

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

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

Doktori (Ph.D.) értekezés tézisei

Készítette:
Szóka Károly

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

Sopron
2007.

1. A kutatás előzményei és célkitűzései

A tervezés és a visszatekintés az élet minden területén jelen van. Mindenki tervez, akár tudatosan akár tudat alatt. De ennek nem csak a magánéletünkben, a társadalmi életünkben van jelentősége, hanem a gazdálkodásban is. A vállalkozások sikeres működésében a hatékonyság szempontjából nélkülözhetetlen a tervezés, és a döntések felülvizsgálata. A tervezés előre mutat, az ellenőrzés visszatekint, a kettő között helyezkedik el a controlling, mely megpróbálja javítani a vállalkozások üzleti eredményességét, és a döntésekhez nyújt információt. Számomra szakmailag mindig is érdekes volt – és máig is az – a pénzügyi-számviteli tervezés, illetve a controlling területe. A szakmai alapok elsajátítása után azt vizsgáltam, hogy milyen elméletek és gyakorlati módszerek találhatóak a mai magyar gazdaságban és a nagyvilágban. A szakirodalomban az 1960-as évektől figyelhető meg a pénzügyi tervezéssel és controllinggal kapcsolatos művek születése, illetve a két fő elméleti iskola irányzatainak kialakulása. Kb. 1980-tól már magyar nyelven is elérhetőek ezek a művek és magyar szerzőktől is jelentek – és jelennek meg a mai napig – színvonalas művek. Különösen a rendszerváltás gyorsult fel a pénzügyi tervezési és controlling rendszerek kialakulása, a piacgazdaság kiépülése, elsősorban a külföldi tulajdonosok megjelenése miatt, akik vagy hozták a saját rendszereiket, eszközeiket, vagy kiépítettek egyet. Magyar szakemberek is hoztak létre saját tervező és controlling rendszereket, programokat, ma már szédítő a kínálat.

Az értekezés irodalmi háttere elég nagy, rengeteg magyar és külföldi szerző munkája megtalálható a szakmában. Ezek közül bemutattam a fontosabbakat, feldolgoztam és lefordítottam a külföldi szerzők még magyar nyelven meg nem jelent – általában újabb keletű – műveit is. Az elmúlt pár évben ugyan viszonylag nagy hírverést kapott a controlling, a Balanced Scorecard és a hozzájuk kapcsolódó új vagy újszerű eszközök – például a folyamatköltség-számítás –, de szerintem még sokak számára csak egy homályos terület, sok félreértéssel. Ezt a területet szeretném bevilágítani és egyben bemutatni a legújabb eredményeket és kutatásokat.

Értekezésem a „pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata” cím mellé egy alcímet is kapott, mivel nem csak a tervezési és controlling elméleteket szeretném bemutatni, hanem annak gyakorlati oldalát is. A rendszerváltás után, a piacgazdaság beindulásával, Európai Unió csatlakozásunk után, még nagyobb verseny bontakozott ki a vállalatok között, így valóban fontos a hatékonyságot javító, információkat szolgáltató rendszerek, eszközök alkalmazása, még a kisebb vállalkozásoknál is.

Kutatásom fő iránya nem az informatikai eszközökre fókuszált, hanem arra, hogy bemutassam a pénzügyi tervezés és a controlling alapjait, irányzatait, módszereit és azok alkalmazását. A kis- és középvállalkozások (KKV) egyik fő területe a kutatásomnak, a disszertációmnak. Ez részben azért van, mert nagyon jelentős gazdasági erőt képviselnek a magyar gazdaságban, így fontos, hogy tisztában legyünk a szektor helyzetével, fejlettségével, erősségeivel és gyengeségeivel is, másrészt pedig, a közép- és nagyvállalatok már mind rendelkeznek valamilyen speciális programmal, így ez inkább a kisvállalkozásoknál érdekes. A KKV besorolás sokat változott az utóbbi időben, 2004-ben és 2005-ben is emelték a besorolás meghatározó határértékeit (éves nettó árbevétel, mérlegfőösszeg), így sok vállalat „lesorolódott”, a korábbi közepes vállalkozások ma már csak a kisvállalkozási körbe férnek bele. Így annak megfogalmazása, hogy kiknek szánom dolgozatom gyakorlati oldalát és a pénzügyi tervezési és controlling rendszert, nem határozható meg olyan egyszerűen, mivel eléggé heterogénné vált így a KKV-ok köre. Véleményem szerint nem az a lényeg, milyen vállalkozásoknak ajánlom, hanem inkább az, hogy a vállalatirányítási rendszert még nem vásárló, illetve a controlling gondolkodást elutasító vagy el nem sajátító vállalatok is átgondolják tevékenységüket és elkezdjenek alkalmazni tervezési, controlling eszközöket.

A kutatás fő célja, hogy kidolgozzak egy kisvállalatok számára könnyen bevezethető, gyakorlatias pénzügyi tervezési és controlling rendszert. A kutatás kiindulási feltételezése az volt, hogy csak kevés kisvállalkozás használja rendszeresen a pénzügyi tervezési és controlling eszközöket és módszereket, amit az empirikus kutatás kérdéseim, majd a hipotézisek vizsgálata közben igazoltam.

A kutatási irány választásának indoka egyrészt személyes kíváncsiságom és érdeklődésem volt, illetve az, hogy a pénzügyi tervezés és a controlling helyzete még nem teljesen tisztázott a KKV szektorban, illetve nincsenek egyértelműen KKV-ok számára kialakított ilyen eszközök, módszerek és eljárások.

