



**Szent István Egyetem
Gödöllő**

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK
VERSENYKÉPESSÉGÉNEK NÖVELÉSE
KONTROLLINGGAL**

Doktori (Ph. D) értekezés

**Készítette:
Hágen István Zsombor**

**Gödöllő
2008.**

A Doktori Iskola megnevezése: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

A Doktori Iskola tudományága: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

A Doktori Iskola vezetője: **Dr. Szűcs István**
egyetemi tanár, MTA doktora
SZIE Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Gazdaságelemzési és Módszertani Intézet

Témavezető: **Dr. Zéman Zoltán Ph. D**
egyetemi docens
SZIE Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Pénzügyi és Számviteli Intézet

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS	5
1.1 A kontrolling fogalma	7
1.2 A kontrolling szerepe	13
1.2.1 A kontrolling tevékenység feladatai	14
1.2.2 A vállalkezési célok meghatározása	15
1.2.3 Információk gyűjtése és feldolgozása a döntéshez	18
1.2.4 Gazdasági tervezés	19
1.3 Gazdasági elemzés, ellenőrzés	20
1.4 A kontrolling eszközrendszere	23
1.5 A kontroller	28
1.6 A kontrolling időbeli dimenziói	30
1.6.1 Stratégiai kontrolling	30
1.6.2 Operatív kontrolling	38
1.7 Kontrolling beszámolási rendszerek	40
1.7.1 A beszámolóban szerepeltethető mutatószámok	41
1.7.2 A kontrolleri beszámolók formái	44
1.8 Balanced Scorecard (BSC)	45
2. A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK SZEREPE A GAZDASÁGBAN	50
2.1 A kis- és középvállalkozások jogi szabályozása és sajátosságai	50
2.1.1 A kis- és középvállalkozások filozófiája és kultúrája	53
2.1.2 A kis- és középvállalkozások versenyképességének meghatározása	55
2.2 Magyarország gazdaságkörnyezetének jellemzői	58
2.3 Vállalkozások statisztikája az Európai Unióban és Magyarországon	63
2.4 A kis- és középvállalkozások teljesítményértékelése	70
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	77
3.1 Kutatási terv	77
3.2 Kvalitatív adatgyűjtés	78
3.3 Kvantitatív adatgyűjtés	79
3.4 Alkalmazott statisztikai módszerek	80
3.4.1 Relatív szórás	81
3.4.2 Statisztikai próbák	82
3.4.3 Lineáris regresszió és korreláció	85

4. EREDMÉNYEK	87
4.1 Kérdőíves felmérés eredményei	87
4.2 Interjúim eredményei	104
4.3 A kis- és középvállalkozások kontrolling tevékenységének informatikai támogatása	110
4.4 Hipotéziseim értékelése	115
5. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	116
6. KÖVETKEZTETÉSEIM ÉS JAVASLATAIM	118
ÖSSZEFOGLALÁS	124
SUMMARY	127
Mellékletek	130
1. melléklet - Irodalomjegyzék	131
2. melléklet - Táblázatok és ábrák jegyzéke	137
3. melléklet - Kérdőív	140
4. melléklet - Összefüggés vizsgálatok	148
5. melléklet - Varianciaanalízis	164
6. melléklet - Tőkerugalmasság vizsgálat	187

BEVEZETÉS

*„Sikert, állandó nagy sikert, lelkesedés még nem szül;
ehhez józan számítás és ebből eredő előleges
megfontolása s egybepontosítása az erőnek
is szükséges.”*

Széchenyi I., 1845

Hazánkban a rendszerváltás óta a kis- és középvállalkozások gazdaságban és társadalomban betöltött szerepe egyre inkább felértékelődik, mely egyrészt köszönhető az Európai Unióhoz való integrációs folyamatoknak, másrészt annak, hogy nem minden esetben jelenti a nagyobb vállalat a hatékonyabb megoldást.

A gazdasági környezet változása szükségessé teszi, hogy a vezetői döntések megalapozottak legyenek, és segítsék elő a versenyképes termékek, szolgáltatások előállítását.

A jövő sikerorientált szakemberei számára létfontosságú ezért annak megismerése és elsajátítása, hogy a vezetés munkáját milyen tevékenységgel, milyen eszközökkel lehet sikeressé tenni.

