezzel is segítve a legfelsőbb szint munkáját, informálását.

Az informatikai rendszereknek hála rengeteg elektronikus adathalmazzal találkozhatnak a vállalkozások. Ahhoz hogy az adattömegből kiszűrhetőek legyenek a vezetés számára értékelhető információk, különböző mutatószámok, viszonyszámok kerültek meghatározásra, melyek egyfajta tömörített információt jelentenek. Az informatikai fejlődésnek köszönhetően ezen mutatószámok létrehozása nem igényel sok munka,- és időigényt, azonban azok értelmezése és elemzése rendkívül energiaigényes és szakértelmet feltételez.

A controlling rendszerrel rendelkező vállalkozások olyan nyilvántartásokat vezetnek, melyek informatikai támogatás nélkül már elképzelhetetlenek lennének. A gyorsaság és pontosság információs rendszer nélkül nem kivitelezhető. Az informatikai, szoftverfejlesztő cégek elsőként ismerték fel, hogy a piacon controlling-szoftverekre rendkívül magas a kereslet. A szoftverek támogatják az információkat:

- gyűjtését,
- feldolgozását,
- továbbítását, szolgáltatását,
- és azok közvetlen elérését a felső szint számára.

Ezeknek a szoftvereknek a használata tulajdonképpen egy hidat jelent a felső vezetés és a napi munka között, hisz ezek nélkül valószínűleg elvesztenék a napi folyamatokra való rálátást.

A controlling elméleti hátterének megismeréséből, megállapíthatjuk, hogy az informatika nyújt olyan hátteret a controlling rendszereknek, melynek köszönhetően ilyen magas szinten működtethetőek, ilyen magas szinten kielégíthetőek a vállalattulajdonosok információigényei.¹¹

A kontroller szerepe rendkívül fontos a tulajdonosok, a vezetők információval való ellátásában, egyúttal a döntéseik támogatásában. A controlling funkció a menedzseri döntéshozatal egyik fontos eszköze.¹²

¹¹ Dr. Schwarzenberger Istvánné: Ágazati és funkcionális controlling. A controlling információs rendszere (Saldo kiadó, Budapest, 2004)

¹² Dr. Hanyecz Lajos: Modern vezetői controlling (Saldo kiadó, Budapest, 2006)

4. Információ, információs rendszerek, vállalatirányítási rendszerek

4.1. Fogalmi meghatározások

Az előző fejezetben részletezett controlling kapcsán megállapításra került, hogy az információ milyen fontos szerepet tölt be a vállalatvezetésben. A versenytársakkal szemben versenyelőnyt jelent.

Hétköznapijaink során az információ szinonimájaként használjuk az adatot. Azonban informatikai értelemben jelentős különbség van köztük.

„Adatnak nevezzük olyan tényeket, fogalmakat vagy utasításokat, amelyek alkalmasak emberi vagy gépi feldolgozásra, értelmezésre, illetve kommunikációra.

Az információ, jelentéssel bíró adat, amely döntéshozatalra közvetlenül felhasználható. Az információ csökkenti egy esemény bekövetkezésével vagy be nem következésével kapcsolatos tudásunk bizonytalanságát.”¹³

A vállalatok működésében napi szinten kell döntéseket hozni. Ahhoz, hogy jó döntések szülessenek, a döntéshozók az információikra hagyatkoznak, melyek segítségével kívánják a bizonytalanságot csökkenteni.

Koloszár (2009) doktori disszertációjában külön foglalkozik az információ vállalaton belüli helyével, így arra a kérdésre, hogy az információ hol helyezkedik el a vállalaton belül, azt a rövid választ adta, hogy mindenhol. Koloszár megkülönbözteti az információrendszer és az információs rendszer fogalmát, hisz maga az információrendszer a szűkebb fogalom, amely az adatok különböző kezelésével foglalkozik. Különbséget kell tehát tenni a két fogalom között, így leegyszerűsítve, az információrendszer az információs rendszer technikai aspektusa.¹⁴

¹³ Dr. Kovács Imre: Integrált vállalatirányítási rendszerek (Publikáció, Szent István egyetem, 2011, 5. o.) http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2lhA34KAm8wJ:www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/2010-0019_Integralt_vallalatiranyitasi_rendszerek/2010-0019_Integralt_vallalatiranyitasi_rendszerek.pdf+&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu (Letöltés: 2016.11.19.)

¹⁴ Koloszár László: Információrendszer fejlesztése, bevezetése és sajátosságai a vállalati gyakorlatban, különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra c. Doktori értekezés, NYME, Sopron, 2009. http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/Kepzes_doktori/2009/2009_KoloszarLaszlo_d.pdf Letöltés: 2016.11.01

Az információs rendszer fogalmát Chikán Attila a következőképpen határozta meg:

„Információs rendszernek nevezzük azt a rendszert, amely a vállalat környezetére vonatkozó adatok figyelésével és elérésével egyidejűleg kezeli a vállalaton belül zajló tevékenységek és a környezettel folytatott tranzakciók adatai is, ezeket rendszerezi és információként a döntéshozók rendelkezésére bocsátja.

A vállalatirányítási információs rendszer (VIR) olyan integrált ember-gép rendszer, amely a vállalati tevékenységeket és a vezetést szolgálja adatokkal, beszámolókkal, összefoglalókkal és a rendszerbe beépített elemzési és döntési modellekkel.”¹⁵

Megállapítható, hogy az információs rendszer feladata, hogy az adatokat feldolgozza, ezáltal információt hozzon létre. Az információs rendszer felépítése a könyveléssel és a bérszámfejtéssel indult, egyéb területek, mint például a gyártás, logisztika csak később kerültek használatra. ¹⁶

Ez annak köszönhető, hogy mind a könyvelés, mind a bérszámfejtés standard alapokon nyugszik, jogszabályi előírások korlátozzák, míg az egyéb vállalati területek cég-specifikusak, jelentős eltérések lehetnek vállalatonként. Így főleg a termelés területén egyedi fejlesztések szükségesek, a standard programok nem elégségesek, bevezetésük is költségesebb.

A VIR célja az, hogy a vállalat különböző vezetőihez, esetleg végrehajtóihoz eljussanak azok az információk, amelyek által ésszerű döntéseket tudjanak hozni, így a kapott információt hasznosan tudják felhasználni. Az információs rendszereket sokszor szoftvereknek, esetleg szoftvercsomagoknak nevezik, azonban ezen rendszerek ezt jóval meghaladják. Az információs rendszerek a vállalat minden funkcionális területét és vezetési szintjét kiszolgálják, érintik.

¹⁵ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan (Aula Kiadó, Budapest, 2002, 293,311. o.)

¹⁶ Heteyi József: Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon (Computerbooks Kiadói Kft., Budapest, 2000)

4.2. Üzleti informatikai rendszerek

Az előző fejezet végén definiálva lett az információs rendszer fogalma. Kutatásomban vezetőikkel történt beszélgetések végett, az átláthatóság miatt fontos megismerkednünk a vezetőket, illetve azok döntéseit támogató üzleti informatikai rendszerekkel.

Az üzleti információs rendszereket csoportosítani tudjuk többféle szempont szerint, így:

- végrehajtást támogató rendszerek
- vezetői munkát támogató rendszerek
- egyéb támogatást nyújtó rendszerek ¹⁷

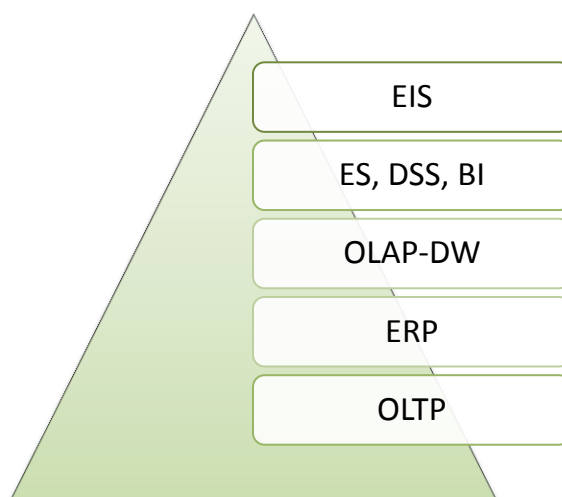
Egy másik csoportosítás szerint pedig megkülönböztethetünk:

- tranzakció-feldolgozó rendszer (TPS)
- irodaautomatizálási rendszer (OAS)
- vezetői információs rendszer (MIS)
- döntéstámogató rendszer (DSS)
- felsővezetői információs rendszer (EIS)
- vállalati erőforrás-tervező rendszer (ERP)
- ügyfélkapcsolat-kezelő rendszer (CRM)
- beszállítói kapcsolat-kezelő rendszer (SRM)
- ellátási lánc-kezelő rendszer (SCM)
- üzleti intelligencia-rendszer (BI)
- vállalati teljesítménymenedzsment-rendszer (EPM) ¹⁸

¹⁷ Raffai Mária: Információrendszerek fejlesztése és menedzselése (Novadat kiadó, Budapest, 2003)

¹⁸ Kacsukné Bruckner Livia, Kiss Tamás: Bevezetés az üzleti informatikába (Akadémia kiadó, Budapest, 2007)

3. számú ábra: Üzleti informatikai rendszerek



Forrás: Saját szerkesztés ¹⁹

A 3. számú ábra piramis-szerkezetben prezentálja az üzleti informatikai rendszereket. A rendszerek csoportosítása a döntéshozók és a döntési típusok alapján vannak megkülönböztetve. Ezek a rendszerek különböző információt szolgáltatnak a felhasználók számára. Kutatómunkám során megvizsgáltam, hogy a különböző döntési szintek milyen információigényekkel rendelkeznek. A piramisban szereplő rendszerek más és más információigények kielégítése alkalmasak.

Az OLTP (On-line Transaction Processing) rendszerek alatt értjük a tranzakció feldolgozó rendszereket.

Az OLTP rendszerek a következő folyamatokra jelentettek megoldást:

- számlázás
- könyvelés
- anyaggazdálkodás
- projektvezetés

A rendszer elsősorban a tranzakciók kiszolgálására jelentett megoldásokat, elemzési funkciókkal nem rendelkezett. ²⁰

A következő szinten az ERP-k szerepelnek, melyek a következő fejezetben részletesebben bemutatásra kerülnek.

¹⁹ Koloszar László: Információrendszer fejlesztése, bevezetése és sajátosságai a vállalati gyakorlatban, különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra c. Doktori értekezés, NYME, Sopron, 2009.

http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/Kepzes_doktori/2009/2009_KoloszarLaszlo_d.pdf

Letöltés: 2016.11.01

²⁰ <http://scs.web.elte.hu/Work/DW/adattarhazak.htm> Letöltés: 2016.11.01.

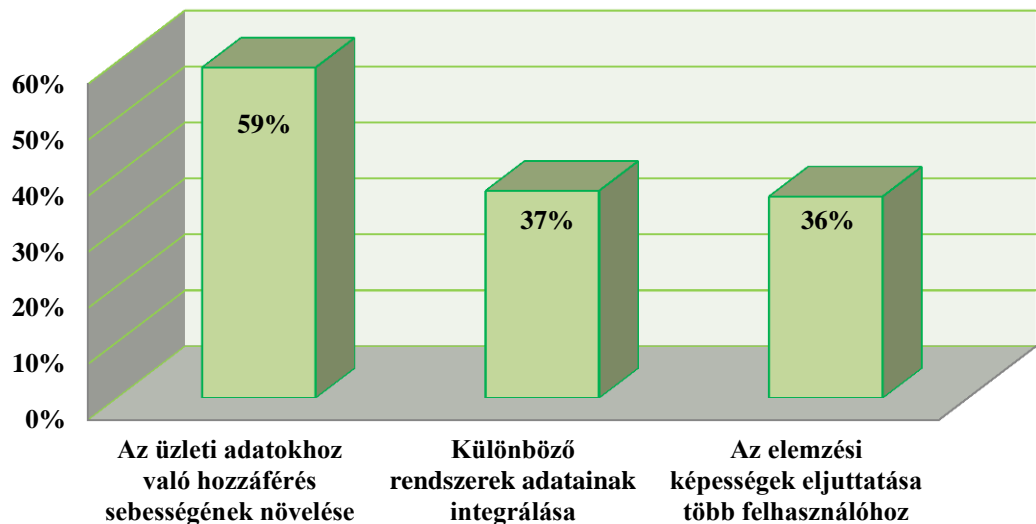
A következő szinten az OLAP (On-Line Analytical Processing) rendszerek találhatóak, melyek a középszintű vezetéshez nyújtanak támogatást. Az OLAP típusú rendszerek felhasználói elsősorban vezetők, így az adatokat olyan struktúrában tárolják, hogy a lekérdezések, az elemzések gyorsan és hatékonyan álljanak a felhasználó rendelkezésére.