Ennek megfelelően a dolgozat megvizsgálja a KKV-ok jelentőségét, szerepét és problémáit, majd a **részcélként** vázolja a stratégiai-üzleti tervezés, valamint a pénzügyi és számviteli tervezés elméletét, szakmai anyagait, majd a controlling elméletét, fogalmi meghatározásait, nézőpontjait és legújabb kutatásait. Dolgozatomban szerepel még a Balanced Scorecard rendszer szerepének és jelentőségének bemutatása, valamint a KKV-ok üzleti gondolkodásának és a jelenlegi pénzügyi tervezési és controlling gyakorlatának felmérése.

A kutatás egyik lényeges eleme és célja a kisvállalatok számára egy könnyen bevezethető, gyakorlatias pénzügyi tervezési és controlling rendszer kidolgozása, amivel javíthatják üzleti gondolkodásukat és hatékonyságukat. A rendszer alkalmazásával lehetőség nyílik a

vállalkozások üzleti folyamatainak jobb megismerésére, döntések előtti információk megjelenítésére és a stratégiai gondolkodás kialakítására.

2. Kutatás tartalma, az alkalmazott módszertan

A kutatás szerteágazó volt és több mint négy évig tartott. A kutatási módszertan kiválasztásához a tágabb értelemben vett témakört, a kutatás témaválasztását és az elérhető, kutatható környezetet kell vizsgálni, így a különböző forrásokból beszerzett információkat a következő szakmailag elfogadott módszerekkel dolgoztam fel.

Első lépésként a felhasználandó szakirodalom felkutatását, beszerzését és áttekintését jelöltem ki. **A szekunder kutatás** alapvetően a – hazai és külföldi – szakirodalom feldolgozását jelentette. Ez részben könyvtári kutatómunkát, részben konferenciákon¹ való részvételt jelentett, nagyon sok szakkönyvvel én magam is rendelkezem. Ahogyan az értekezésből is látszik, a szakértők álláspontja általában nem egyezik meg, a két fő elméleti iskola, az angolszász és a német megközelítés máshogyan viszonyul a controllinghoz, nincs egységes értelmezése. Eltérő szemléletük miatt mást vizsgálnak, más feladatokat, részterületeket tulajdonítanak a controllingnak. Disszertációmban bemutattam mindkét oldalt, itt meg kell említenem a két iskola folyamatos közeledését. Az Interneten is sok tanulmány olvasható, melyeket fenntartással kellett fogadnom, hiszen köztudomású, hogy sok megkérdőjelezhető tudományosságú és alaposágú mű is olvasható. Munkámat segítette, hogy – mind magyar nyelven, mind idegen nyelven – léteznek már szakmai portálok, oldalak gyűjteménye, amelyek szakmailag elfogadhatóak. Disszertációmban fontosnak tartottam bemutatni a legújabb elméleteket és gyakorlatokat is, mint például a folyamat és tevékenység alapú költségtervezés, a harmadik generációs Balanced Scorecard, stb. Felhasználtam leíró jellegű műveket, **más kutatásokat**, mint például az NYME-EMK-n elvégzett ERFARET kutatást és APEH és KSH statisztikákat is.

A kutatás másik fő része a **primer, kérdőíves kutatás** volt. A névtelen kérdőívet 2003 végén állítottuk össze, és 2004-ben postáztuk ki. 350 vállalkozást kérdeztünk meg a számvitel, a pénzügyi tervezés, a controlling és az adózás témakörében. A kérdőív összeállításában figyelembe vettem a kérdőívek szerkesztésére vonatkozó általános szabályokat, nem túl zsúfolt, nem túl hosszú, nem személyeskedő. 29 vállalkozást ki kellett hagyni a mintából, mert nem tartozott a KKV-ok körébe. A kérdőívek feldolgozása és az összefüggések

¹ 1 éve magam is tagja vagyok a Magyar controlling Egyesületnek.

vizsgálata az SPSS matematikai-statisztikai program segítségével történt, (14-es verzió) és – keresztábrákon keresztül – gyakoriság és khi négyzet (χ^2) számításával. A kérdőívek feldolgozása után következett a hibák javítása, 2007 telén.