Kutatásom céljai a fentiek figyelembe vételével a következők:

1. Tudományos ismeretanyagot készítek, amely megfelelő alapot és segítséget nyújt minden vállalkozásnak az eredményességet segítő munkához, a kontrollinghoz.
2. A kontrolling módszertani ismeretek széleskörű áttekintését végzem el, melynek a gazdálkodás stratégiai és operatív irányításában jelentős szerepe van.
3. A környezeti feltételeket vizsgálom annak érdekében, hogy milyen módon alakítható ki jövőorientált, rendszerszemléletű, stratégiai alapokon nyugvó versenyképes vállalkozás.
4. Áttekintem a hazai és az Európai Unió kis- és középvállalkozások gazdaságban betöltött szerepét, jelentőségét.
5. Kidolgozom a hazai kis- és középvállalkozások kontrolling szemléletének, rendszerének a kialakítására vonatkozó lehetőségét.

Egyetemi tanulmányaim valamint későbbi munkám során érdeklődésem középpontjába került az, hogy milyen elméletek, módszerek léteznek arra vonatkozóan, hogy a vállalkozások gazdaságosabban, hatékonyabban, eredményesebben működhessenek. Iskoláim részbeni befejezését követően az Adó és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatalnál helyezkedtem el, ahol adóügyi, csőd

és felszámolási előadóként betekintést nyerhettem a különböző típusú vállalkozások gazdasági tevékenységeibe.

A munkám során tapasztaltak arra ösztönöztek, hogy vizsgáljam meg azt, hogy az elméleti metodikák milyen módon alkalmazhatók a gyakorlatban. Fontos számomra az, hogy egy általam kidolgozott lehetőséget kínáljak a vállalkozásoknak ahhoz, hogy elkerüljék a csőd, felszámolás eljárásait, növeljék versenyképességüket.

Jelenlegi munkahelyem a gyöngyösi Károly Róbert Főiskola, ahol a Vállalatgazdaságtan Tanszéken oktatói és kutatói tevékenységem során, vizsgálataim a gazdálkodás környezetének elemzésére irányultak. Azt kutattam, hogy milyen környezeti tényezők határozzák meg egy vállalkozás mindennapi üzletmenetét. Empirikus megfigyelésem során arra a következtetésre jutottam, hogy szinte minden a szervezet külső-belső környezetén és az alkalmazkodáson múlik. Ilyen értelemben a vállalkozás tulajdonosának, vezetőjének, menedzserének - hasonlóan egy jó hajóskapitányhoz – a dolga az, hogy a környezethez való alkalmazkodást megteremtse, oly módon, hogy a cég a legkisebb ellenállás mellett érje el kitűzött célját.

Számos konferenciát, „work shopot”, céges rendezvényeket látogatva azt tapasztaltam, hogy a nagy vállalatok számára az adatbázis és szoftverfejlesztő cégek – követve az aktuális helyzetet – szinte tökéletes kontrolling illetve egyéb üzleti intelligenciai megoldásokat kínálnak. Van azonban Magyarországon egy igen jelentős kis- és középvállalkozói réteg, akik nem engedhetik meg maguknak, – sem anyagilag, sem humán erőforrás kapacitásuk miatt, – hogy ezeket a sokszor milliókba kerülő szoftvereket megvásárolják, illetve alkalmazásukhoz a megfelelő szakembert foglalkoztassák. A döntést támogató szoftverek funkcionalitását is figyelembe véve megállapítható, hogy bonyolult rendszerek, így komplexitásukban alkalmatlanok a kisebb méretű vállalkozások döntéstámogatására.

A kutatók és gyakorlati szakemberek számára mindig is nagy dilemmát jelentett az optimális vállalati méret és az ezzel összefüggő hatékonyság kérdése. Napjainkra egyértelművé vált, hogy nem minden tevékenység esetében igaz, hogy a nagyobb méret jelenti a hatékonyabb megoldást.

Kutatásom eredményeképpen felhívom a figyelmet arra is, hogy a gazdaságpolitika céljainak teljesüléséhez, – az Európai Unió követelményekkel összefüggésben – meg kell teremteni a lehetőségeket arra vonatkozóan, hogy a kis- és közép vállalkozások működése hatékonyabbá válhasson, gazdálkodásuk eredményesebb legyen, melyhez elengedhetetlen feltétel különböző eljárások módszerek adaptációjának elősegítése.

A vállalkozások részéről viszont fontos, hogy nyitottak legyenek az új innovatív rendszerek iránt, és azt meg kell próbálniuk beépíteni mindennapi döntéshozatali mechanizmusaikba. A kisvállalkozások vezetőinek döntéshozatali folyamatainál

is fontos a hatékony és a racionális gondolkodás, melynek elősegítője a kontrolling szemléletmód kialakítása, a kontrolling funkciók alkalmazása.

A disszertáció felépítése:

Az **első fejezetben** a kontrolling irodalmi áttekintését végeztem el. Megvizsgálom azokat az elméleti metodikákat, tudományos kutatásokat, empirikus megfigyeléseket, melyekre a kontrolling tevékenysége épül.