Az OLAP hatékony alkalmazásához szükséges egy, az igényeknek megfelelő adatbázis kezelő rendszer. Ezen rendszerek kapták a DW (data warehouse) nevet, hogy a hagyományos adatbázis kezelő rendszerektől megkülönböztethetőek legyenek.

A tulajdonosok és a felsővezetők hozzák a stratégiai döntéseket, melyeket a következő rendszerek támogatnak:²¹

- DSS (Decision Support System): az adatok analitikus, statisztikus elemzése valósul meg, miközben az adatok mögötti trendek keresése és elemzése a cél
- ES (Expert System): szakértői rendszer
- BI (Business Intelligence):

4. számú ábra: A 3 leggyakrabban BI bevezetési indok a megkérdezett kis- és középvállalatok között



Forrás: Saját szerkesztés, aberdeen.com

Az Aberdeen Group kutatása alapján a 3. leggyakoribb BI bevezetési okokat a 4. számú ábra tartalmazza. Ebből kiemelkedik, hogy a kkv-k az adatokhoz való hozzáférés gyorsaságáért vezetnek be leggyakrabban BI rendszereket. Az üzleti

²¹ <http://scs.web.elte.hu/Work/DW/adattarhazak.htm> Letöltés: 2016.11.01.

intelligencia rendszerek alkalmasak jelentések, beszámolók, elemzések, mutatószámok készítésére.

A 3. számú ábrán szerepelnek még az EIS (Executive Information System) rendszerek, amik a felsővezetőket támogatják csak. A felsővezetői szintek kiszolgálására alkalmas rendszerek előre definiált jelentéseket készítenek, ismeretszint mellett is jól alkalmazhatók. Az EIS feladata olyan információk gyűjtése, illetve feldolgozása, valamint olyan formában történő megjelenítése, hogy az adott vezetési szint, döntési hatékonyságát elősegítse.

Összefoglalva tehát az üzleti informatikai rendszerek úgy fejlődtek, hogy a különböző vezetői szinteken található döntéshozók igényeit minél maximálisabban kiszolgálják. Összességében a következő elvárások fogalmazódtak meg a vezetői információs rendszerekkel kapcsolatban:

- könnyű használhatóság
- hatékony lekérdezés
- korlátlan számú logikai aspektus
- adatelérés és integráció
- nyitottság, skálázhatóság
- minden vezetői réteg kielégítése²²

4.3. ERP rendszerek

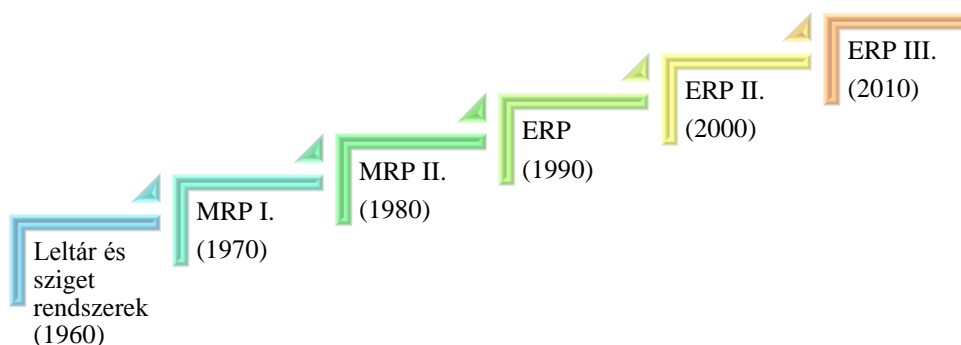
Az ERP (Enterprise Resource Planning, vállalati erőforrás tervező) alatt integrált vállalatirányítási rendszereket értünk. Az évek folyamán több üzleti alkalmazás került a piacra, melyek evolúciója során kialakultak a szervezeti szintű integrációt biztosító rendszerek.

4.3.1. Az ERP evolúciója

Az információs rendszerek megjelenése az 1960-a évektől kezdődött. A 5. számú ábra mutatja be evolúciójukat.

²² <http://cegvezetokklubja.hu/2000/01/vallalatiranyitas-vezetoi-informacio-rendszer/> (Letöltés: 2016.11.27.)

5. számú ábra: Az információs rendszerek fejlődése



Forrás: Saját szerkesztés (Nagyné Halász Zsuzsanna: Vállalati pénzügyi információs rendszerek 2. előadása alapján (fájl) Hozzáférés: <http://moodle.unibge.hu/course/view.php?id=1456>, Letöltés: 2016.12.05.)

1960-ban jelentek meg a szigetrendszerek, melyek „szigetszerűen” egy-egy funkcionális részleg feladatait látja el. Így minden vállalati részleg folyamatait külön program látja el, így külön volt információs rendszere a legfőbb területeknek, mint például:

- pénzügy
- logisztika
- gyártás
- beszerzés
- értékesítés

A rendszer rengeteg hátránnyal bír. Más-más team dolgozik a programokkal, melyek között nincs kapcsolat, így az adatáramlás csak adathordozón keresztül tud megvalósulni. Több program párhuzamos fenntartása költséges. Megállapítható tehát, hogy az integráció nem valósul meg, vagyis a vállalati modulok saját informatikai támogatottsággal rendelkeztek, ezáltal az adatok gyorsan feldolgozásra tudtak kerülni.

Az 1970-es években jöttek létre az MRP I. (Material Requirement Planning) rendszerek, vagyis anyagigény-tervezési rendszerek. Az anyagigény tervezése termelőcégek esetében vált fontossá. Lényege, hogy a társaság anyagigénye meg legyen határozva, így a következő kérdésekre ad megoldást:

- az adott késztermék előállításához milyen anyagigény szükséges
- a szükséges anyagból mennyi van raktáron
- illetve a tervezett termeléshez mennyi anyagot szükséges még beszerezni

Ahhoz, hogy az MRP I. működni tudjon, feltételezi, hogy:

- a termékgyártáshoz és az anyagbeszerzéshez szükséges átfutási idők rögzíthetők
- illetve meghatározható a termék anyagigénye, vagy az anyagkihozatal mennyisége.

Az MRP I. hatékonysága megkérdőjelezhető, méghozzá a tervezett és a tényleges paraméterek eltérése végett, valamint a rendszer nem veszi figyelembe a szervezet más forrásait.

A következő lépcsőfok az MRP II. Az előző rendszer hiányossága végett szükségessé vált egy komplexebb rendszer létrejötte. Így alakult ki a MRP II. (Manufacturing Resources Planning). Ez a rendszer az előzőeken túl már a termeléshez szükséges erőforrásokat is megtervezi. Célja, hogy a termelési, pénzügyi és marketing-szemponatok együtt érvényesüljenek.

Azonban, ahhoz hogy a vezetők globálisan tudjanak informálódni, gyorsan, pontosan, hatékonyan, szükséges volt a társaságok minden részlegének összefogása, egységes felületen történő megjelenése. Ez az igény segítette elő az integrált vállalatirányítási rendszerek kiépítését.²³

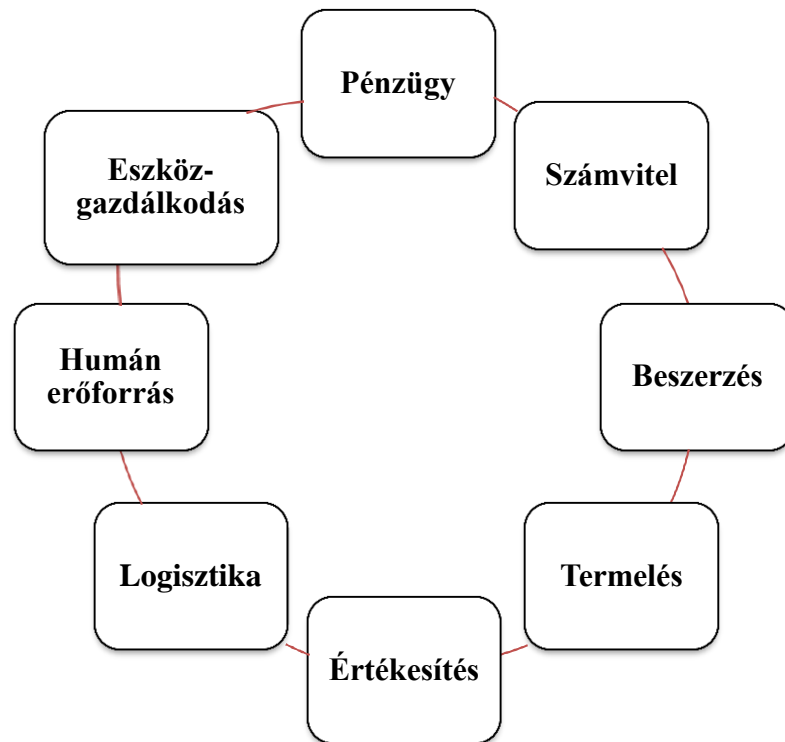
A vállalatvezetők napi szinten hoznak döntéseket. Ahhoz, hogy a megfelelő döntéseket megtalálják információra van szükség, ezzel egyidejűleg csökkenteni tudják a bizonytalanságukat.

A '90-es években egyre nagyobb igény volt arra, hogy az összvállalati integráltság megteremtődjön. A vezetők információellátását hatékonyabbá kellett tenni. Ezen igények végett jutott el a fejlődés az ERP rendszerek (Enterprise Resource Planning) megjelenéséig.

Az ERP-vel tehát a vállalat minden folyamatát egy rendszerben lehet feldolgozni, egy adatbázisban vannak tárolva az adatok, így minden részleg, minden felhasználója egy programot használ. Az ERP moduláris szerkezetű, a kutatásomban a pénzügyi, számviteli modul kap elsődleges szerepet. A moduláris szerkezet eltérő lehet fejlesztőnként, azonban a tipikus vállalati folyamatok mindenhol megtalálhatók, amit a 6. számú ábra mutat be.

²³ Dr. Kárpáti Tibor, Sárkány Zsolt: Az integrált vállalatirányítási információs rendszerek szerepe a vállalatirányítás hatékonyságának növelésében (Publikáció, Debreceni Egyetem Informatikai kar, 2009) <http://summers.hu/pub/vallir/05.pdf> Letöltés: 2016. 12.05.

6. számú ábra: Az ERP moduljai



Forrás: Saját szerkesztés

A modulok önállóan is működőképesek, így, nem szükséges teljes körűen használni. Ezt elsősorban a vállalat profilja, tevékenységi köre, illetve a vezetőség határozza meg. Hazánkban több mint 40 különböző ERP rendszer van.

Az ERP-ket folyamatosan szerkesztik, az új generációs ERP-k már mobilintegrációra is képesek, sőt léteznek már Web alapú rendszerek is.

Kutatásom során három vállalatvezetővel készített beszélgetés során két különböző ERP-t ismerhettem meg. Az egyik a Microsoft fejlesztése, a Dynamics NAV (Navision). A Navision elsősorban kis és középvállalatok számára készült, a vállalatok működését minden tevékenységi területen támogatja. Tipikus iparágak:

- kis- és nagykereskedelem
- szállítmányozás, fuvarozás
- gyártás
- közmű és távhő szolgáltatás
- hulladékgazdálkodás

A másik megismert ERP az Oracle fejlesztése az E-Business Suite (Hyperion). Az Oracle a világ egyik vezető szoftverhatalmává vált, fejlesztésüket az SAP termékeihez hasonlítják. A rendszer minden vállalati területet lefed. Elsődlegesen közép és nagyvállalatoknak javasolják.

Az ERP feladata a tranzakciók kezelése, és a vállalatvezetők, illetve a menedzserek számára az információnyújtás.

Ma már az informatikai fejlesztők, szállítók számos opcióval jelentkeznek a piacon, standard szoftverekkel. Ezek a szoftverek bizonyos szintig vállalatra szabhatóak, azonban ezek korlátosak, hisz minden társaságnak sajátos működése van. A nagyvállalatok esetében felmerülhetnek olyan kérdések, hogy esetleg saját fejlesztéseket végezzenek, a szoftvert a saját profiljukra alakítva.

A standard ERP rendszerek jellemzői:²⁴

- folyamatosság
- optimalizálás
- rugalmasság
- technológiai értékmérők
- kliens/szerver architektúra
- moduláris felépítés
- integráltság
- valós idejű működés
- rugalmasság
- változások követése
- adatvédelem
- felhasználó azonosítás
- jogosultsági rendszer
- naplózási és auditálási lehetőségek
- nyelvfüggetlenség
- nyitott rendszer
- korlátlan kimutatás-készítési lehetőségek

²⁴ dr. Ternai Katalin: Az ERP rendszerek metamorfózisa (Doktori értekezés, BCE, Budapest, 2008.)
http://phd.lib.uni-corvinus.hu/377/1/ternai_katalin.pdf Letöltés: 2016.11.01.