Feltáró, kvalitatív kutatást végeztem, amelyben a probléma pontosabb meghatározása történik, utána a lehetséges intézkedések, javaslatok, megoldási modellek kidolgozása. A kutatási folyamat rugalmas, a kiválasztott minta „kicsi” (321 vállalkozás), nem reprezentatív, célja a maximális betekintés. Az ilyen felmérés gyakran a kutatás kezdő és/vagy végpontja, ebben az esetben a kezdőpontja volt. Ebben primer adatok összegyűjtése történt, az időtáv hosszúnak mondható, több mint két év. A folyamat felvázolva: ötlet → kidolgozás → kiküldés → feldolgozás → értékelés → javaslatok, jelen esetben a pénzügyi tervezési és controlling rendszer. Első lépésben meghatároztam a kutatás célját és tárgyát, mely a KKV-ok jelenbeni pénzügyi és számviteli gyakorlata. Értekezésemben egyszerre mérő és értékelő rendszerek is kerültek középpontba, amelyek tehát számokat rendelnek a folyamathoz és egyben sorrendiséget, előnyben részesítettséget is kifejeztek. A kérdések típusa vegyesnek nevezhető, mivel zárt, nyitott és hibrid kérdések is szerepelnek benne. A skálák értelmezésében egyszerű választós, illetve ötfokozatú Likert-skálát használtam, amely összegző skála. Minden értékelőhöz kialakítottam egy általános pontszámot, amely az állítások egész halmazára adott értékek összegén alapul, és az adott témakörhöz való hozzáállást mutatja. Mivel a kérdések megfogalmazása nagyban befolyásolhatja az arra adott válaszokat, ezt úgy védtem ki, hogy a kérdőíveket azoknak a szakembereknek adtuk oda, akik az adott cégnél a pénzügyi-számviteli területtel foglalkoznak, így elkerülhetőek a félreértések, tévesztések. A válaszkategóriák között szerepel a „Nincs adat/nincs válasz” (NV/NA) válasz is, hiszen nem biztos, hogy az adott cégnél tudnak/akarnak arra a kérdésre választ adni. A kérdések sorrendje sem véletlen. A bemutatkozást általános adatok követik, majd a pénzügyi tervezés, utána jön a controlling témaköre. Valamely válaszra adott nemleges válasz esetén a válaszoló a következő megfelelő helyre (kérdésre) lett irányítva, így a kitöltő nem találkozhatott anomáliákkal, értelmetlenségekkel.

A kérdőív **feldolgozása után** feltártam a jelenlegi kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling gyakorlatot, részben a gyakoriságokon, részben a felhasznált eszközökön, módszereken keresztül. Ebből következtetéseket vontam le a pénzügyi-számviteli helyzet állapotára vonatkozóan. Részletesen felderítettem a valóban ismert és alkalmazott controlling eszközöket, melyek segíthetik a vállalkozás hatékonyságának és üzleti gondolkodásmódjának javítását. A kérdőív elemzése után láthatóvá vált, hogy csak kevés vállalkozás alkalmaz jelenleg controlling eszközöket, módszereket, jelentkezik igény a controlling bevezetésére,

bár drágának tartják, és nem igazán ismerik. A kutatás egyik célja tehát praktikus, gyakorlatias módszerek, javaslatok összeállítása a controlling funkció bevezetése előtt álló vállalkozások számára, kidolgozva egy rendszert, melyben ezek megtalálhatóak.

3. Az értekezés főbb megállapításai, eredményei

A disszertációmban olvasható megállapításaimat és következtetéseimet a hazai és nemzetközi szakirodalomra, a saját és mások által végzett kutatásokra, a statisztikai jelentésekre, kollégáim munkatapasztalataira és a saját controlling tanulmányaimra építettem.

A hipotézis olyan bizonyítást igénylő állítás vagy feltevés, tényezőkről vagy jelenségekről, amelyek a kutató számára jelentőséggel bírnak. A hipotézisvizsgálatok és a tézisek másik alapját a kérdőíves primer kutatásom feldolgozott adatai szolgáltatták.

A disszertáció hipotéziseit saját megállapításaim, a hazai és nemzetközi szekunder információk alapján állítottam fel:

H1: A magyar kis- és középvállalkozások jelentős gazdasági súlyt képviselnek, mind a vállalkozások száma, a foglalkoztatottak létszáma, a befizetett adók és a GDP-hez való hozzájárulásuk alapján, ezért kiemelten kell foglalkozni a szektor gazdasági felkészültségének helyzetével és fejlesztésével. A KKV-ok összetétele 2005 után, a határértékek felemelésével heterogénebb lett.

H2.a.: A jelenlegi üzleti gyakorlat alapján a KKV-ok többsége készíti pénzügyi tervet.

H2.b.: A nagyobb vállalkozásoknál van pénzügyi tervezés, azaz a cégméret és a pénzügyi tervezés között kapcsolat van, minél nagyobb a vállalkozás, annál biztosabb a pénzügyi tervezés megléte.

H2.c.: Azon KKV-ok esetében, ahol van pénzügyi tervezés, ott ezt a tevékenységet a könyvelő vagy cégvezető végzi.

H3.a.: A KKV-ok ismerik a controlling jelentését, eszközrendszerét.

H3.b.: A KKV-oknál nincs a controllinghoz értő szakember, az esetleges controlling feladatokat a könyvelő vagy a cégvezető végzi el.

H3.c.: Azoknál a KKV-oknál, ahol még nincs controlling, ott jelentkezik igény a controlling bevezetésére.

H3.d.: A pénzügyi tervezés és a controlling megléte között szoros kapcsolat van, ahol van pénzügyi tervezés, ott már van controlling és ez fordítva is igaz.

H4.a.: A KKV-ok fontosnak tartják már a Balanced Scorecard alapú mutatókat, azaz a nem kizárólag pénzügyi mutatókon alapuló elemzéseket, vizsgálatokat.

H4.b.: Minél nagyobb a vállalkozás, annál fontosabbnak tartja a nem pénzügyi jellegű mutatókat, azaz összefüggés van a cégméret és a mutatók alkalmazásának tulajdonított fontosság között.

H5: A jelentkező szakmai hiányosságok miatt szükség van a vállalatvezetők, könyvelők oktatására, továbbképzésére, az igénybe vehető tanácsadói szolgálat kiépítésére.