A **második részben** áttekintem a kis- és középvállalkozások sajátosságait a tulajdoni viszonyok, operatív üzletmenet és a stratégiaalkotás alapján. Elemzem Magyarország gazdaságkörnyezetének témához kapcsolódó jellemzőit. A kis- és középvállalkozások statisztikája alapján rámutatok a szektor Európai Unióban és Magyarországon betöltött szerepére, helyzetére.

A **harmadik fejezetben** kutatásom anyag és módszertanát készítem el. Bemutatom a kérdőíves felmérésem és mélyinterjúim vizsgálati célját, alkalmazott statisztikai módszereimet.

Értekezésem **negyedik részében** ismertetem kérdőíves felmérésem, és mélyinterjúim tapasztalatait, eredményeit, megvizsgálom, hogy milyen kontrolling lehetőség van arra vonatkozóan, hogy a hazai KKV szektorban működő vállalkozások hatékonyabban, eredményesebben gazdálkodjanak. Áttekintem a kontrolling és a különböző vállalati információs és döntéstámogató rendszerek jelentőségét, majd felmérem ezek alkalmazhatóságát a kis- és középvállalkozásokra vonatkozóan.

Kutatói munkám során: kvalitatív adatgyűjtést végeztem **interjú készítésének** segítségével, abból a célból, hogy a problémák azonosítására megfelelő információt szerezzek illetve, hogy hipotéziseim felállítását megalapozzam. Az interjúim kötetlen beszélgetésekből álltak, ami azt jelenti, hogy a folyamat flexibilis és adaptív ugyan, de előre tervezett. Objektív számszerűsíthető adatok gyűjtésére nem alkalmas, viszont komplex kérdések kezelésére igen. A riportot, mint kutatási módszert, az empirikus vizsgálataim kezdeti fázisaiban – a problémák feltárásához –, illetve a végső szakaszban, alkalmaztam azért, hogy ellenőrizzem eredményeim realitását. Az interjúk eredményeit, tapasztalataimat beépítettem tudományos kutatásom új és újszerű megállapításaiba.

Kérdőíves felmérésem alapján létrehozott adatbázisom nagyobb része **kvantitatív adatokból** áll. Célom az volt, hogy olyan mutatókat, táblázatokat használjak, melyek lényegre törően fejezik ki a vizsgált jelenségeket. Az átfogó mutatók hátránya, azonban, hogy elfedik az eltérések mértékét, terjedelmét, ezért az átlagszámítás mellé fontos megadni a százalékos értékeket, a szórást, hogy láthatóvá váljon, az átlag erősen eltérő adatokból,

vagy csak kevésbé eltérőből alakult ki. Alkalmas statisztikai módszerekkel részletesebb vizsgálatokat készítettem. Többtényezős gazdasági jelenségek összehasonlítását végeztem. Alkalmaztam **varianciaanalízist, t-próbát, khi négyzet próbát**. Idősorok elemzéséhez **trend analízist, regresszió vizsgálatot**. A kvantitatív adatok értékeléséhez számítógépes adatfeldolgozást alkalmaztam, **SPSS** (Statistical Package for Social Sciences) segítségével.

A fejezet kutatási célját meghatározó témakörökkel kapcsolatos előzetes várakozásokat a következő hipotézisek összegzik:

Alaphipotézis H1: Magyarországon a kontrollingot alkalmazó kis- és középvállalkozások versenyképesebbek a többi vállalkozásnál, mely megmutatkozik abban, hogy eredményességük növekszik, és gazdálkodásuk kiegyensúlyozottabbá válik.

H1A: A kontrolling alkalmazása abban az esetben van összefüggésben a növekvő eredményességgel, ha a vállalkozás bizonyos mérettel, alkalmazotti létszámmal rendelkezik, vagy meghatározott tevékenységet végez.

Alaphipotézis H2: Azok a hazai kis- és középvállalkozások, melyek bevezették, alkalmazzák a kontrollingot, mérhetően hatékonyabban működnek a többi vállalkozásnál. A hatékonyság megjelenik az 1 alkalmazottra jutó eredménynövekedésben, továbbá az árbevétel, saját tőke, összes eszköz növekedésben.

H2A: A kontrolling tevékenység bevezetése részben javítja a hatékonyságot. Bizonyos mutató alakulását nagyobb mértékben befolyásolja, kedvezőbben érinti, míg egyebet kevésbé.

A hipotézis vizsgálataim és kutatási eredményeim alapján áttekintem a kontrolling tevékenység bevezetésének lehetőségeit, alkalmazhatóságát, tekintettel a – mikro-, kis-, és középvállalkozások – méretkategóriájára.