- dokumentációk
- folyamatosság

Standard ERP rendszerek fejleszthetők, bővíthetők, karbantartást igényelnek.

5. Esettanulmány, interjúelemzés

Kutatásom során három eltérő méretű céget vizsgáltam. A 7. számú ábra mutatja be a vizsgált cégek méreteit, ami alapján megállapítható, hogy a kkv. szektor mindhárom szegmensét elemeztem.

7. számú ábra: A vizsgált cégek jellemzői

Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalkozás
<ul style="list-style-type: none">• Árbevétel: 170.016 e Ft• Mérlegfőösszeg: 72.828 e Ft• Létszám: 6 fő	<ul style="list-style-type: none">• Árbevétel: 702.174 e Ft• Mérlegfőösszeg: 417.329 e Ft• Létszám: 19 fő	<ul style="list-style-type: none">• Árbevétel: 4.002.742 e Ft• Mérlegfőösszeg: 1.687.265 e Ft• Létszám: 120 fő

Forrás: Saját szerkesztés

Mint minden beruházás, a vállalatirányítási rendszer bevezetés is kockázatokkal jár. Általánosan elmondható, hogy minden projekt tervezéssel indul, melyeket értékelni szükséges. A vállalati pénzügyek egyik legfontosabb kérdésköre, a beruházási döntések köre. Egy beruházás ugyanis hosszú távon befolyásolja a vállalat tevékenységét, ez egy ERP rendszerre kiemelten jellemző. Ahhoz, hogy a vállalat jó döntést tudjon hozni egy projektindításról jellemzően különböző számításokat végeznek, mint például: PB, NPV, IRR, ARR.²⁵

A tapasztalatok alapján vállalatirányítási rendszer bevezetése esetében a klasszikus számítások nem igazán alkalmazhatók, mert nehéz meghatározni a pénzáramokat. A vizsgált cégek esetében sem történtek ilyen jellegű számítások. Míg egy új termelőeszközzel gyártott termékek konkrét árbevétel-többletet okoznak, addig egy ERP ilyen jellegű konkrét többletjövedelmet nem okoz. A rendszer bevezetés célja,

²⁵ Farkas Szilveszter: A vállalati pénzügyek alapjai (Universitas kiadó, Győr, 2006)

tehát nem árbevételnövekedés, vagy költségcsökkentés, sokkal inkább az, hogy a vállalat működése áttekinthetőbb, ellenőrizhetőbb legyen, információt nyújtson, elősegítse a döntéseket.

Az amerikai Standish Group kutatásai jól prezentálják, hogy egy IT beruházás mitől lehet sikeres és mitől sikertelen, melyet a 3. számú táblázat mutat be.

3. számú táblázat: IT projektek sikerének és sikertelenségének okai

Sikerfaktorok		Sikertelenség okai
1.	Felhasználók bevonása	Hiányos erőforrások
2.	Vezetői támogatás	Felhasználók bevonásának hiánya
3.	Világos üzleti célok	Elégtelen erőforrás/ütemezés
4.	Optimalizált scope	Irreális elvárások
5.	Agilis folyamatok	Vezetői támogatás hiánya
6.	Szakértői projektmenedzsment	Változó követelmények
7.	Pénzügyi menedzsment	Gyenge tervezés
8.	Szakképzett erőforrás	Nem kellett többé

Forrás: Saját szerkesztés, a Standish Group kutatásai alapján

A 3. számú táblázat jól szemlélteti, hogy az IT beruházások indítása előtt milyen faktorokat kell számba venni ahhoz, hogy a projekt sikeres legyen. Egy ERP beruházás általában költséges projekt, így fontos, hogy a társaságok jól felmérjék rendelkeznek-e elegendő forrással, vagy ha nem, akkor a megfelelő külső finanszírozási formát válasszák ki. IT projekt esetében a felhasználók kihagyása semmiképp sem megoldás, hisz az adott eszközzel ők is dolgozni fognak, így észrevételeik, javaslataik elősegíthetik a projekt sikerét, mindehhez szükséges a vezetői támogatás. Az elemzett társaságok esetében a vezetők maximálisan bevonták azokat a személyeket, akik a használat során bármilyen módon kapcsolatba kerülnek az adott rendszerhez.

5.1. Információkezelés mikrovállalatnál

Általánosságban elmondható, hogy mikrovállalatok esetében egy ERP bevezetés rendkívül nagy anyagi terhet jelent, ezért legkevésbé jellemző, hogy ERP-t használnak. Ennek sokszor az a további oka, hogy a már említett kényszervállalkozók nem is ismerik a vállalatirányítási rendszereket. Mikrocégek esetében szinte minden esetben egybeesik a cégtulajdonos és a cégvezető. Nincsenek különböző érintett csoportok, a tulajdonosok illetve a kisszámú alkalmazottjaik dolgoznak. Azonban az információ

számukra is versenyelőnyt jelent, így már tapasztalható, hogy mikrocég is alkalmaz valamilyen vállalatirányítási rendszert.

5.1.1. A vállalat rövid bemutatása

A Pencom Technika Kft. 1997-ben került bejegyzésre. Főtevékenysége számítógépes programozás, az alkalmazottak létszáma 6 fő. A társaság 6 évvel ezelőtt vezette be a Microsoft fejlesztésű Navision vállalatirányítási rendszert. A 4. számú táblázat a társaság fő adatait tartalmazza, melyből megállapítható, hogy stabil, évek óta nyereségesen működik, az elmúlt három lezárt évben növekvő árbevétellel, és növekvő mérlegfőösszeggel zárt.

4. számú táblázat: A vizsgált mikrovállalkozás néhány jellemzője

	Árbevétel	Mérleg szerinti eredmény	Mérlegfőösszeg
2015.	170.016	0	72.828
2014.	179.257	4.006	61.488
2013.	120.073	985	53.481
2012.	94.481	4.997	56.974
2011.	112.537	28	47.455
2010.	126.876	23	76.164

Forrás: Saját szerkesztés Mérleg és Eredménykimutatás alapján

5.1.2. Vállalatirányítási rendszer használata

Interjúmat a Kft. tulajdonos/ügyvezetőjével készítettem el. A társaság 2010. óta használja a Navision integrált vállalatirányítási rendszer. A bevezetés előzményeként meg kell említeni, hogy a cég tevékenységei között szerepel, hogy más cégekhez vezetnek be ERP rendszereket, így ismerik a rendszert, tudják, hogy milyen lehetőségek vannak benne, minden előnnyel, illetve akár hátránnyal is tisztában vannak. Továbbá nem kellett külső segítség, a bevezetés minden lépését saját maguk oldották meg. A cég 1997. óta működik, amióta egy külső könyvelő végzi a pénzügyi-számviteli feladatokat nagy százalékát.

Elsőként a könyvelő szerepéről kérdeztem az ügyvezetőt, aki felsorolta, hogy milyen szerepet töltött be a vállalat életében a NAVISION előtt így:

- saját programjában dolgozva,

- rögzítette, könyvelte a rendelkezésére bocsátott számlákat,
- bankszámlakivonatokat,
- elkészítette a szükséges bevallásokat,
- bérszámfejtést készített,
- mérleget,
- eredménykimutatást állított össze,
- szükség esetén információt nyújtott,
- „időközönként megmondta, hogy mennyit kell fizetni, az adott hatóságoknak”.

Összességében tehát megállapítható, hogy teljes körűen ellátta a számviteli teendőket amire egy mikrovállalat esetében jellemzően külső személyre van szükség kapacitás hiány végett. A programhoz hozzáférése csak a könyvelőirodának volt, így bármely információ végett hozzájuk kellett fordulni.

A Kft. ügyvezetője, aki mind informatikai, mind közgazdasági ismeretekkel is rendelkezik átláthatóbb, egyszerűbb rendszert kívánt használni, amelyben ő maga is tud informálódni, így gyorsan, és pontosan jut olyan információkhoz, melyeket korábban lassan kapott meg a könyvelőtől, vagy saját nyilvántartásából, hisz Excelben vezette a vevőit, szállítóit egyaránt. Felvetődik a kérdés, hogy melyek voltak azok az információk, amelyek hiányoztak számára, amelyekhez nem jutott hozzá egyszerűen, mégis a mindennapi munkafolyamatokhoz szükséges volt. Mik voltak azok a prioritások, amelyek alapján úgy döntött, hogy integrált rendszert kíván használni.

A válasz határozottan a vevőkhöz köthető. Egy mikrovállalat esetében különösen fontos, hogy ne veszítsen vevőket, így mindennap arra törekednek, hogy minél magasabb szinten tudják kielégíteni a vevő igényeket. Heteyi (2000) úgy fogalmazott, hogy „*ma a vevő a „király”*”²⁶, mellyel az ügyvezető maximálisan egyetért, és így igyekszik tevékenységét folytatni.

Mivel mikrovállalatról van szó, nem használják teljes körűen a rendszer moduljait. Kezdetben csak számláztak, amit a tulajdonos maga végzett. A könyvviteli teendők megoldását a mai napig külső könyvelőt végzi. A program bevezetését követően a rendszert adatokkal kellett feltölteni, miután ez megtörtént a korábbi könyvelő program

²⁶ Heteyi József: Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon 2. (Computerbooks, Budapest, 2000, 34.o.)

használta maximálisan megszűnt, azonban a könyvelő személye nem változott. Számára egy „kényszermegoldás” volt a Navision használata, hisz újonnan tanulta, amihez megkapta a maximális támogatást, ezzel egyidejűleg a munkája csökkent, ezért a vállalat számára a könyvelődíj összege lett kevesebb.

Összességében az átállás könnyedén ment, nem volt szükséges még kezdetekben sem az adatok dupla rögzítése.

A társaság könyvelője egy távoli asztalon dolgozik, úgy tud hozzáférni a Navisionhoz. Minden pénzügyi-számviteli adatrögzítést itt végeznek el. A cégvezető elmondása szerint könyvelője korábban nem találkozott ehhez hasonló programmal, így kezdetben idegenkedve kezelte, sőt időközönként még mindig hallható tőle, a következő mondat: *„ezt mennyivel egyszerűbben lehetne csinálni az ő programjában,,*

A cégvezető a modern vállaltvezetés szellemében döntött az ERP bevezetés mellett, egyúttal kifejtette, hogy melyek azok az információk melyeket napi/heti/havi szinten lekérdez a saját rendszeréből. Elsődlegesen ezekért az információkért, a vezetést elősegítő tudnivalókért érte meg számukra a beruházás.

A Kft. más rendszert, programot nem használ, mindent a Navisionban tartanak nyilván, így esetükben az integrált rendszer fogalma teljesül.

Az interjú során kifejtésre került, hogy a rendszer mely lehetőségei azok, amelyeket rendszeresen használ, így:

- a) Vevők: ahogy a bevezetésben is kitértem rá, a Kft. számára fontos, hogy vevőik minél magasabb szinten legyenek kiszolgálva. Így a vezető a vevőivel, megrendeléseikkel, fizetési hajlandóságukkal rendszeresen foglalkozik. Az ERP előtt külön nyilvántartásokból tudta csak megmondani kik a legnagyobb vevői. Az ügyvezető elmondása alapján az a tapasztalata, hogy vevőik igyekeznek minél jobb alkupozícióba kerülni, hogy minél nagyobb engedményeket érjenek el. Ennek megfelelően fontos, hogy naprakészen álljanak rendelkezésre olyan információk, mint például:
 - az adott vevő mióta partner,
 - mennyit rendelt az előző időszakban (évben, negyedévben, hónapban),
 - a rendelésmennyiség növekvő tendenciát mutat-e,

- milyen a fizetési morálja (ennek megállapítása akkor lenne tökéletes, ha a bankszámlakivonatok naprakészen le lennének könyvelve, ami azonban a Kft. esetében nem elmondható, hisz a könyvelő végzi ezt a tevékenységet, aki késve jut a kivonatokhoz)
- milyen termékcsoportokból vásárol (termékcsoportonkénti lekérdezés alkalmas a probléma megoldására)

A vevők tekintetében külön vizsgálják az eltérő szoftvercsaládokat, vagyis lekérdezésekkel elemzik, hogy adott szoftveren mennyi hasznot tudnak realizálni.