A primer és a szekunder kutatások együttes eredményei

H1: hipotézis azt vizsgálja, hogy a magyar KKV-ok jelentős gazdasági súlyt képviselnek-e, a megadott paraméterek alapján. Ez a hipotézis triviális, és ezért talán nem is kell bizonyítani, számomra a lényeg a kérdőíves kutatás alapján feltáruló szakmai hiányosság, a vállalkozásoknak csak kis része van tisztában a modern üzletvezetési ismeretekkel. Mivel a 2005-ös KKV besorolási határértékek magasabbak lettek, így sok vállalkozás lesorolódott a középvállalkozási szintről a kisvállalati szintre, ami heterogénebbé tett e szektor szerkezetét. Ennek következménye, hogy nehezebb számukra egységes pénzügyi tervezési és controlling rendszert kidolgozni.

H2.a.: hipotézis a KKV-ok pénzügyi tervezési gyakorlatát vizsgálja, az empirikus kutatásom alapján megállapítottam, hogy a KKV-ok többsége (kétharmada) készít pénzügyi tervet, a gyakoriságok alapján látható, hogy az üzleti tervek nagy része éves terv. Így ezt a hipotézis elfogadható.

H2.b.: hipotézis azt vizsgálja, hogy van-e összefüggés a cégméret és a pénzügyi tervezés megléte között. Megállapítottam, hogy a hipotézis elfogadható, mert minél nagyobb a vállalkozás mérete, annál kevesebb azon vállalkozások száma, amelyek nem készítenek pénzügyi tervet. Azt is megállapítottam, hogy nincs összefüggés a cégméret és az áttekintés gyakorisága között, a vállalkozások méretének növekedése nem jelenti a pénzügyi terv áttekintési gyakoriságának növekedését.

H2.c.: hipotézis azt vizsgálja, hogy a pénzügyi tervezési tevékenységet ki végzi a cégnél. A hipotézist elfogadtam, mivel megállapításom szerint a pénzügyi tervezési tevékenységet végző személyek nagy részben a cégvezetők vagy a könyvelők.

Az empirikus kutatás alapján azt is megállapítottam, hogy számukra a pénzügyi tervezés főként a bevételek és kiadások tervezését, a fizetési eszközök állományának, valamint a költségeknek a követését jelenti, így bővíteni kell az erre irányuló ismereteket.

H3.a.: hipotézis azt vizsgálja, hogy a KKV-oknak helyes ismereteik vannak-e a controllingról. (Ez nem csak a kérdőív elején található: „Ön szerint mi a controlling?” kérdésből derül ki, hanem a kérdőív vége felé található részletező kérdésekből is.) Az adott válaszokból megállapítottam, hogy sajnos a KKV-ok többsége nincs tisztában a controllinggal, így ezt a hipotézist el kell utasítani.

H3.b.: hipotézis a controlleri munkát végző személyeket vizsgálja. Megállapítottam, hogy ahol van controlling tevékenység, ott van controller, így a hipotézist elutasítom, mivel azt vizsgálva, hogy a controlleri tevékenységet ki végzi, azt láthatjuk, hogy ahol felvállalták a controlling munkát (a vállalkozások kevesebb, mint egyharmada), ott túlnyomó részben nem a könyvelő vagy a cégvezető végzi, hanem a controller.

H3.c.: hipotézis azokat a vállalkozásokat vizsgálja, ahol még nincs controlling. Arra a kérdésre, hogy bevezetné-e a controllingot, pozitív válaszokat adtak, azaz jelentkezik igény a controlling megismerésére és bevezetésére. Ez egyben igazolja a kialakított kisvállalati pénzügyi és tervezési rendszer létjogosultságát.

H3.d.: hipotézis azt vizsgálja, hogy van-e kölcsönös összefüggés a pénzügyi tervezés és a controlling között. Megállapítottam, hogy a pénzügyi tervezés és a controlling között van kimutatható kapcsolat, de ez a kapcsolat egyirányú, mert ahol van controlling ott minden esetben van pénzügyi tervezés, de a pénzügyi tervezést alkalmazó vállalkozásoknál nem egyértelmű a controlling megléte, ezen vállalkozásoknak csak a fele alkalmaz valamilyen controlling eszközt. Így hipotézisemet teljesen nem tudtam igazolni.

H4.a.: hipotézis azt vizsgálja, hogy a KKV-ok ismerik-e, fontosnak tartják-e a nem pénzügyi mutatókat. A válaszok alapján megállapítottam, hogy azt fontosnak tartják, így hipotézisemet elfogadom.

H4.b.: hipotézis azt vizsgálja, hogy a nagyobb vállalkozások fontosabbnak tartják-e a nem pénzügyi jellegű mutatókat. A keresztábrák elemzés alapján megállapítottam, hogy az árbevétel és a nem pénzügyi jellegű mutatók alkalmazásának fontossága között összefüggés van, hiszen elenyésző azon válaszok száma, ahol a nem vagy egyáltalán nem fontos választ jelölték be, minden árbevétel kategóriában a legtöbben a fontos választ adták. Így a hipotézist elfogadom.

H5: hipotézis azt vizsgálja, hogy szükség van-e a KKV-ok vezetőinek, könyvelőinek oktatására, továbbképzésére. A hipotézist nagyon sok tény és kutatás igazolja. Ezt igazolják a

szakirodalmi, szekunder kutatások (ERFARET) és a saját empirikus kutatásom is, melyből látható, hogy a KKV vezetők a marketing, pályázatírási segítség mellett a vállalkozói ismeretek szükségességét is megjelölték.