Az **utolsó fejezetekben** ismertetem kutatásom eredményeit, következtetéseimet, megállapításaimat, új és újszerű tudományos eredményeimet. Célkitűzéseimnek megfelelően javaslatokat teszek a hazai kis- és középvállalkozások kontrolling szemléletének, rendszerének kialakítására vonatkozóan a versenyképességük növelése érdekében.

Doktori értekezésemben a kis- és középvállalkozások kontrolling rendszerének speciális területeit vizsgálom, mely során a cégek vezetőivel, tulajdonosaival készített személyes interjúk, üzemlátogatások és kérdőíves felméréseim is alátámasztják megállapításaimat, következtetéseimet.

1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A kontrolling, mint vezetési eszköz az államháztartás kincstárnoki funkciójából fejlődött ki. Elsőként 1300 körül Franciaországban és Angliában alkalmazták. A szigetországban fejlődése dinamikusabb volt, felhasználták a közvetlen költségszámítást (direct-costing) és építettek az állandó költség (standard-costing) eljárásokra.

A kontrolling angliai fejlődése - hasonlóan az amerikaihoz – megelőzte a kontinentális európaiakat, mivel épített a vezetési számvitel keretébe tartozó módszerek alkalmazására, így például a direct-costing-ra. A fedezeti számítás alapmetodikáját 1908-ban J. Harris alakította ki és alkalmazta először az Egyesült Államokban, melynek alap gondolata csak a termékek minősítésére és a velük kapcsolatos számításokra vonatkozott.

A kontrolling francia- és németországi fejlődése az 1950-es és 60-as évekre tehető. Ezekben az országokban a szakemberek a számlaelméletekre, a számlakeretek kifejlesztésére, a mérlegelméletekre, az eszközök értékelésére és az önköltségszámításra helyezték a fő hangsúlyt.

Németországban kezdettől fogva a vállalati szférában terjedt és a gazdaságossági szempontok dominanciája volt a jellemző.

Vállalatvezetési funkcióként a kontrolling az Amerikai Egyesült Államokban bontakozott ki a XX. század első felében.

Valójában a kontrolling alkalmazása az 1931-ben megalakult **Controller's Institute of America** elnevezésű intézethez kapcsolódik, mely a kontrollingot „management controll system”-nek nevezte. Az Egyesült Államokban bevezetett kontrolling előzménye a vezetéselmélethez köthető.

A szervezetnek, mint nyílt rendszereknek ezen új megközelítése értelmében a rendszerek dinamikus egyensúlyának létrehozásához a környezettel való kapcsolatát kell elemezni. Ez nem jelent mást, mint a rendszer működésének megtervezését és szabályozását.

Az általános rendszerelmélethez kapcsolódó területek, így az operációkutatás és a kibernetika, alapvető kiindulópontját jelentették a szervezetek új szempont szerinti vizsgálatának.

A mai értelemben vett menedzsment controll megalkotása **R. N. ANTHONY (1989)** nevéhez fűződik. Anthony szerint a menedzsment controll az a folyamat, amelynek során a menedzserek a szervezet tagjait befolyásolják a szervezeti stratégia végrehajtása érdekében.

Anthony a kontrollt vezetői tevékenységnek tekinti és összekapcsolja azt a vállalati célok elérésével. Ebből a szempontból tehát a megközelítés a kibernetikára támaszkodik, de túl is mutat rajta, jövőorientált. Magába

foglalja a visszacsatoláson kívül az előretekintést és a feed-forward (jövőorientált) controllt is.

Megkülönbözteti a tervezést és a controllt, de a kettőt elméletében csak együttesen lehet vizsgálni.

Napjaink egyik legjelentősebb előrelépése volt **R. S. KAPPLAN – D. P. NORTON (1998): Balanced Scorecard**, mint kiegyensúlyozott mutatószám rendszer modelljének kidolgozása.

A „**Vállalati Scorecard**” számos hagyományos pénzügyi mutató mellett a rendelteteljesítéshez, az előállítási folyamat minőségéhez és átfutási idejéhez, valamint a termékfejlesztés hatékonyságához kapcsolódó teljesítmény mutatókat is tartalmazott.

A scorecard kibővítésével létrejött az, amit „Balanced Scorecard”-nak neveztek el. A scorecard négy elkülönülő nézőpont köré szerveződik, melyek a következők: a pénzügyi teljesítmény, a vevők, a működési folyamatok, valamint az innováció és tanulás nézőpontja.