- b) Szállítók: a vevőkre nagy hangsúlyt fektet a cég, ami a szállítókra nem mondható el. Ennek oka, hogy a nagy szállítóit, nyilvántartások nélkül is számon tudja tartani. A nagyobb kifizetésekre ugyanis az ügyvezető minden esetben emlékszik, tudja, hogy mi áll a számla háttérében, mi volt a teljesítés, mikor ment végbe. Engedmények elérése céljából, az ERP-nek köszönhetően fontos információk kerülhetnek a vezető birtokába, melyekkel időközönként él, így megrendelések, kifizetések gyors lehívása megvalósítható, azonban a bankszámlák lekönyvelése, szállítók esetében is probléma lehet, hisz naprakész információ közvetlenül a rendszerből számukra nem elérhető.
- c) Mérleg illetve eredménykimutatás készítés: jól végzett könyvelés esetén, a megfelelő számlákra történő könyveléssel, a rendszer generálja mind a mérleget, mind az eredménykimutatást. Előzetesen nem terveznek sem mérleget sem eredménykimutatást, így csak az adott időszak, illetve a korábbi időszakok analízálása, eltéréselemzése lehetséges. Ez kapacitáshiányában azonban nem jellemző tevékenység, évente egyszer kerül lehívásra, az éves zárást követően.
- d) **Controlling** terület: a dolgozat 3. szakasza részletesen foglalkozik a controlling tevékenységgel. Véleményem szerint egy társaság fenntarthatósága, eredményessége, hatékonysága céljából elengedhetetlen, hogy pontos tervezést, elszámolást és beszámolást végezzenek a cégek. Mikroállalatok tekintetében általában a kapacitáshiány végett nem fektetnek nagy hangsúlyt a tervezés folyamatára.

A vizsgált társaság tervezés tekintetében az árbevétel prognosztizálására koncentrálnak. Az árbevételüket különböző dimenziókra osztják, így külön terveznek:

- kereskedeleméből származó bevételt,
- munkadíjból származó bevételt.

A tervszámokhoz képest ténylegesen az árbevétel adatokat mérik csak össze, ezt azonban rendszeres gyakorisággal.

A Kft. az árbevétel tervezésén kívül a beszerzéseit jelzi előre, ezt azonban projekt szemléletben teszi. Ez azt jelenti, hogy azokat beszerzéseit tervezi csak előre, amikor nagyobb mennyiséget tudnak továbbértékesíteni (pl: nagyszámú notebookértékesítés). Ilyenkor nem beszélhetünk éves tervezésről, sokszor csak hónapokkal előbb tudják, hogy elnyerték-e az adott projektet. Az ERP-nek hála a projekteket végigkísérik, összehasonlíthatók az előkalkulációk és a tényleges árak, az árrés figyelhető.

Mivel a társaság tulajdonosa egyben a társaság vezetője is, így az érintett csoportok és a beszámolók nem jelentkeznek. Jelentésszerkesztés, eltérés analízis, magyarázatok csak a vezető saját informálása, tisztán látása érdekében történik. Gyakorisága elenyésző, amely főleg az erőforrás hiányával magyarázható.

Összefoglalva a mikrovállalatnál szerzett információkat, megállapítható, hogy nem használják ki az ERP adta lehetőségek jelentős részét. A tulajdonos számára a legnagyobb előny, hogy saját maga tud lehívni információkat, így nincs a könyvelő adatszolgáltatására hagyatkozva. A könyvelő ügyviteli programjával szemben nagy előnyt jelent még számukra a projektek nyomon követése.

A cég tervei között szerepelt, hogy a bérköltségeinek elszámolása kapcsán kimutatásokat készítsenek, üzletágankénti elszámolásokkal, így megállapítva, hogy mely ágakban milyen eredményeket tudnak elérni. Kapacitás hiány végett ezek az elszámolások nem készültek el.

A társaság erőforrás felhasználást azonban rögzít a rendszerben. Ez azért fontos számukra, mert több átalánydíjas vevőjük van, akikhez időszakonként szükséges

kimenni karbantartás végett. Ezen esetekben vizsgálják éves szinten, hogy a kiszámlázott összeg és a tényleges karbantartás költsége arányban van e.

Véleményem szerint a következő területeken használhatnák ki a rendszer lehetőségeit, figyelembe véve a Kft. létszámát, méretét, kapacitásait:

- a bankszámlakivonatok gyakrabban, lehetőleg napi szinten történő könyvelése, amely segítségével könnyen lehívhatóak lennének a nyitott listák
- Cach-Flow tervezés: naprakész könyvelés szükséges, így lehívható az aktuális kifizetések listája, nem lenne szükséges Excel táblázatban történő nyilvántartás (ebben az esetben az adatok többszöri rögzítése történik, vagyis az integrált rendszer adta lehetőséggel nem élve történnek a pénzügyi kifizetések)
- Készlet modul sem kihasznált, hisz a cégvezető készletlekérdezéseket nem használ, igaz a cég tevékenységi köréből adódóan készletük gyakran változik, magas készletértéket nem tartanak nyilván, hisz az általánosságban projektszinten gondolkodnak.
- magas szintű controlling tevékenység létszám miatt nem elvárható, a tervezés az árbevétel prognosztizációval kimerül, véleményem szerint az eredménykimutatás főbb sorait érdemes lenne előre jelezni.

Összefoglalva a mikro cég vizsgálatát, előrelépésnek tekinthető, hogy ERP rendszert használnak, jónak tartom, hogy minden dolgozónak van hozzáférése, azonban ténylegesen csak a könyvelő, illetve a vezető használja. Az alkalmazottak bevonása előrelépést jelenthetne, észrevételeik, a rendszerben való tájékozódásuk a vállalat növekedését elősegíthetné.

5.2. Információkezelés kisvállalatnál

Az 1. fejezet alapján megállapításra került, hogy az elmúlt években a kkv. szektor számára is elérhetővé váltak az integrál vállalatirányítási rendszerek. Ezek elsőként a kis és középvállalkozásoknál jelentek meg, méretükből adódóan. Interjúkészítésem alatt megállapításra került, hogy egy jól működő kisvállalat számára elengedhetetlen vállalatirányítási rendszer használata. Tevékenységük, működésük, optimalizálása,

információfeldolgozásuk könnyítése érdekében jelentős előnyt jelent számukra egy integráltan működő rendszer.

5.2.1. A vállalat rövid bemutatása

Interjúmat a Lignomat Kft. egyik tagjával, készítettem, aki a pénzügyi-számviteli feladatokért felelős. A társaság 2007-ben került bejegyzésre, főtevékenysége szerszámgép-nagykereskedelem, 19 fővel működnek. A 5. számú táblázat alapján megállapítható, hogy az elmúlt 6 évben nyereségesen gazdálkodtak, árbevételük ingadozó volt, mérlegfőösszegük stabil. Elmondásuk szerint jelentős növekedést az elmúlt 3-4 évben tapasztaltak.

5. számú táblázat: A vizsgált kisvállalkozás néhány jellemzője

	<i>Árbevétel</i>	<i>Mérleg szerinti eredmény</i>	<i>Mérlegfőösszeg</i>
2015.	702.174	14.453	417.329
2014.	1.044.900	16.153	385.572
2013.	784.323	17.309	458.605
2012.	885.894	23.572	482.424
2011.	630.559	1.970	328.849
2010.	474.123	11.669	244.900

Forrás: Saját szerkesztés Mérleg és Eredménykimutatás alapján

5.2.2. Vállalatirányítási rendszer használata

A Lignomat Kft. 2007. óta, vagyis a megalakulásuk óta használja a Microsoft fejlesztésű Navision programot. Interjúalanyom a cég alapító tagja volt, így a bevezetés szakaszában is végig jelen volt. Teljesen újonnan alakultak, mégsem volt kérdés, hogy integrált programmal dolgozzanak.

A Navisiont korábban nem ismerték, más cégek ajánlásai alapján döntöttek e program mellett. A bevezetés a szoftver telepítésével indult, majd 2-3 napos tréningen vettek részt, és ezt követően zökkenőmentesen ment a rendszer adatokkal való feltöltése, mindennapi használata. Körülbelül 12 fő használja, köztük a könyvelők, a bérszámfejtők, az értékesítés munkatársai.

A társaság a következő modulokat használja:

- pénzügy
- értékesítés (mely alatt értik az ajánlatokat, rendeléseket, visszaigazolásokat, illetve a számlakészítéseket egyaránt)
- beszerzés
- készletgazdálkodás
- tárgyi eszközgazdálkodás (az értékcsökkenés havi gyakorisággal kerül elszámolásra)
- projekt: a projekt modul nem felel meg a társaság elvárásainak, melyet saját fejlesztéssel próbáltak orvosolni. Ez sem sikerült tökéletesen, így a projektek elő és utókalkulációja Excelben történik.

A társaság bankszámlakivonatait naprakészen könyveli, így alkalmazható lehetne a pénzügyi kifizetések tételes lekérdezése. Erre azonban csak fejlesztés után volt lehetőség, a szállítói nyitott listák lehívásával.

A társaság könyvvizsgálatra kötelezett, így a könyvvizsgálók által kért listákat a Navisionból kérdezik le.

A kezdetektől egészen 2012-2013-ig megfelelt a Navision a tulajdonosok elvárásainak, azonban az elmúlt években olyan növekedést tudtak produkálni, hogy a rendszer hiányosságai egyre inkább előtérbe kerülnek. Erre a következő példát mondta a társaság tagja:

„nincs szervizmodul, ami nagyon hátráltatja a munkát”

A cég tevékenysége két részre osztható, egyrészt gépek értékesítésére, másrészt azok szervizelésére tevődik. Sok esetben csak alkatrészeket vesznek tőlük, azonban sok esetben ezek beszerelése, illetve szervizelése szükséges. A rendszer nem tudja kezelni a szervizelést. nem lekövethető a folyamat, így ezek nyilvántartása szintén Excelben történik.

A rendszer következő hiányossága az Euróban kiállított előleg számlák kezelése, ugyanis ez sem működik a Navisionban. Ez kiemelten hátrány a cég számára, ugyanis a vevőszámlák teljesítése nagyon hosszú, így a fizetési határidők is jelentősen kitolódnak, ezért általában előlegszámla kerül kiállításra. A számlák tekintetében további

hiányosság, hogy a szállítói engedmények sem követhetők, így ezekről is Excel táblázat készül.

Általánosságban elmondható, hogy a humán erőforrás, a bérszámfejtés nem kezelhető jól az ERP rendszerekben, leggyakrabban más programban tartják nyilván, majd importálással kerül az ERP rendszerbe. Ez elmondható a vizsgált társaság esetében is.

A **controlling** tevékenységet vizsgálva megállapítható, hogy a mikrovállalkozáshoz képes bővebb tervezést végeznek, azonban ez még mindig jóval elmarad az optimálistól. A következő tételeket tervezik havi bontásban:

- árbevétel
- közvetlen költségek
- felosztott költségek, vagyis az eltérő tevékenységek költségeit külön rögzítik tervszámként.

A tervezés tehát jelen van a cég életében, azonban ehhez nem nyújt támogatás a Navision, mindezt Excelben végzik. Klasszikus számviteli értelemben vett eredménykimutatást nem prognosztizálnak, vagyis eredménnyel nem kalkulálnak. A társaság tagjának elmondása alapján a tervezett adatokat havi szinten veti össze tényadatokkal, ennek két oka is van:

- egyrészt az eltérések megállapítása, azok elemzése,
- másrészt egy ellenőrzési funkciót is betölt, hisz jelentős eltérések esetén feltételezik, hogy esetlegesen hibát vétettek, így mélyebben vizsgálják az adott információkat.

A controlling kapcsán jelentéseket is készítenek, azonban a rendszertől függetlenül szintén Excelben. Előre rögzített, állandó formájú táblázatokat töltenek fel adatokkal, megkönnyítve az elemzéseket. A tulajdonosoknak fontos, hogy a már említett tervadatokhoz képest, hogyan alakultak a tényleges számok, ennek megfelelően készített táblázatokkal dolgoznak.

Összefoglalva megállapítható, hogy a kisvállalkozás kapacitásaihoz képest jó döntést hozott az integrált rendszer bevezetésével, hiszen szinte minden folyamat követhető pénzügyi-számviteli, beszerzési, értékesítési területen. Számukra a szerviz modul hiánya jelenti a legnagyobb kihívást, amely problémával az elmúlt évek növekedése

miatt egyre nehezebb megoldást találniuk. A tulajdonosok ezt felismerték, így 2017-ben a váltás mellett döntöttek. Pályázat útján keresik a legmegfelelőbb fejlesztőt, aki optimális rendszert tud nekik ajánlani. Elvárásaik könnyen összefoglalhatók, ugyanis minden olyan modult továbbra is kívánnak használni, ami a Navisonban működött, továbbá a rendszer az előlegszámlák, a szállítói engedmények, illetve a szerviz tevékenységük lekövetése, elő és utókalkulációk készítésére alkalmas legyen.

5.3. Információkezelés középvállalatnál

Három évet dolgoztam a Jeld-Wen Magyarország Kft-nél, mint pénzügyi-számviteli alkalmazott, mely magában foglalta a controlling feladatok egy részét is. A cég mérete, az alkalmazottak száma, és főként a külföldi tulajdonosok végett rendkívül fontos szerepet tölt be a társaság életében a pontos és gyors információszolgáltatás.