Az értekezés új, illetve újszerű eredményei

A témaválasztás jellegéből adódóan elsősorban új, illetve újszerű eredmények a KKV-okkal és a pénzügyi tervezési, illetve a controlling (és Balanced Scorecard) szakmai és elméleti anyagokkal kapcsolatban fogalmazhatóak meg.

Kutatómunkám egyik fontos eredménye, hogy átfogó szakirodalmi összefoglalást nyújt a pénzügyi tervezés és a controlling elemzésével foglalkozó magyar, angol és német nyelvű irodalomból, beemelve a legújabb – főként idegen nyelvű – kutatásokat is. Az értekezés eredményeként megjelölhető, hogy a pénzügyi tervezés és a controlling gyakorlatát összekapcsolja, azaz a pénzügyi tervezés, mint előremutató és a controlling, mint egy működés közbeni értékteremtő eszköz összefonódására világít rá.

A doktori értekezés fő hasznának tartom, hogy egy, a hazai KKV-okat tükröző empirikus adatfelvétellel és -elemzéssel megállapításokat tudtam tenni a vizsgált vállalatok jelenlegi pénzügyi tervezési és controlling módszereiről, azok kialakítását befolyásoló főbb tényezőkről, illetve a vezetők e tárgyban alkotott véleményéről. Ezen megállapítások során megállapításaim igazolására gyakoriságelemzést és függetlenségvizsgálatot (khi négyzet) alkalmaztam.

Az értekezés gyakorlati értékét az oktatásban való hasznosításnak tartom, mivel úgy gondolom, jelenleg a Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán még bővíteni lehetne a pénzügyi tervezés és a controlling elméletek és metódusok oktatását.

A kutatásban megjelölt fő célnak megfelelően, a vizsgált vállalkozások többségének a gyakorlat oldaláról **bemutattam egy, a kereskedelmi kisvállalkozások számára ajánlható egyszerű pénzügyi tervezési és controlling rendszert**, mely rendszerbe foglalva tartalmazza a felhasználható eszközöket és mutatókat. A rendszer tartalmazza a pénzügyi tervezés módszerét, a kialakítandó mutatók rendszerszemléletű és tudományosan megalapozott pénzügyi hálóját is. Ezt a rendszert egészítettem ki egy kereskedelmi kisvállalkozásoknak

ajánlható **Balanced Scorecard lehetőséggel**, mely ok-okozati alapon fogalmazza meg a célkitűzéseket és az alkalmazható mutatókat, mellyel bővebb képet kaphat vállalkozásáról, a stratégia megvalósításáról a cégvezetés.

Ez a pénzügyi tervezési és controlling rendszer természetesen továbbfejleszthető, mely megvalósításán folyamatosan dolgozom.

4. Következtetések és javaslatok

Mint ahogy az Európai Unió többi országában, így Magyarországon is a KKV szektor nagyon fontos eleme a piacgazdaságnak, ezért támogatásuk rendkívül fontos eleme a versenyképesség javításának, a foglalkoztatás megőrzésének. A KSH és APEH statisztikák alapján igazolt, hogy a magyar KKV szektor valóban nagy súlyt képvisel gazdasági erőként, mind a foglalkoztatás, mind a hozzáadott érték előállítás szempontjából, ezért indokolt a fókuszba állításuk. Ez tulajdonképpen mindenki számára világos megfogalmazás, dolgozatomban alátámasztottam ezt a tényt a szekunder kutatásokkal. A **KKV-oknál kettősség figyelhető meg, túlmenedzseltek, de alulvezetett vállalatok**, a cégvezetők nem engedik ki a kezükből a feladatokat, nehézkes a vezető-utódlás, belefulladás a napi operatív feladatokba, így mégsem vezetnek jól a vállalatot. **Általában keveset fordítanak a továbbképzésre, hiányzik a stratégia és jövőkép.** A KKV-ok alacsony hatékonysága, jövedelmezősége, az éles versenyhelyzet, továbbá a felmerülő igények megállapítható, hogy szükség van a szektor vállalatvezetőinek és gazdasági irányítóinak oktatására, továbbképzésére. Ehhez a KKV szektor megszólítására és képzésére van szükség, korszerű és valóban gyakorlatias gazdasági ismereteket kell számukra átadni. **A gazdasági jellegű továbbképzés iránti igényekből** (ERFARET kutatás és a saját empirikus kutatásom) látszik, hogy a cégek felismerték, hogy a gazdasági ismeretanyag frissítésére és bővítésére szükségük lesz a jövőben. A különféle gazdasági jellegű képzési területek közül a legnagyobb igény a marketing, a pályázatírási és a vállalkozói ismeretek iránt jelentkezik. A legtöbb cég rövid, 2-3 napos előadás-sorozat iránt mutat érdeklődést, és igen sokan vannak az egynapos szemináriumot igénylők. Ebből levonható a következtetés, hogy bár a cégvezetők, könyvelők megszólítása nem könnyű feladat, erre mindenképpen szükség van.