A „**szemléletmód**” lényege, hogy egyensúlyt kell teremteni:

- a rövid távú és a hosszú távú mutatók,
- a pénzügyi és a nem pénzügyi mutatók,
- a visszatekintő és az előrejelző mutatók,
- valamint a külső és a belső teljesítményelemek között.

A kontrolling elterjedése Magyarországon az 1990-es évek elején kezdődött meg, melynek térnyerése összefüggésben van a lezajló gazdasági átalakulással, a környezeti változások dinamikájának növekedésével.

Elterjedését a piacgazdaság kialakulása egyértelművé, sőt elengedhetlenné tette. A folyamatot tovább erősítette a privatizáció során hazánkba betelepülő multinacionális cégek megjelenése valamint hazai vállalkozások alapítása, átalakulása.

Az első kontrolling rendszerek bevezetésére Magyarországon a világbanki szakemberek, nyugati tanácsadócégek által ösztönzött szervezetkorszerűsítésben részt vevő nagyvállalatoknál került sor a kilencvenes évek elején. Napjainkban a kontrolling rendszerek főképpen a közép és nagyvállalatok, a kereskedelmi és ipari ágazatban tevékenykedő vállalkozásoknál működnek.

Jogi önállóság nélküli divízióként kezdték el alkalmazni a kontrolling funkciókat. Ebből következik, hogy már rendelkezünk némi hazai tapasztalatokkal is a kontrolling rendszerek működése terén. A hazai gazdaságban lezajlott szervezeti átalakítások egy kulcs kérdése volt a koordináció. Korábban egy túl hierarhizált, túlcenzalizált rendszer működött szinte minden vállalatnál, mely megszűnésével nőtt az egyes szervezeti egységek önállósága, ami fokozta a megfelelő koordinációs eszközök iránti igényt. A piaci orientáció erősödése, az eredményért, illetve veszteségért

felelősségvállalás egyértelműbbé válása növelte a szervezetek rugalmasságát, hatékonyságát. Az önálló szervezeti egységek tevékenysége és a vállalati célkitűzések között összhang megteremtését kellett biztosítani. A kontrolling a koordinációs eszközök egyikeként vált alkalmassá ezen funkciók betöltésére.

A kontrolling szervezet és funkció nem szakítható el a reálfolyamatoktól, a rendszert mindig az adott vállalat és annak környezete határozza meg.

A hazánkban tevékenykedő kontrollerek, kontrolling szervezetek elődei a közép és nagyvállalatoknál működő gazdasági és tervezési osztályok voltak. Feladataik közé tartozott: a vállalati tervek elkészítése, elemzése, a beruházások döntés előkészítése.

A mai modern rendszerek kidolgozásában fontos szerepük volt a külföldi szakértőknek, vállalatok vezetőinek és persze a hazai tervezési, számviteli, elemzési kérdésekkel foglalkozó elméleti oktatóknak, kutatóknak. **BODNÁR V. (1997)** kutatásai, publikációi során, rávilágított számos problémára, fejlesztési lehetőségekre.

A kontrolling alapvetően a divizionális szervezeti formák önelszámoló felelősségű szervezetek létrejöttéhez és a számítástechnikai, informatikai háttér megteremtéséhez köthető.

A világ többi részén is ezeknek az elterjedése hívta életre a kontrollingot.

1.1 A kontrolling fogalma

A kontrolling szóhasználatot a „to controll” angol kifejezésből származtatjuk, melynek egyik jelentése: „irányít”, a másik „ellenőriz”.

Mint tevékenység, tartalmazza mindkettőt, azaz egyszerre történő irányítást és ellenőrzést valósít meg.

Valójában a kontrolling definíciójára még nem alakult ki egységesen elfogadott megfogalmazás.

HORVÁTH P. (1997) *Controlling: a sikeres vezetés eszköze* című művében az alábbiak szerint határozta meg a kontrolling fogalmát:

"A kontrolling – funkcionális szempontból – a vezetés alrendszere, mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja."

Ez a definíció a vezetési funkciók közül nem tartalmazza a szervezést explicit módon, de ettől függetlenül magába foglalja azt. A kontrolling céljaként a szerző a vezetés koordináló, reagáló és adaptációs képességének fenntartását jelöli meg a vállalati célok megvalósítása érdekében. Ez az ún. funkcionális közelítése a kontrollingnak.

HORVÁTH P. gondolataihoz hasonlóan határozza meg a kontrollingot **SCHWALBE H. (1990)** *Gyakorlati marketing kis- és középvállalkozások*

számára című könyvében úgy fogalmaz, hogy „a kontrolling olyan információszerzési módszer, amely a vállalkozás céljainak elérését segíti, a terv-tény összehasonlítások eredményén alapuló irányítás, szabályozás és visszacsatolás útján.” Összegezve: "a kontrolling a hozamorientált vállalkozásirányítás eszköze."