A kkv-k fogalma rögzíti, hogy akkor tartozhat egy cég a körükbe, ha 25%-nál kisebb a nagyvállalati tulajdon. A Jeld-Wen esetében mindez nem elmondható, hiszen külföldi tulajdonú cég, viszont dolgozatom tekintetében, az eltérő méret miatt mégis jó példának minősül, a különbségek szemléltetése végett. Némely területen a nagyvállalati jegyek is megmutatkoznak.

A társaság gazdasági vezetőjével és informatikai munkatársával készített interjúim és saját tapasztalataim alapján vizsgáltam meg a társaság esetében használt vállalatirányítási rendszereket. Integrált rendszereket használnak, viszont 2016-ig nem sikerült minden vállalati folyamatot egy rendszerbe integrálni. Így három különböző rendszerrel dolgoznak egyidejűleg, több esetben importálással oldják meg az adatok feltöltését egyikből a másikba. Ez a megoldás nem optimális, így jelenleg tervezetben szerepel az SAP bevezetése, melyről 2017 februárjában születik végeleges döntés.

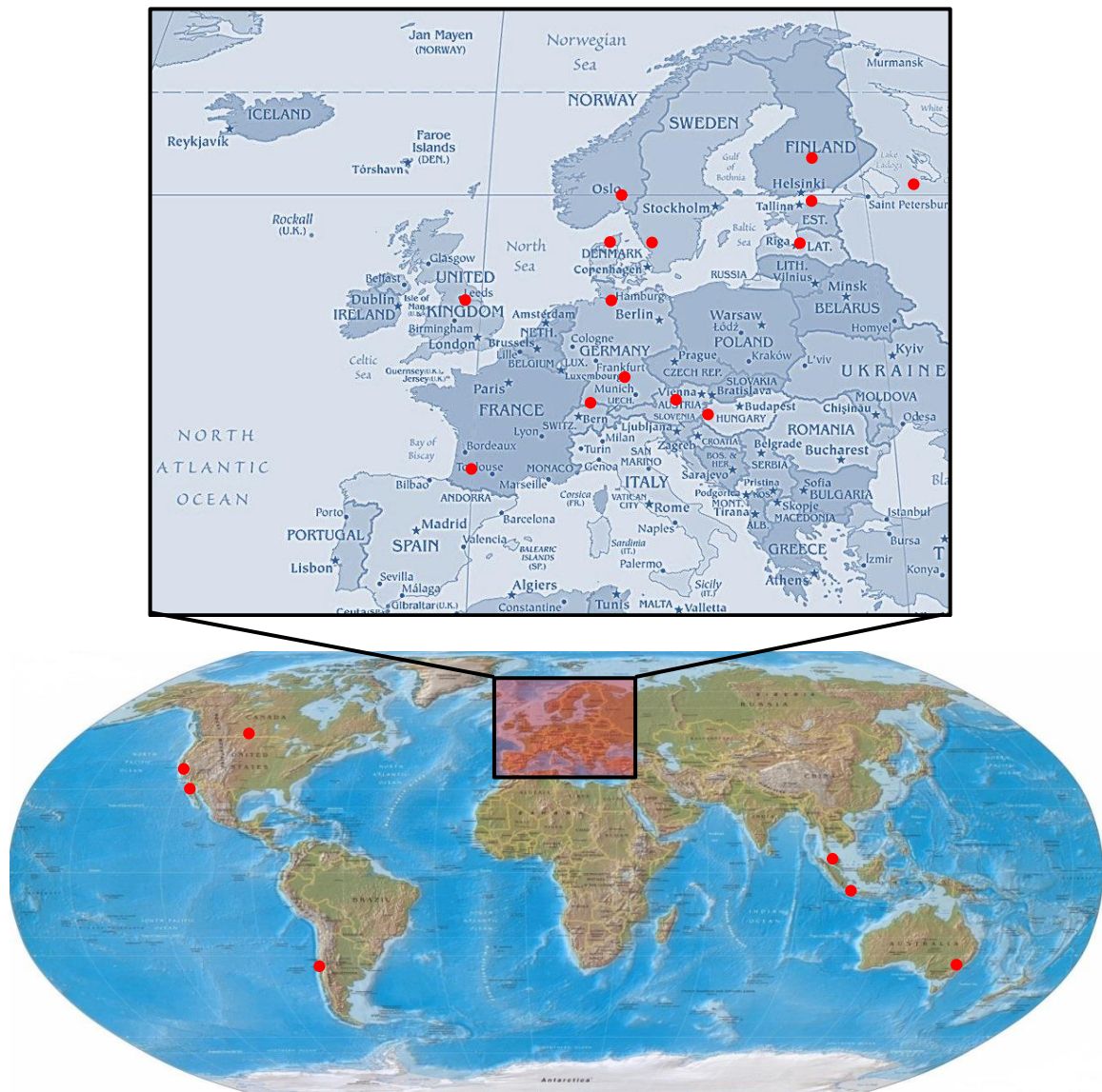
5.3.1. A vállalat rövid bemutatása

A JELD-WEN vállalat 1960-ban alakult az Amerikai Egyesült Államokban. Richard Wendt alapította, ami magyarázza a cég elnevezését. A társaság fejlődése töretlen volt, így megjelentek Európában, Ausztráliában, Dél-Amerikában, Ázsiában. A cég

felvásárolta a hasonló profilú vállalatokat, így tudott létrehozni egy világszintű konszernt. A 8. számú ábra ábrázolja a cég súlyát a világban.

Összesen 150 divízióra van osztva a cég, megközelítőleg 20.000 alkalmazottat foglalkoztat. A cég küldetése, hogy a világ vezető ajtó-, és ablakgyártó vállalata legyen.

8. ábra: JELD-WEN vállalatok a világban



Forrás: Saját szerkesztés

A JELD-WEN Magyarország KFT. székhelye, illetve telephelye is Lentiben található. A cég az 1970-es években alakult. A budapesti parkettagyártat akarták kitelepíteni, melynek következményeként Zala megyében kívánták mindezt véghezvinni, hiszen a fa itt egy természeti kincs volt, míg a vasútvonal megléte a szállítást könnyítette volna meg. Így született a döntés, hogy a Budapesti Épületasztalosipari- és Faipari Vállalat,

röviden, ismert nevén ÉPFA, Lentibe telepíti gyáregységét. A gyár termékpalettáját parketta-, hajópadló-, ablak-, kisablak-, ajtó alkotta.

A cég önállósodni szeretett volna, amely 1985. július 1-jén történt meg, a gyár neve LENTA lett.

A cég életében a következő mérföldkő 1993 tavasza volt, amikor a tavaszi BMV-n kiállított termékeink iránt érdeklődést tanúsított a bajorországi MW Bauelemente cég. Az érdeklődést tárgyalások követték, majd gyárvásárlás, így létrejött az új vállalat „Lenta-’93” Épületasztalosipari Kft. néven, a foglalkoztatottak száma 150 fő volt.

A társaság eredeti profilját megtartva folyamatosan működött, azonban a külföldi tőkeerő nyomása nyert és végül bekebelezték nemzetközileg ismert hasonló profilú multik. Elsőként a Vest-Wood, majd pedig a JELD-WEN.

A régió egyik vezető országa Németország, illetve Ausztria, továbbá konszolidálás tekintetében Dánia.

Vizsgálatom tárgya a magyarországi telephely információkezelése lesz, azonban a külföldi tulajdonnak köszönhetően, ez igazodik a konzernhez, illetve a közvetlen vezetéshez. A magyarországi telep alapvetően az európai vezetésnek van alárendelve. Önálló döntéseket a magyar telep nem hozhat, így a vállalatirányítási rendszerek használata is konzern döntés volt.

Projekteket kategorizálják, így megkülönböztetnek:

1. **Major project** (fő projekt): konzern szintű projektek, ami az egész cégcsoportra kihat. Ezek általában a legkölségesebb projektek. Gyakoriságuk sem jelentős, de kiemelt figyelemmel van irántuk a vezetés. Értékük több millió dollárban fejezhető ki. Az integrált vállalatirányítási rendszer bevezetés ebben a kategóriában szerepelt (Hyperion).
2. **Sustaining** (fenntarthatóság)
3. **Growth** (növekedés)
4. **Efficiency** (eredményesség)

A JELD-WEN termelő cég. A saját termelésű cikkek közé jelenleg két termék tartozik, a beltéri ajtó és a furnérteríték. Jelenleg 120 fő alkalmazottat foglalkoztatnak. Az árbevétel túlnyomó része ajtóértékesítésből származik. Az elmúlt hat évet jellemző adatokat a 6. számú táblázat szemlélteti:

6. számú táblázat: A vizsgált közép vállalkozás néhány jellemzője

	Árbevétel	Mérleg szerinti eredmény	Mérlegfőösszeg
2015.	4.002.742	87.155	1.687.265
2014.	3.613.783	70.830	1.687.608
2013.	3.351.295	-92.044	1.840.426
2012.	3.315.009	127.110	1.864.454
2011.	3.233.923	77.896	1.653.806
2010.	2.806.401	-130	1.696.345

Forrás: Saját szerkesztés Mérleg és Eredménykimutatás alapján

A táblázat jól szemlélteti, hogy az árbevétel folyamatosan növekedett az elmúlt években, ez elmondható a mérlegfőösszegekről is. Az elmúlt 6 évben két évet zártak veszteségesen, de az elmúlt 2 év újra nyereségesen zárult. A cégről elmondható, hogy kiegyensúlyozott, stabil. Beruházások, fejlesztések jellemzik tevékenységüket. IT-beruházásokat külön tervezik, havi, negyedéves, éves felosztásban, külön kerettel.

5.3.2. Vállalatirányítási rendszer használata

Három vállalatirányítási rendszer van használatban a JELD-WEN Kft-nél:

- iScala (Epicor fejlesztés): pénzügyi-számviteli, tárgyi eszköz gazdálkodás, gyártási területen
- PPS: beszerzési, értékesítési, készletgazdálkodási területen, a cégen belül ERP-nek nevezik, azonban megítélésem szerint inkább az MRP szintjén van a rendszer, főleg az anyaggazdálkodás történik a rendszerben, az ERP-k alapvető moduljai nem fellelhetők a rendszerben.
- Hyperion (Oracle fejlesztés): **controlling** területen

Bér és a HR teljesen független programban van kezelve ez a LOGA program. A bérköltségek feladással kerülnek az iScala-ba.

A iScala bevezetése már a Jeld-Wen elődjénél is használatban volt, amit megtartottak a felvásárlás után is. A bevezetés körülményeiről így nem tudtak információt adni a helyszíni adatgyűjtés során.

A vizsgált társaság az iScala-ban a következő feladatokat végzi:

- a) könyvelési feladatok: iScala
- bejövő költség számlák könyvelése
 - bankkivonatok könyvelése
 - átvezetések
 - tárgyi eszköz nyilvántartás (havi értékcsökkenés automatikus elszámolása)
 - anyagbeszerzés feladás útján kerül a megfelelő főkönyvi számra
 - kimenő számlák szintén feladás útján kerülnek a főkönyvekre
- b) gyártás: a gyártás egy összetett, több rendszert érintő folyamat, mely a PPS-ből indul, a havi záráskor, az anyagfelhasználás tekintetében kerül az iScala megfelelő főkönyvi számlájára. Az anyagkiadás tehát a PPS rendszerben történik. Az anyagkiadás a PPS-ből leihívható. Korábban nem volt alkalmas a PPS a felhasználás közvetlen kinyerésére, leltár útján került a záróérték meghatározásra, majd azt követően a nyitóérték, a beszerzés, és a záróérték ismeretében került a felhasználás meghatározásra, így az iScala-ban csökkentésre. Fejlesztés következtében már egy lépésben leihívható a havi felhasználás. Havi záráskor késztermék, illetve félkésztermék leltár készül, így ennek megfelelően az iScala megfelelő készletszámlája korrigálásra kerül.
- A gyártáshoz a következő adatok kerültek rögzítésre a programba:
- a termék paraméterei
 - melyik megmunkálási területre mikor érkezik
 - normák
- A megrendelések alapján történik a gyártástervezés.
- c) Az iScala segítségével készül a heti szintű Cash-Flow előállítás, a nyitott listák, alapján. A pénzügyi tervet minden hétfőn 9:00-ig kellett összeállítani, erről a vezetésnek jelentést kell elkészíteni.
- d) A rendszer, számlázásra is alkalmas, azonban 2013 óta nem történt számlakészítés, erre szintén a PPS-t használják.