Az empirikus kutatásomba bevont vállalkozások többsége kereskedelmi vállalkozás, így az általam bemutatott kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszer a kereskedelmi kisvállalatokat szólítja meg. A KKV határértékek 2004-es és 2005-ös kibővítése miatt – is – a KKV szféra mára nagyon heterogén lett, a kutatásomba bevont vállalatok többsége így

egyértelműen a kisvállalati körbe tartozik, így a minta alapján hozott megállapítások rájuk vonatkoznak. **A pénzügyi tervezés** gyakorlatával szemben sajnos a tapasztalat az, hogy a sok vállalkozás **csak külső célokra készít terveket**, pl. pályázatokhoz, banki hitelkérelemhez. Az empirikus kutatás alapján megállapítottam, hogy a vizsgált vállalatok a hagyományos tervezési módszereket részesítik előnyben, a **vállalkozások kétharmadának van pénzügyi terve, melynek középpontjában az éves tervezés áll**. A pénzügyi terv a megadott gyakoriság alapján éves, mely azonban nem alkalmas a működés folyamatos vizsgálatára, a terv-tény elemzés évközi vizsgálatára ebben a formájában. Ezen pénzügyi tervek legfőbb részei a bevételek és a kiadások értékelése, a hitelállomány és a fizetési eszközök állományának követése, a beruházások és beszerzések tervezése és a költségtervek elkészítése. A pénzügyi tervezés **megvalósítói** ezen vállalatoknál **elsősorban a könyvelők és a cégvezetők**, akik könyvelői, számviteli segítséggel végzik e munkát, így megállapítható, hogy a pénzügyi tervezés szempontjából igazából a könyvvitelből származó információkból lehet építeni.

Az empirikus kutatás másik fő kérdéscsoportja a controllingra vonatkozik. A szakirodalom ugyan megosztott a KKV controlling témájában, de több szakértővel közös álláspontom szerint **van specializált KKV controlling**. A specializáltság a sajátos igényeknek megfelelő controlling koncepciót jelenti, illetve azt, hogy különböző controlling eszközök kombinációját építjük be. Sajnálatosan megállapítható az a tény, hogy a KKV-ok nem igazán ismerik és alkalmazzák a controlling eszközöket, csupán a vállalkozások egyharmada adott értékelhető választ. A pénzügyi tervezés és a controlling megléte között nem állapítottam meg szoros összefüggést, következtetésként megállapítható, hogy ahol van pénzügyi tervezés, ott a hatékonyságnövelés következő lépcsőfokaként megjelenhet a controlling eszközök és módszerek alkalmazása.

Fontos megállapítás – ahogy az empirikus kutatás adataiból és keresztábráiból látható –, hogy az általam fókuszba állított kereskedelmi vállalkozások nem – vagy csak nagyon kis számban – alkalmazzák a controlling eszközöket, így mindenképpen javasolt számukra a kisvállalati pénzügyi tervezési és controlling rendszer alkalmazása, hiszen a versenytársak megjelenésével, a nagy kereskedelmi hálózatok szorításában, a kereslet csökkenése közepette feltétlenül szükség van a hatékonyságuk javítására. A KKV controller feladatkörére valóban **elegendő egy személyt kijelölni**, így ő átlátja az egész gazdálkodást, és nem áll fenn annak veszélye, hogy csak kiegészítő feladatként végzi ezt. Természetesen kisebb vállalkozásoknál elképzelhető, hogy a cégvezető vagy a könyvelő végez controlleri feladatokat, de ekkor ki kell alakítani az objektivitást és a szakértelmet biztosító módszert. (Ilyenkor megdől a „controller

nem dönt” állítás, hiszen ilyenkor ez a két dolog egy kézben van.) Megállapításom szerint a controlleri munka fő céljainak a pénzügyi terv készítését, a tényleges pénzgzdálkodás figyelemmel követését, a likviditás és cash flow vizsgálatát és az információszolgáltatást tekintik. Mivel a controlleri munka ennél jóval árnyaltabb, **ezért igazoltnak látom a controlleri ismereteket nyújtó képzések indítását.**

A kérdőívben szereplő kérdésekre adott válaszokból az is megállapítható, hogy bár van igény a controlling iránt, de azzal szemben ellenérzés is jelentkezik, mint ismeretlennel szemben. A vállalkozások túl bonyolultnak, drágának és időt rablónak jelölték meg az alkalmazását, így javasolt, hogy a számukra kidolgozott rendszer kellően egyszerű és átlátható legyen. Meg kell szólítani ezt a vállalatcsoportot, hiszen a menedzsmenthiányosságok leküzdése fontos feladat. A controlling rendszer bevezetése általában annak felismerése, hogy változtatni, javítani akarunk. Ez nem egyszerű, még akkor sem, ha a vezetés elkötelezett a bevezetés mellett, hiszen a **controlling kiépítésnek kritikus sikertényezője**, hogyan sikerül tartalommal megtölteni a lehetőségeket és ezeket alkotó módon beépíteni a vállalkozás mindennapos működésébe. Nem kell a kezdéskor a legtökéletesebb rendszer kialakítására törekedni, mert ha ez nem sikerül, elveszik a lendület. A controlling mechanizmus kiépítése nem egyszeri, hanem folyamatos fejlesztési folyamat, hiszen a környezet dinamikussága a KKV-ok számára mindig fent fog állni.