Az 1991-ben kiadott "*Számvitel, adózás és vállalkozás*" című könyvben **LADÓ L. (1991)** szerint: "A kontrolling tartalma röviden a nyereségmanagement kifejezéssel jellemezhető, oly módon azonban, hogy a vagyon, a pénzügyi helyzet és a nyereség kapcsolata állandóan szem előtt van. Más módon kifejezve: a kontrolling feladata a vállalat egésze szempontjából fontos tevékenységek együttes, rendszerszemléletű, operatív szemmel tartása és időszakonkénti értékelése." Ez a kontrolling rendszer duplexitását hangsúlyozza. A szerző a szakmai tevékenységekhez kapcsolódó főbb ismeretterületek között emeli ki a számvitelt.

SCHWALBE H. (1990) alapvetően az output oldal maximalizálásában látja a kontrolling jelentőségét, úgy ítéli meg, a vállalati érték növelése, a nyereséges tevékenység fenntartása fontos cél, melynek megvalósulását elősegíti a kontrolling, **LADÓ L.** véleménye szerint azonban figyelembe kell venni az adózási környezetet is.

"A vezetés az eredményért felelős, a kontrolling az átláthatóságért, melyet információs, döntéstámogatási és koordinációs szolgáltatások révén biztosít." írja **SPREMANN K. (1992):** *Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen* című művében.

Ez a megfogalmazás elsősorban tevékenységi alapon közelít a kontrollinghoz, azt az általa végzett tevékenységeken keresztül definiálja. Ennek alapján a kontrolling a tervezési és beszámolási rendszer kialakítását és a vezetői döntésekhez szükséges információkat hangolja össze. A szerző vélekedésében erőteljes hangot kap a kontrolling vezetésben betöltött szerepe a menedzsment munkáját elősegítő funkciója, mely véleményem szerint is igen lényeges.

MANN R. – MAYER E. (1993): *Controlling kezdők számára* című könyvében a kontrolling a hasznosságra és jövőre orientált vezetési koncepcióként jelenik meg, hasonlóan a biokibernetikus szabályozási körhöz. "...egy szabályozórendszer, amely segíti a vállalati célok elérését, a meglepetések elkerülését és a » piros jelzőlámpa « időben történő kigyulladását, ha veszélyek lépnek fel és ellenintézkedésekre van szükség."

"...egy olyan koncepció, amelynél a jelenségeket mindig visszanezve figyeljük. Ez egy norma szerinti állapot fenntartását szolgálja..."

Úgy gondolom, ezek a megfogalmazások összefüggésben vannak a divizionális szervezeti formák elterjedésével, felelősségi elven felépített

rendszerként közelítik a kontrollingot. Hasonlóan **HORVÁTH P.** vélekedéseihez, a szerzők gondolataiban is megjelenik a terv – tény összehasonlításának és az elemzésnek a fontossága. Így vélekednek: „A normatív állapot a vállalatnál a vállalati tervezés, míg a tényadatokat megkapjuk a folyamatos beszámolási rendszerből. A terv – tény összehasonlítás ezért a kontrolling rendszer szíve. A terv, mint a norma szerinti állapot kifejeződése, annak képe, amit el akarunk érni, míg a tény, cselekedeteink számszerű eredménye, annak megnyilvánulása, amit képesek vagyunk elérni. A terv – tény összehasonlítás a vágyak és a képességek szembeállítására annak érdekében, hogy képességeinket javítsuk.”

A „menedzsment-kontroll” kifejezést a kontrolling fogalmával szinonimaként használják **DOBÁK et al. (1997)**, hasonlóan **SPREMANN K.** vélekedéséhez, ők is a vezetés és a kontrolling elválaszthatatlan kapcsolatáról írnak.

R. N. ANTHONY (1989) a stratégiai menedzsment és operatív kontroll szinteket különbözteti meg, melyről később hasonlóan vélekedik **HORVÁTH P. (1997)** aki a következőket írja: „A hatékony kontrolling rendszer kiépítése az operatív működés hatékonyságának és eredményességének javítását szolgálja. A növekvő környezeti dinamika az utóbbi években a stratégiai menedzsmentet addigi jelentéktelen szerepéből egyre inkább előtérbe kényszerítette. Az operatív kontrolling azokkal a fejleményekkel foglalkozik, amelyek a ráfordításokon keresztül már a jelenben észlelhetők. Ezzel szemben a stratégiai kontrolling azokat a lehetőségeket és rizikókat kezeli, amelyeket sikerpotenciálnak nevezhetünk. A stratégiai költségmenedzsment összekapcsolja a stratégiai és az operatív kontrollingot, miközben vezetési alapként piacorientált, hosszú távú költségértékeket határoz meg.”