A Kft. másik vállalatvezetési programra a már említett PPS. 2008-ban megváltozott az anyagcég, ennek hatására, osztrák nyomásra bevezetésre került a PPS, amely egy német

nyelvű vállalatirányítási rendszer, melyet Ausztriában már korábban működtettek. A bevezetés nem helyi döntés volt, így a Lenti gyár nem kapott olyan jellegű információkat, hogy mely kritériumok alapján döntöttek a bevezetés mellett. Korábban az iScala helyettesítette a jelenleg PPS-ben futó tevékenységeket. Így a következő folyamatok a PPS-ben történnek:

a) Alapanyag beszerzés: az alapanyag-raktár bevételezi a megrendelt alapanyagokat a szállítólevelek alapján. A gyártáshoz szükséges alapanyagok a PPS-ből kerülnek kiírásra, így meghatározható a felhasználás, amely havonta egyszer kerül az iScala-ban lekezelésre, a megfelelő főkönyv csökkentésével. A beszerzés főkönyvre történő könyvelése import útján kerül a rendszerbe egy feladással. A feladás a következő adatokat tartalmazza:

- költség főkönyvi számlaszáma
- költségviselő
- szállító neve
- szállító főkönyvi száma
- árfolyam
- ellenérték, ha EUR-ban akkor az árfolyammal kiegészítve
- ÁFA összege
- számla száma
- számla dátuma
- megrendelés száma

b) Vevő számlák generálása: a vevő számlák generálása a megrendeléssel indul. Az első megrendeléssel a vevő felkerül a törzsadatok közé, melyet manuálisan visznek fel. A logisztikai osztály kezeli a megrendeléseket, melyek a rendszerben kerülnek rögzítésre. Ennek megfelelően kerül a számla elektronikus elkészítése, amely egy mentés útján készül el PDF fájlban, melyet e-mail-ben is megkap a vevő.

A kimenő számlák ezután kerülnek az iScala rendszer megfelelő főkönyvi számlájára. A PPS mentés után generál két import fájlt, mely a következő adatokat tartalmazza:

- vevőkód

- számla dátum
- EUR érték
- árfolyam
- HUF érték
- megrendelés száma
- vevő főkönyvi számlaszám
- bevétel főkönyvi számlaszám
- ÁFA főkönyvi számlaszám
- vevő neve

c) Gyártástól az értékesítésig történő folyamat:

- megrendelés felvitele
- megrendelés gyártásra adása
- gyártás követése
- raktárra adás
- szállító levél készítése
- számla készítése

PPS fejlesztése: a rendszer rugalmas, a programmódosítást az osztrákok végzik. Helyi szintű módosítás is lehetséges, a helyi igényeknek megfelelően, azonban ehhez mindig jóváhagyás szükséges, egyrészt osztrák, másrészt amerikai részről. Lentiben működik egy tesztfelület ahol ugyanolyan környezetben lehet a módosításokat tesztelni. Amennyiben nem megoldható a rendszeren belüli megoldás, a helyi programozó Delphiben ír programot hozzá.

Összefoglalva a két rendszert, megállapítható, hogy az iScala alkalmas lenne azokra a folyamatokra is, amelyek a PPS-ben működnek, azonban a külföldi rálátás, a regionális vezetők igénye végett, átkerültek az osztrák rendszerbe a gyártás és az alapanyag gazdálkodás feladatai. Az osztrák vezetők tárgyalnak az alapanyag-beszállítókkal, így döntéseik támogatása érdekében fontos, hogy azonnali rálátással bírjanak a beszerzési információkra.

Az import-export folyamatok sok kontrollt igényelnek. Az informatikai munkatárs feladata ezen hibák javítása, aki a leggyakoribb hibának a következőt nevezte:

„Leggyakoribb hiba, hogy rossz árfolyam van rögzítve, ami egy hibasorozatot indít el, és a javítás csak egyedileg lehetséges.”

Véleményem szerint ilyen méretű cég esetében nem elfogadható, hogy több rendszer használjanak eltérő részfolyamatokra. Tapasztalatom alapján sok esetben nincsenek tisztában a munkatársak azokkal az információkkal sem, hogy mely adat melyik rendszerből származik. Problémaként merült fel, az iScala készlet és a PPS készlet eltérése, amely valószínűleg egy rossz importnak lett az eredménye. Az adatvesztés veszélye is felmerülhet egy-egy import során, így téves információhoz juthat a menedzsment illetve a tulajdonosi kör is. Megoldás erre csak egy integrált rendszer lehet, ahol minden folyamat egy rendszerben van nyilvántartva, egy adat csak egy helyen szerepel.

A helyszíni adatgyűjtések során megállapítottam, hogy a Jeld-Wen Magyarország Kft. esetében rendkívül sok időt fordítanak a **controlling** folyamatokra, a tervezéstől egészen az adatszolgáltatásig. Erre használják az Oracle fejlesztésű Hyperiont, mely a korábbi Excel fájlokat váltotta fel, mint célszoftver. A rendszer 2013-ban került bevezetésre, amelyben személyesen is részt vettem. Az amerikai tulajdonosok döntése volt az amerikai Oracle fejlesztés kiválasztása. A beruházást megelőző folyamatokról nem volt a helyi cégnek ismerete. A rendszer használatának ismertetése videokonferenciákon történt, részletesen bemutatták a használathoz szükséges ismereteket.

2013-ban már Hyperionban történt a tervezés egész folyamata, illetve 2014 óta már a havi forgalmi adatok importálás útján bekerülnek a rendszerbe, melyhez hozzáférése van a külföldi vezetőknek, így kevesebb személyes kommunikáció, e-mail küldés szükséges, ráadásul a konszolidálás is egyszerűbb. A forgalmi adatok feltöltésével jelentések, kimutatások generálódnak, melyek elemzése havi feladat a menedzserek részére.

A Kft-nek minden évben már augusztusban végleges tervet kell készíteni a tulajdonosok részére. Az eredménykimutatás és a mérleg minden egyes sorát konkrétan meg kell tervezni. Ezen felül beruházástervet kell készíteni, illetve árbevételtervet vevőnkénti bontásban.

Ezt követően havi szinten a zárást megelőzően „forecast-of” kell a Hyperionba feltölteni, ugyanúgy az eredményre, illetve a mérlegre tekintettel. Ez a zárást megelőző hét adatainak ismeretében történik. Miután megtörtént a zárást az adatok eltéréselemzése következik.

A 7. számú ábra szemlélteti, hogy milyen időszakok eltéréseit elemzi.

7. számú ábra: Hyperion nyitó lapja

Entity	D373	Do Not Modify
Current Month	Nov	
Current Quarter	Dec	Update as Needed
Quarter +1	Dec	
Value	EUR total	
Current Year	2016	
Prior Year	2015	

Actual	Forecast	Budget	Prior Year
Actual	Forecast	Budget	Actual

Forrás: A Jeld-Wen Kft. belső rendszere

A Hyperionban a következő adatokat vizsgálja a cég:

- aktuális hónap - előző hónap - megelőző év azonos hónapja - tervezett hónap - forecast hónap
- továbbá ugyanezen adatok negyedéves, és halmazott éves időszakra vonatkoztatva

A Hyperionban továbbá havonta vizsgálják a létszámadatok, illetve a gyártás kapcsán az előállított késztermékek darabszámát.

A vizsgált társaság esetében középvállalatról beszélhetünk, így az érintett csoportokról is beszélhetünk. A Kft. esetében a tulajdonosok részére fontos a Hyperion, mivel elsősorban teljesítményadatokat elemzésére alkalmas, így a számukra legfontosabb információkhoz tudnak gyorsan és pontosan jutni. Jelentéskészítés történik minden zárást követően, melyből a tulajdonosok látják, hogy az adott hónap mennyire volt

eredményes. Minden eredménykimutatás sor az árbevétel arányában van értékelve. A Kft. gazdasági vezetője, ezzel nem ért egyet, ugyanis neki magyarázatot kell adni a jelentős eltérésekre. Azonban torzított adatok is jelentkezhettek, hisz elmondása szerint: *„az értékcsökkenést nem lehet az árbevételhez viszonyítani, ami a Hyperionban történik”*

Hyperion bevezetés óta a következő feladatok váltak egyszerűbbé a társaság számára: (a felsorolt tételek heti vagy havi gyakorisággal voltak jelentve korábban)

- havi egyeztetések a kapcsolt társaságok forgalmaiban: korábban e-mailek által történt az egyeztetés, ami ma már a feltöltésekből megállapítható
- projektek nyomon követése: korábban Excel kimutatások, levelezések történtek a beruházások, fejlesztések tekintetében, ma már erre sincs szükség
- értékesített darabszámok jelentése
- reklamációs költségek (jóváírások) jelentése
- produktivitás
- alapanyag készletek
- 3. félnek történő eladás
- szállítási költségek
- bérköltségek
- létszámadatok
- munkaidő-elszámolás

Összefoglalva tehát megállapítható, hogy a Jeld-Wen Magyarország Kft. esetében a vállalatirányítás nagyon szétdarabolt, nem integráltan gondolkodnak. Ez ilyen méretű cég esetében nem optimális. Adatvesztések, hibák, torz tételek keletkezhetnek, melyek helytelen döntések előkészítését okozhatják. A vezetés ezt felismerte és dolgoznak az SAP bevezetésén azért, hogy annak integráltságát kihasználva egységesen, adatredundanciát elkerülve működhessenek.

6. Befejezés, konklúziók

Összefoglalva, a dolgozat bemutatja a vállalatok sajátosságait méret szerinti csoportosításban, kiemelve a kkv. szektort. A munka mind elméletileg, mind gyakorlatilag foglalkozik a vállalatirányítási rendszerekkel. Megállapításra került, hogy ma már mérettől függetlenül bármely cég képes lehet működtetni vállalatirányítási rendszert. Ennek bizonyítására vizsgáltam három eltérő méretű társaságot, így:

- mikrovállalkozást,
- kisvállalkozást,
- középvállalkozást.

A vizsgálat során alapvető különbségek állapíthatók meg. Mindhárom elemzett cég esetében eltérő indíttatásból került bevezetésre az általuk használt rendszer. A mikro cég esetét semmiképp sem lehet általánosítani, hisz szoftverfejlesztő cégeként maguk is foglalkoznak ERP bevezetéssel, így szinte minimális kockázattal tudták véghezvinni a beruházást. A kisvállalat esetét már lehet általánosítani, hisz a megalakulással egyidejűleg kezdték használni a választott vállalatirányítási rendszerüket. Optimális döntésnek gondolom, hisz egyéb ügyviteli rendszerek leváltása egyrészt költségesebb, másrészt az export-import végett kockázatosabb is. A harmadik eset a legspeciálisabb, hisz külföldi tulajdonú középvállalatot vizsgáltam. A bevezetés, a szoftverek, rendszerek kiválasztása nem helyi döntés, sokkal inkább a külföldi tulajdonosok igényei határozták meg a beruházás folyamatát.

A 7. számú táblázatban összefoglaltam, hogy melyek voltak a bevezetés okai, vagyis milyen elvárásai voltak a cégeknek a rendszerrel kapcsolatban. A 7. számú táblázat szempontjait Koloszár (2009) foglalta össze.

7. számú táblázat: A rendszertől előzetesen várt elvárások


































	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalkozás
Pontosabb információkra támaszkodó, gyorsabb döntések születnek a felsőbb vezetési szinteken		X	X
Optimalizálható lesz a beszerzés		X	X
Tervezhetőbb lesz az eredmény			X
Értékesítési tevékenység magasabb színvonalú lesz	X	X	X
Gyorsabb lesz az információáramlás	X	X	X
Stratégiai előny a versenytársakkal szemben	X	X	X
Csökkennek a logisztikai költségek			X
Releváns információkhoz történő hozzájárulás kevesebb időt és erőfeszítést igényel	X	X	X
Jobban követhető lesz a vállalkozás tevékenysége, időben észlelhetők az esetleges problémák		X	X
Csökken a raktárkészlet			X
Munkatársak teljesítménye egyértelműbben meghatározható és mérhető lesz			X
Gördülékenyebb lesz a kommunikáció		X	X
A vállalati stratégia célkitűzései nagyobb arányban lesznek teljesíthetők			X
A munkatársak által elkövetett hibákból fakadó problémák száma csökken			
Kevesebb munkaerőre lesz szükség			
Előnyösen változik a vállalati struktúra			

Forrás: Saját szerkesztés, az interjúk alapján

A 7. számú táblázat jól mutatja, hogy mennyire eltérnek a különböző méretű cégek elvárásai egy vállalatirányítási rendszer bevezetésétől. A táblázat jól mutatja, hogy minél nagyobb egy cég, annál több elvárással bír. Összességében mindhárom vállalkozás esetében megállapítható, hogy a legfontosabb elvárások közé tartozik az információáramlás, az értékesítési tevékenység minél magasabb szintre való hozása, illetve a versenytársakkal szembeni versenyelőny érvényesítése. Az interjúk alapján elmondható, hogy ezen elvárásaik teljesültek a rendszer bevezetésével.