A controlling kiegészítéseként megállapítható, hogy a vállalkozások ismerik a nem pénzügyi jellegű mutatókat, ezért szükségesnek ítélem meg a **Balanced Scorecard típusú mutatók alkalmazását**, illetve az ok-okozati rendszer, a stratégiai térkép – egyszerű – felépítését, hiszen manapság triviális, hogy a vevőközpontúság, a minőség és a megbízható jó szakembergárda központi kérdés, ez pedig jól vizsgálható, formálható a nem pénzügyi jellegű mutatók megfelelő alkalmazásával. Ha képzettek a munkatársaink (és mi magunk), jól érzik magukat a munkahelyükön, és minden lényeges információt megkapunk, akkor jobb lesz a munkavégzés színvonala, a vevőink elégedettebbek lesznek, és magasabb lesz az árbevétel. Ráadásul ennek stratégia formáló ereje van, hiszen ezek a mutatók, mint célok, alakítják a vállalkozás életét.

Javaslatok

Az előzőekben megállapítottam, hogy szükség van a vállalatvezetők, könyvelők szakmai és **gyakorlati képzésére**. Ez jelenleg leginkább a már létező oktatásokba, tanfolyamokba építhető be a leghatékonyabban, mint például a mérlegképes könyvelői, az adótanácsadói

vagy a pénzügyi ügyintézői képzés. Ezen képzések már ismertek és elfogadottak, egy teljesen újonnan induló „csak” controller képzés nem érné el célját, sikerét, idegenkednének tőle. Ez történhet egy hétvégés, egy pár napos tanfolyami szinten, sőt, ebben nagyrészt vállalhatnak az egyetemek, főiskolák tudásbázisuk és oktatóik alapján.

Nem a túlzott szakmaiság a lényeg, hanem **a vállalkozások megszólítása, ösztönzése**. Nem szabad őket „megijeszteni” felesleges szakmai kifejezésekkel, összefüggésekkel, először alapozni kell. Meg kell mutatni, hogy egy egyszerű pénzügyi tervezési és controlling rendszer milyen nagymértékben képes a hatékonyságot növelni. Ha belátták, hogy nem is olyan bonyolult és jó a mutatott módszer, eljárás, rákapnak az ízére és már ők maguk is szeretnék fejlődni. Következő lépcsőként javasolható a rendszer továbbfejlesztése, különböző módszerekkel (S-modell, ABC analízis, Advanced budgeting, Balanced Scorecard).

Másik fejlesztési kérdés az informatikai támogatás. Mivel az **Excel program** adatbázis alapú és széles körben elterjedt, javasolt a pénzügyi tervezési és controlling rendszer Excelre való átültetése. Lényeg azonban itt sem az utólagosság, hanem az, hogy megteremtjük az időben beavatkozás lehetőségét.

Egy mikro- és kisvállalkozás számára nincs szükség a legbonyolultabb tevékenység vagy folyamat alapú tervezésre, részletes cash flow tervre vagy termék mutató kiszámítására. Stratégiai szempontból az eredmény megtervezése a legfontosabb, így **az általam bemutatott rendszer fontos jellemzője az egyszerűség és az átláthatóság**, mely rendszer bevezetése mindenképpen javasolható a kisvállalkozások részére. Résztervként indokolt az árbevétel és kiadástervezés, valamint ha jelentős, időszakonként a beruházás-tervezés. Javasolt vizsgálni, hogy termékenként, piaconként vagy vevőnként a múlt időszaki adatokból, mekkora bevételre számítunk, és ehhez milyen kiadások járulnak. A kereskedelemben mindenképpen szükség van a készletállomány figyelésére, hiszen az a vállalkozás „terméke” és eladatlanul sok pénz fekszik benne. A terv megvalósulása során, év közben havonta, negyedévente végezzünk eltéréselemzést, vizsgáljuk meg az eltérések okait, és tegyük meg a szükséges lépéseket. Nem szabad a könyvelő szükségtelen többletfeladatok, nyilvántartások készítésére kötelezni, mert így nem sikerül a hatékony bevezetés. Az eltéréselemzések és a mutatók kiszámításánál fő vezetői elvként a gyakoriság javasolt, az éves szintű tervezés és elemzés nem megfelelő a mai üzleti környezetben a működés folyamatos ellenőrzésére, javítására.

Szintén fontos elem a vevőközpontúság, amit a **Balanced Scorecard** részfejezetben is kiemeltem, manapság a siker főzálója a vevő és a minőség. Teljekörűen, időben, minőségi termékekkel szolgáljuk ki a vevőinket. **Javasolt bevezetéskor megtartani** a klasszikus négy nézőpontot, nézőpontonként 4-5 mutatóval. A kiindulás a vezetőség szintről jöjjön, akarjuk a

bevezetést, találjuk ki, hogy számunkra mekkora az adott mutató elvárt értéke, ehhez jó segítség az elmúlt időszakok pénzügyi eredménye, és hogy azzal mennyire voltunk/vagyunk elégedettek. Mindenképpen javasolt az ok-okozati rendszer felépítése, azaz ne csak felsoroljuk a mutatókat, alkossunk rendszert. Időnként ellenőrizzük a megvalósulást, nézzük meg, hogy az adott intézkedések növelték-e a mutató értékét, elértük-e a célt.