F. J. WITT - K. WITT (1994): *Controlling kis- és középvállalkozások számára* című könyvében úgy fogalmaz, hogy a kontrolling a felső vezetés szintjén érvényesülő koordinációs funkcióként értelmezhető (az "információmenedzsment" révén), amely kiterjedhet a decentralizált vezetői területekre is. A szerzőpáros hangsúlyozza, hogy: „A hatékony kontrollingnak rendelkeznie kell azokkal a lehetőségekkel, melyek a középvállalati sajátosságokat figyelembe veszik.”

SCHWALBE H. (1995) meghatározása szerint: "A gyakorlatban a kontrolling üzemgazdasági értelemben a gazdasági folyamatok stratégiai és operatív tervezéséhez és végrehajtásához szükséges bázisinformációk megszerzését, értékelését, rendszerezését és értelmezését jelenti."

HORST – GÜNTER H. – KISSING H. (1993) úgy vélekednek, hogy a kontrollingot jövő időben való gondolkodásként, igények és várakozások

megfogalmazásaként, kell megítélni. Kiemelik a jövőorientáltság szerepét a menedzsmenti döntéshozatal folyamatában.

Véleményem szerint ez igen jelentős mérföldkő a kontrolling szakirodalmi között. A „siker” alapvető forrása a tervek folyamatos megvalósulása vagyis a megújulási képesség.

Hasonlóan definiálta a kontrollingot 1996-ban **KÖRMENDI L. - TÓTH A.** szerzőpáros is *Controlling a hazai vállalkozások gyakorlatában* című művében úgy vélekednek, hogy: "A kontrolling a vállalkozások belső irányítási rendszerének (alrendszerének) egyik kiemelt költség centrikus eleme, amely az irányítás (vezetés) funkciói közül a tervezést (stratégiai és operatív), a terv-tény adatok összevetését, az eltérések elemzését, ellenőrzését végzi."

Továbbá kiemelik, hogy: "A kontrolling filozófia elsősorban a tervezésnél nyilvánul meg, ugyanis minden költséget, ráfordítást ott kell megtervezni, kimutatni, majd később elszámolni, ahol azok ténylegesen felmerültek (költséghelyek)." Véleményük szerint az alapvető probléma, hogy: „a vállalkozás – a környezeti hatásokra kellően reagálni nem tudván – az offenzív magatartásból, a defenzív reagálásba, viszonyulásba kerül, keres megoldást.”

CSIKÓS I-NÉ – JUHÁSZ T-NÉ - KERTÉSZ T. (1993): *Operatív controlling I.* című könyvben, a következők szerint fogalmazzák: "Controlling = üzemgazdasági tervezés és irányítás, valamint a vállalat vezetésének optimális információ ellátása." E meghatározás szerint is a kontrolling több mint ellenőrzés, nemcsak a tényadatok alapján értékelt, hanem a hangsúlyt az irányításra helyezi. A szerzők alapvetően a mindennapi üzletmenethez kapcsolódó kontrolling tevékenységet tanulmányozzák. Ráirányítják a figyelmet arra, hogy a jó stratégiai elképzelés nem ér semmit, ha nincs az operatív tevékenységet támogató kontrolling.

Kontrolling témakörben 1997-ben megjelent **HORVÁTH et al.:** *Út egy hatékony controlling rendszerhez* című kiadványa, mely hasonlóan a korábban Magyarországon megjelent művéhez olyan funkciókat átfogó irányítási eszköznek tekinti a kontrollingot, amelynek feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ ellátás összehangolása. A szerző kiemeli, hogy: „Az információ- ellátási rendszeren belül a legfontosabb adatforrás a számvitel, amelynek működtetése ma már elképzelhetetlen számítástechnika alkalmazása nélkül”.

A szerző rávilágít a beszámoló rendszer és a kontrolling szempontjai szerint kialakított információrendszer összehangolására. Úgy fogalmaz: „A kontroller számára fontos aspektus a tervezési és ellenőrzési rendszer integrált információfeldolgozási koncepciójának megalkotása. A kontrollert a számítógéppel támogatott költségvetés készítési rendszer felhasználójának kell tekinteni.”