A bevezetést követően a program használatát vizsgáltam. Szintén különbségek kerültek megállapításra. Mikroceg esetében külső könyvelő végzi a törzs, illetve forgalmi adatok rögzítését, a tulajdonos, aki egyben a cégvezető elsősorban a számára fontos információk kinyerése érdekében használja a rendszerét. Kisvállalkozás esetében már 12 felhasználó dolgozik a rendszerben, az integráltság minden előnyét kihasználva. A társaság vezetői szintén a rendszerből informálódnak, azonban saját Excel alapú fájljaikba importálják a szükséges információkat, illetve a rendszer hiányosságainak következtében bizonyos adatok külön vezetése is szükséges. Míg a mikroceg nem hiányolt funkciókat a rendszerből, addig a kisvállalkozás már egy egész modult (szerviz) nélkülöz, amire szükségük lenne az optimális gazdálkodás végett. A középvállalkozás napi munkafolyamatait nagyban meghatározza az, hogy gyártási tevékenységet végeznek. Így a legtöbb modult használják, azonban nem integráltan, hanem három különböző rendszerből. Ennek rendkívül sok kockázata van, amely elsősorban az export-import folyamatoknak köszönhető. A következő táblázatban összefoglalva szerepelnek a cégek által használt modulok, ahol a színek azt jelölik, hogy mennyire használják az adott egységeket. (zöld: napi szinten, sárga: időszakosan, piros: nem használják)

8. számú táblázat: A vizsgált társaságok által használt modulok

	MIKRO	KIS	KÖZÉP
Értékesítés			
Készletgazdálkodás			
Raktárkezelés			
Controlling			
Számvitel/Főkönyv			
Beszerezés			
Tárgyi eszkögzdálkodás			
Bérszámfejtés, HR			
Projekt			
Marketing			
Gyártástervezés			









Forrás: Saját szerkesztés

A különbségeken túl, néhány hasonlóság is fellelhető. Egyik cég sem képes a HR tevékenységét integrált rendszerben kezelni, minden esetben importálják. Továbbá mindhárom társaság valamilyen nyilvántartását külön Excelben vezeti. Megállapítható továbbá, hogy mindhárom cégnél az értékesítési információk, a vevőinformációk prioritással bírnak a vezetők számára.

Egy társaság számára a megfelelő rendszer kiválasztása rendkívül körültekintő folyamatot igényel, a kiválasztás egyben nagyon nehéz feladat is, amit az a megállapítás igazol, hogy a vizsgált cégek közül kettő is a váltás évében van.

A rendszerek bevezetésének, illetve használatának vizsgálatán túl, a **controlling** tevékenységüket is vizsgáltam, melyet a 9. számú táblázatban foglaltam össze:

9. számú táblázat: A vizsgált cégek controlling tevékenysége

	MIKRO	KIS	KÖZÉP
Tervezés			
Elszámolás			
Információszolgáltatás			

Forrás: Saját szerkesztés

A 9. számú táblázat jól szemlélteti, hogy a középvállalkozás esetében megvalósul a controlling folyamat mindhárom részterülete. A tervezés olyan prioritással bír, hogy ennek érdekében külön célszoftvert vezettek be. A mikro és kisvállalkozás esetében a tervezés kimerül néhány eredmény számla prognosztizálásával. Külön elemeztem az információszolgáltatást mindhárom cégnél. Mivel mikro cég esetében a tulajdonos saját maga informálódik a rendszerben, így más felé nem nyújt riportokat. A kisvállalkozás kapcsán már készülnek jelentések a tulajdonosok felé, míg középvállalat tekintetében ez a tevékenység a legmagasabb szinten teljesül, kontrollerek, menedzserek által.

Véleményem szerint a legnagyobb problémát a helytelen tervezés jelenti. Mivel a mikro és kisvállalkozás is csak részben tervez, így felléphetnek olyan kockázatok, hogy nem látják jól kapacitásaikat, nem tudják mihez mérni a tényadataikat, így eltérés elemzések hiányában nem látják azokat a jeleket, amelyek akár tevékenységük veszélyeztetését is jelezheti. A 10. számú összefoglaló táblázat mutatja be, hogy mely méretű cégek, miket terveznek:

10. számú táblázat: A vizsgált cégek által készített tervek

	MIKRO	KIS	KÖZÉP
Árbevétel terv	●	●	●
Költség terv	●	●	●
Eredményterv	●	●	●
Pénzügyi terv	●	●	●
Mérlegterv	●	●	●
Teljesítményterv	●	●	●
Termelési terv	●	●	●
Értékesítési terv	●	●	●
Beruházási terv	●	●	●

Forrás: Saját szerkesztés

Megállapítható, hogy minden társaság tervez árbevételt, ami az egyetlen közös a vizsgált cégeknél. Véleményem szerint az eredménykimutatás főbb sorait minden cégnek meg kellene tervezni.

Véleményem szerint a vizsgált társaságok közül a kisvállalkozás működteti leghatékonyabban vállalatirányítási rendszerét. Egy rendszert használnak, mely ERP, és

tevékenységükhöz kapcsolódó modulok nagy részét tudják alkalmazni. Mivel a hiányosságokat szeretnék megszüntetni, így 2017-ben már pályázat útján keresik azt a rendszert, optimális lehet számukra.

Álláspontom szerint a mikroállalkozás kevésbé használja a rendszer lehetőségeit, alig-alig ad többet számukra, mint egy ügyviteli program, amely a könyvelést foglalja magában. A vállalatvezető információéhsége, és rendszerismerete miatt tud számukra hasznos lenni az ERP használata. Általánosságban ez a mikrocégekre nem elmondható, hisz jellemzően a tulajdonosok nem rendelkeznek olyan ismeretekkel, hogy hatékonyan tudjanak dolgozni ERP-ben.

Kutatómunkám során a középvállalkozásnál gyűjtött információk voltak a legösszetettebbek. Rendkívül nehéz átlátni egyszerre több rendszer információt. A rendszerek interface kapcsolatban vannak, folyamatosan export-import történik. Meglátásom szerint a megfelelő mennyiségű és minőségű emberi erőforrás kapacitásuknak köszönhetik, hogy a rendszerek működnek, illetve abból hasznos információkat tudnak legyűjteni, abból következtetéseket megfogalmazni.

Összefoglalva tehát egy vállalatirányítási rendszer rengeteg előnnyel jár az azt alkalmazó társaság számára. A gyorsaság, a pontosság azok az érvek, amelyek mindenképp versenyelőnyt jelentenek számukra. Összetett tulajdonosi kör, illetve összetett tevékenységek esetében mindenképpen fontosnak tartom, hogy egy rendszeren belül lehetővé váljon az információáramlás, azonban a példák mutatják, hogy kis létszámú társaságok is a maguk javára tudják fordítani a kinyerhető információkat. A kis és középvállalkozások példája jól mutatja, hogy van fejlődés ezen a területen, hisz mindkét vizsgált cég egy új, számukra optimális rendszer bevezetésén dolgozik. Vállaltirányítási rendszer hatékony használta azonban minden esetben versenyelőnyt jelent a piacon a versenytársakhoz képest, így azok bevezetése, optimális használata, az információk felhasználása a vállalat növekedéséhez is vezethet.

Irodalomjegyzék

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

Barakonyi Károly: Stratégiai menedzsment (Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2000)

Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan (Aula kiadó, Budapest, 2008)

Farkas Szilveszter: A vállalati pénzügyek alapjai (Universitas kiadó, Győr, 2006)

Dr. Hanyecz Lajos: Modern vezetői controlling (Saldo kiadó, Budapest, 2006)

Hetyei József: Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon (Computerbooks Kiadói Kft., Budapest, 2000)

Kacsukné Bruckner Livia, Kiss Tamás: Bevezetés az üzleti informatikába (Akadémia kiadó, Budapest, 2007)

Kaderják Péter: Egyéni konpenzációs stratégiák tartós gazdasági tranzakciókban (Doktori értekezés, BKE, Budapest, 1992)

Raffai Mária: Információrendszerek fejlesztése és menedzselése (Novadat kiadó, Budapest, 2003)

Dr. Schwarzenberger Istvánné: Ágazati és funkcionális controlling. A controlling információs rendszere (Saldo kiadó, Budapest, 2004)

Dr. Szerb László habil: Kisvállalatok finanszírozása (Perfekt kiadó, Budapest, 2007)

Véry Zoltán: A tanuló szervezet kontrollja (Raabe Kiadó, Budapest, 2004)

Dr. Kárpáti Tibor, Sárkány Zsolt: Az integrált vállalatirányítási információs rendszerek szerepe a vállalatirányítás hatékonyságának növelésében (Publikáció, Debreceni Egyetem Informatikai kar, 2009)

Koloszár László: Információrendszer fejlesztése, bevezetése és sajátosságai a vállalati gyakorlatban, különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra c. Doktori értekezés, NYME, Sopron, 2009.
http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/Kepzes_doktori/2009/2009_KoloszarLaszlo_d.pdf

Letöltés: 2016.11.01

Dr. Kovács Imre: Integrált vállalatirányítási rendszerek (Publikáció, Szent István egyetem, 2011)

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2lhA34KAm8wJ:www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/2010-0019_Integralt_vallalatiranyitasi_rendszerek/2010-0019_Integralt_vallalatiranyitasi_rendszerek.pdf+&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu

Letöltés: 2016.11.19.

Nagyné Halász Zsuzsanna: Vállalati pénzügyi információs rendszerek 2. előadása alapján (fájl) Hozzáférés: <http://moodle.uni-bge.hu/course/view.php?id=1456>

Letöltés: 2016.12.05.

Dr. Ternai Katalin: Az ERP rendszerek metamorfózisa Doktori értekezés, BCE, Budapest, 2008.) http://phd.lib.uni-corvinus.hu/377/1/ternai_katalin.pdf

Letöltés: 2016.11.01.

<http://summers.hu/pub/vallir/05.pdf>

Letöltés: 2016. 12.05.

<http://scs.web.elte.hu/Work/DW/adattarhazak.htm>

Letöltés: 2016.11.01.

http://www.controllingportal.hu/elegtelen_controlling_tevekenyseg_a_vallalat_csodjehez_is_vezethet/

Letöltés: 2016.11.06.

European Comission: The annual report on European SMEs
https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_en

Letöltés: 2016.11.30

http://m.portfolio.hu/unios_forrasok/gazdasagfejlesztes/lesz-e_magyarorszagon_igazi_fejlodes_eu-penzbol.226100.html

Letöltés: 2016.11.5.

<http://cegvezetokklubja.hu/2000/01/vallalatiranyitas-vezetoi-informacio-rendszer/>

Letöltés: 2016.11.27.

http://2010-2014.kormany.hu/download/1/c2/e0000/KKV_strat_t%C3%A1rsadalmi_egyeztet%C3%A9sre.pdf

Letöltés: 2016.11.29.

Ábrajegyzék

1. számú ábra: A vállalkozások aránya, foglalkoztatottak aránya, és a bruttó hozzáadott érték hozzájárulása méretkategóriánként, 2011.