A KKV-ok általában keveset fordítanak a továbbképzésre, nem nagyon van stratégia és jövőkép. Így a KKV-nak azt kell felhasználnia, amiben jó, ki kell használnia, hogy cége rugalmas, gyorsabban tud alkalmazkodni, az egyéni vevői igényeket ki tudja elégíteni, ismeri a helyi viszonyokat/embereket és kihasználhatja a piaci réseket, mivel a nagyvállalatnak ez nem éri meg, kooperálnia kell, klasztereket létrehozni és sok pályázatot írni. Így tehát a KKV szektor képzésére, továbbképzésére van szükség, jogi, gazdasági ismereteket kell számukra átadni. A KKV-ok alacsony hatékonysága és jövedelmezősége, továbbá a felmerülő igények miatt szükség van a szektor vállalatvezetőinek és gazdasági irányítóinak oktatására, továbbképzésére. Szükség van szellemi innovációra, az emberi tőke magasabb szintre emelésére. Ez ebben a szektorban főleg a rövid ideig tartó, gyakorlat orientált képzésekben kristályosodik ki.

5. Az értekezés témakörében megjelent publikációk

1. Szóka Károly [2003]: Financial planning and controlling

Miskolci Egyetem PH.D. hallgatók IV. Nemzetközi Konferenciája, Miskolc, 2003. augusztus 11-17.

Szerk.: Dr. Lehoczky László, Dr. Kalmár László pp. 267-273.

Kiadó: Miskolci Egyetem Innovációs és Technológiai Központ

Lektorálta: Prof. Patkó Gyula

ISBN 963 661 588 8

2. Szóka Károly [2004]: A controlling kihívásai a Kis- és középvállalkozásoknál

Nyugat-Magyarországi Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar, Mosonmagyaróvár 2004. május 6-7. „Within The European union International conference”

Szerk.: Kacz Károly tanszéki mérnök, Lukács Gábor tanszéki mérnök, Radnics Zsuzsanna PhD hallgató pp. 75-76.

Kiadó: Nyugat-Magyarországi Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar

ISBN 963 9364 39 8

CD kiadvány ISBN 963 9364 40 1

3. Szóka Károly [2004]: Analysis of the financial planning and controlling practice by the small and middle enterprises (by the field of research the Institute of finance and accounting at the University of West Hungary)

„Babes-Bolyai” University Cluj-Napoca, Cluj Napoca (Kolozsvár, Románia), International conference "Financial word - present and perspective ", Organized by the Department of Finance, 2004. november 12-13.

Szerk.: Babes-Bolyai University Cluj-Napoca (Románia, Kolozsvár) pp. 82-87.

Kiadó: Sincron Kiadó Cluj-Napoca (Románia, Kolozsvár)

4. Szóka Károly [2005]: A Balanced ScoreCard technika

XXVII. OTDK NYME-KTK, Sopron „Közgazdaságtudományi Doktorandusz Szekció” 2005. április 28. pp. 83-84.

Szerk.: Prof. Dr. Gidai Erzsébet, Dr. Andrásy Adél, Dr. Juhász Lajos, Török Krisztina

Kiadó: NYME-KTK, Sopron

ISBN 963 9364 53 5

5. Szóka Károly [2005]: A Balanced ScoreCard technika alkalmazhatósága

NYME Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar Európai Unió Oktatási Központ, Mosonmagyaróvár „Verseny élesben” konferencia 2005. május 5-6. pp. 75 és CD kiadvány

Szerk.: Kacz Károly, Lukács Gábor, Radnics Zsuzsanna

Kiadó: Nyugat-Magyarországi Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar

ISBN 963 9364 39 8 (CD ISBN 963 9364 40 1)

6. Szóka Károly [2005]: Analysis of the financial planning and controlling by the Small and Middle Enterprises, Miskolci Egyetem, Miskolc Innovációs és Technológia Transzfer Központ, „5th International Conference of PhD Students” 2005. augusztus 14-20., Poster presentation pp. 381-389.

Editors-in-chief: Dr. László Lehoczky, Dr. László Kalmár (Szerkesztők)

Published by: University of Miskolc, Innovation and Technology Transfer Centre

ISBN 963 661 677 9

7. Szóka Károly [2005]: A controlling alkalmazása a gyakorlatban

Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, Kecskemét 2005. augusztus 23-24. Erdei Ferenc III. Tudományos konferencia „A vidék jövőjéért, a jövő vidékéért” pp. 1006-1011

Szerk.: Dr. Nagyné Dr. Fehér Irén tanszékvezető főiskolai tanár

Kiadó: Prof. Dr. Lévai Péter tanszékvezető főiskolai tanár

ISBN 963 7294 54 6 I. kötet

8. Szóka Károly [2006]: A controlling alkalmazhatósága és helyzete a KKV szférában

I. Kheops tudományos konferencia, Mór, Hétkúti Wellness Hotel, 2006. május 31., CD kiadvány

Szerk.: Dr. Svéhlik Csaba PhD.

Kiadó: Kheops Automobil-Kutató Intézet, Dr. Svéhlik Csaba PhD.

ISBN 963 2298 497

9. Szóka Károly [2007]: A KKV-k controlling rendszere

MicroCAD konferencia, Miskolc pp. 309-314.,

2007. március 22-23.

Szerk.: Dr. Lehoczky László, Dr. Kalmár László,

Miskolci Egyetem Innovációs és Technológia Központ

ISBN 978-963-661-757-8

10. Szóka Károly [2007]: A kisvállalatok controlling lehetőségei

II. Kheops tudományos konferencia, Mór, Hétkúti Wellness Hotel, 2007. május 30., CD kiadvány

Szerk.: Dr. Svéhlik Csaba PhD.

Lektor: Dr. h. Józsa László

Kiadó: Kheops Automobil-Kutató Intézet, Dr. Svéhlik Csaba PhD.

ISBN 978-963-87553-0-8