2. számú ábra: A Controlling rendszer folyamata

3. számú ábra: Üzleti informatikai rendszerek

4. számú ábra: A 3 leggyakrabban BI bevezetési indok a megkérdezett kis- és középvállalatok között

5. számú ábra: Az információs rendszerek fejlődése

6. számú ábra: Az ERP moduljai

7. számú ábra: A vizsgált cégek jellemzői

8. ábra: JELD-WEN vállalatok a világban

9. számú ábra: Hyperion nyitó lapja

Táblázatjegyzék

1. számú táblázat: A kkv. szektor paraméterei
2. számú táblázat: EU-s pályázatok a kkv. szektor számára
3. számú táblázat: IT projektek sikerének és sikertelenségének okai
4. számú táblázat: A vizsgált mikroállalkozás néhány jellemzője
5. számú táblázat: A vizsgált kisvállalkozás néhány jellemzője
6. számú táblázat: A vizsgált középvállalkozás néhány jellemzője
7. számú táblázat: A rendszertől előzetesen várt elvárások
8. számú táblázat: A vizsgált társaságok által használt modulok
9. számú táblázat: A vizsgált cégek controlling tevékenysége
10. számú táblázat: A vizsgált cégek által készített tervek

Mellékletek listája

1. számú melléklet: Az 50 legnagyobb export árbevételű magyarországi cég 2015-ben

2. számú melléklet: Az Európai Unió tagállamainak foglalkoztatottsági aránya („2014/2015 Annual Report” alapján)

Mellékletek:

1. számú melléklet

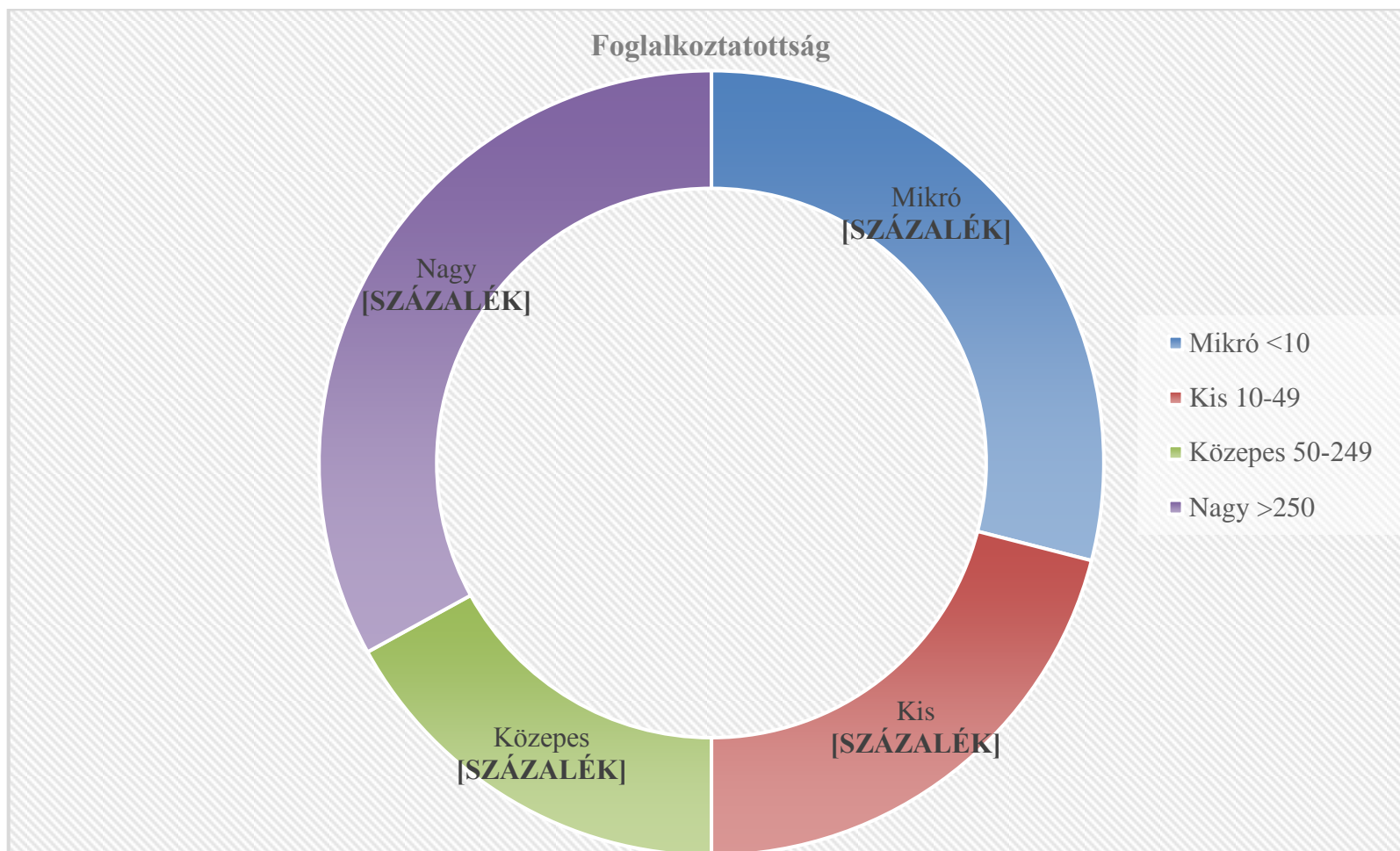
■ Az 50 legnagyobb export-árbevételű magyarországi cég 2015-ben

Helyezés		Cégnév	Ágazat	Külföldi árbevétel	
2015	2014			millió Ft	változás (%)
1.	3.	GE Infrastructure CEE Holding Kft.*	vagyonkez. (gépgyártás)	4 483 809	182
2.	1.	Mol Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.**	energiaipar	2 998 282	-14
3.	2.	Audi Hungaria Motor Kft.	autógyártás	2 599 054	12
4.	4.	Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft.	autógyártás	1 062 038	20
5.	5.	Samsung Electronics Magyar Zrt.	elektronikai ipar	627 977	9
6.	6.	Magyar Suzuki Zrt.	autógyártás	580 646	26
7.	10.	Wizz Air Hungary Kft.	fuvarozás	493 292	26
8.	8.	Flextronics International Kft. (x)	elektronikai ipar	469 051	12
9.	11.	MVM Magyar Villamos Művek Zrt.*	vagyonkez. (energiaszolg.)	463 962	37
10.	9.	Robert Bosch Elektronika Kft.	autóalkatrész-gyártás	458 569	12
11.	7.	Bimbo Hungria Zrt.	nagykereskedelem	451 934	7
12.	12.	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyrt.**	gyógyszeripar	330 244	3
13.	14.	PCE Paragon Solutions Kft.	elektronikai ipar	284 648	0
14.	13.	BorsodChem Zrt.	vegyipar	284 470	-3
15.	37.	GDF Suez Földgázkereskedelmi Kft.	energiakereskedelem	275 787	133
16.	16.	Robert Bosch Energy and Body Systems Kft.	autóalkatrész-gyártás	275 455	15
17.	15.	sanofi-aventis/Chinoin*	gyógyszeripar	261 486	3
18.	28.	Harman Becker Kft.	autóalkatrész-gyártás	260 113	53
19.	17.	Jabil Circuit Magyarország Kft.	elektronikai ipar	232 337	1
20.	19.	Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.	gépgyártás	230 081	2
21.	22.	Mol Petrolkémia Zrt. (volt TVK)	vegyipar	225 028	17
22.	23.	LuK Savaria Kuplunggyártó Kft.	autóalkatrész-gyártás	222 382	16
23.	20.	Continental Automotive Hungary Kft.	autóalkatrész-gyártás	219 915	5
24.	18.	Michelin Hungária Abroncsgyártó Kft.	gumiipar	218 975	-4
25.	34.	Hankook Tire Magyarország Kft.	gumiipar	211 968	45
26.	27.	Alcoa-Köfém Kft.	fémfeldolgozás	204 798	16
27.	25.	Delphi Hungary Kft.	autóalkatrész-gyártás	193 434	7
28.	29.	Teva Gyógyszergyár Zrt.*	gyógyszeripar és -nagyker.	185 192	14
29.	21.	Lear Corporation Hungary Kft.	autóalkatrész-gyártás	180 317	-8
30.	32.	Denso Gyártó Magyarország Kft. (x)	autóalkatrész-gyártás	178 704	19
31.	30.	NI Hungary Kft.	elektronikai ipar	168 643	4
32.	26.	SE-CEE Schneider Electric Kft.	nagyker. (műszaki cikk)	162 986	-10
33.	35.	Opel Southeast Europe Kft.	autókereskedelem	148 990	19
34.	36.	BorgWarner Oroszlány Kft.	autóalkatrész-gyártás	139 253	16
35.	46.	Synopsys Global Kft.	gazdasági szolgáltatás	113 653	26
36.	42.	Glencore Grain Hungary Kft.	nagyker. (agrártermék)	108 444	10
37.	50.	Valeo Auto-Electric Magyarország Kft.	autóalkatrész-gyártás	107 571	29
38.	40.	Johnson Controls Mór Bt.	autóalkatrész-gyártás	107 046	0
39.	44.	Porsche Hungaria Kft.	autókereskedelem	102 147	7
40.	48.	SMR Automotive Mirror Technology Bt. (x)	autóalkatrész-gyártás	100 054	13
41.	n. é.	Robert Bosch Automotive Steering Kft.	autóalkatrész-gyártás	97 382	53
42.	n. é.	Ibiden Hungary Kft.	autóalkatrész-gyártás	97 259	18
43.	41.	Egis Gyógyszergyár Zrt.**	gyógyszeripar	97 150	-3
44.	n. é.	Videon Holding Zrt.*	elektronikai ipar	97 120	25
45.	45.	Magyar Telekom Távközlési Nyrt.**	távközlés	89 758	-4
46.	n. é.	Apcom CE Kft.	nagyker. (számítógép)	89 215	256
47.	n. é.	Coloplast Hungary Kft.	műanyagipar	85 417	15
48.	31.	Grundfos Magyarország Kft.	gépgyártás	83 242	-45
49.	n. é.	Bunge Növényolajipari Zrt.	élelmiszeripar	83 205	2
50.	n. é.	Zollner Kft.	elektronikai ipar	81 678	151

*Konszolidált adatok. **IAS/IFRS szerinti adatok. (x) = nem auditált adatok. n. é. = nem értelmezhető.

Forrás: Creditreform Kft.

2. számú melléklet: Az Európai Unió tagállamainak foglalkoztatottsági aránya („2014/2015 Annual Report” alapján)





BGE

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, ...Soós Edina... 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.

Zalaegerszeg, 2017. január 13.

Soós Edina sk.

hallgató aláírása

ÖSSZEFOGLALÁS

Vállalatirányítási rendszerek, avagy információkezelés különböző méretű cégek gyakorlatában

szakdolgozat címe

Soós Edina

Levelező tagozat/Pénzügy mester szak/Vállalati pénzügy szakirány

Hallgató neve
tagozat/csoport/szak/szakirány

Dolgozatomban a vállalatirányítási rendszerekről írtam. Témaválasztásom oka, nem más, mint a téma aktualitása. Az elmúlt 10-15 évben ugyanis rohamosan elterjedtek a különböző vállalatirányítási rendszerek, melyek ma már nemcsak a nagyvállalatok számára érhetőek el. Mérettől, tevékenységtől, formától függetlenül, ma már bármely cég használhat vállalatirányítási rendszert.

A dolgozat 6 fejezetből tevődik össze. Az első szakaszban a témaválasztást indokoltam részletesebben.

A második fejezet a vállalatokat mutatja be méret szerinti csoportosításban. A gazdasági társaságok kategorizálása, a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény alapján történt, amely megfelel a 2003/361/EK bizottsági ajánlásnak. Így a dolgozatomban jellemzem a mikro,- kis,- és középvállalkozásokat. A fejezetben az összehasonlítás eszközével élve, összevetettem a hazai és az Európai Unió jellemzőket. A szakaszban írtam a nagyvállalatokról, illetve a külföldi tulajdonú vállalatokról egyaránt. Ennek oka az volt, hogy vizsgáltam egy amerikai tulajdonú, középvállalatot, amely esetében a nagyvállalati jegyek is megfigyelhetők.

A harmadik fejezetben a controllingot mutattam be, mely azért volt szükséges, mert a kutatásom során elemeztem a vizsgált társaságok controlling tevékenységét is.

A negyedik fejezetben fogalmakat határoztam meg, melyek értelmezése fontos a téma feldolgozása szempontjából. Bemutatásra kerültek az üzleti informatikai rendszerek, valamint bővebben jellemzésre kerültek az ERP rendszerek.

Az ötödik szakasz a kutatásom eredményét mutatja be. Három különböző méretű cég vezetőjével készítettem interjút. Mindhárom társaság használ vállalatirányítási rendszert. Megvizsgáltam minden esetben a bevezetés okait, a rendszerben használt modulokat, a kinyert információkat, illetve azok felhasználását. Különös tekintettel vizsgáltam a vállalkozások controlling tevékenységét. Megvizsgáltam a társaságok esetében fellelhető hasonlóságokat, illetve eltéréseket.

A hatodik szakasz, ami egyben a befejező szakasz az összefoglalást, a konklúziókat tartalmazza. Táblázatokkal hasonlítottam össze a három vizsgált társaságot. Megállapításra került, hogy egyik cég sem képes a HR tevékenységét vállalatirányítási rendszerben kezelni, illetve fontos közös pont a társaságok esetében, hogy egyéb nyilvántartásokat vezetnek Excel táblázatokban. Mindhárom cég esete speciális, azonban mindegyik esetében az információigény idézte elő a bevezetést. A vállalatvezetők, a tulajdonosok igénye, hogy információkhoz jussanak minél gyorsabban és pontosabban. Ennek reményében vezették be a vizsgált társaságok az adott vállalatirányítási rendszert. Véleményük egyhangú volt arról, hogy fontos számukra, hogy az információáramlás egy rendszeren belül történjen, így működésük átláthatóbbá válhat.

Összességében tehát megállapítható, hogy mindhárom esetben jó döntésnek minősült a rendszer bevezetése, sőt a példák mutatják, hogy van fejlődés ezen a területen. A kis,- és középvállalkozás vezetői a hiányosságokat felismerve, egy új rendszer bevezetésén dolgoznak jelenleg, azért, hogy az optimális rendszert tudják használni. A rendszer hatékony használata versenyelőnyt jelenthet, így akár a vállalat növekedéséhez is vezethet.