BODA GY. – SZLÁVIK P. (2001) *Kontrolling rendszerek tervezése* című művében úgy vélekedik a vállalkozásról, hogy: "Céljához nem jutna el, ha nem lenne terve, ha nem ellenőrizne, vagy ha nem irányítana. A célhoz, csak a három tevékenység együttes irányításával jut el." **HORST – GÜNTER H. – KISSING H.** véleményével megegyezően, ők is úgy ítélik meg, hogy a vállalkozás sikere a kontrolling sikere is, ezért a hatékony kontrolling kialakítása elengedhetetlen, melynek legfőbb szereplője a kontroller. A szerzőpáros a kontroller személy jelentőségét nagyon fontosnak tartja, úgy fogalmazzák: „Minél hatékonyabban tárja fel a kontroller az üzlet törvényszerűségeit, annál jobban megközelítik a helyes üzleti döntések meghozatalához szükséges ismeretek elméleti felső határát. Az elemzéseket a vezető a kontroller nélkül nem tudná elvégezni, ha a vezető kizárólag maga elemezne, nem tudna vezetni. Ha az elemzés jó, annak eredményeit a vezető jóval gyorsabban elsajátíthatja, mint amekkora időráfordítással azt a kontroller megszerezte, és ez az ismeretek megszerzése terén jelentős hatékonyságnövelést jelent.”

SINKOVICS A. (2002) *Pénzügyi kontrolling* című művében a kontrolling jelentőségéről úgy vélekedik, hogy az minden vállalat számára rendkívül fontos ezért a szakembereknek olyan kontrolling rendszert kell kialakítani és működtetni, melyből bármely tulajdonos tájékozódni és bármely menedzsment vezetni képes.

BODA GY. – SZLÁVIK P. szerzőpárhoz hasonlóan **SINKOVICS A.** úgy véli, hogy a pénzügyi döntéseket is folyamatos kontroll alatt kell tartani, mert a pénzügyi vezetésnek is két funkciója van a pénzügyi funkció és a kontrolling funkció.

VÉRY et al. (2004) *Ágazati és funkcionális kontrolling* című művében úgy fogalmaztak, hogy: „A controlling egy olyan irányítási rendszer, amely a vállalati tevékenységek, folyamatok megtervezését és nyomon követését jelenti, vagyis egyértelműen megmutatja, hogy adott időszakban a résztvevők milyen módon járulnak hozzá a vállalkozás eredményességéhez. A kontrolling fő értékelési kritériumai a jövedelmezőség, a hatékonyság és a kiszámítható finanszírozás.” **SINKOVICS A.** gondolatai mellett úgy ítélik meg, hogy a kontrolling fogalma alatt a legtöbben elsősorban az úgynevezett „pénzügyi kontrollingot” szokták érteni, amely főleg a pénzügyi számvitel adataiból táplálkozik és az eredményszámításra a költségelemzésekre, a pénzügyi mutatók elemzésére, a tulajdonosok részére készítendő beszámolókra fókuszál.

Lényegesnek tartják azt, hogy a vállalatokon belüli, a funkcionális szakterületek vezetői is ellátnak kontrolling feladatokat. Megtervezik a szakterületük munkáját, a teljesítményt és elemzik a szakterület hatását az összvállalati működésre.

A szerzők az említett műben sikeresen kísérelik meg a vállalatok funkcionális szakterületeinek kontrolling tevékenységeinek tanulmányozását. Ezzel

hazánkban bővül a tevékenység - kontrollinggal foglalkozó munkásságok tárháza.

A funkcionális controlling egy-egy szakterületre koncentrálnak, a szakterülethez kapcsolódó értékteremtő folyamatok irányítását jelenti, mint például a kereskedelem, logisztika, ipari termelés, vagy információs rendszer.

HANYEC L. (2006) *A controlling rendszere* című művében, hasonlóan **TÓTH A. - ZÉMAN Z. (2003)** véleményéhez azt írja, hogy a controlling olyan eszköz és tevékenység rendszer, mely alkalmazása a tervezés, az ellenőrzés, és az információ szolgáltatás feladatahoz kapcsolódik. A controlling, a vezetővel és a kontrollerrel együtt jelenik meg. Így vélekedik: „A controlling ház két tartó oszlopa a filozófia, az alapelvek, valamint a szervezet. A hagyományos alapelvek mellett, mint a teljesítménymérés, személyes felelősség, tervmegállapodás megjelenik a stratégiai szemlélet, piacorientáció, vevőorientáció, folyamatszemplélet, melyeket a gazdasági környezet dinamikus változásai követelnek meg. A controlling szervezet pedig a feladatok ellátásának keretét adja, mely nélkül nincs eredményes controlling teljesítmény.”

A szerző **BODA GY. – SZLÁVIK P.** véleményéhez hasonlóan úgy gondolja, hogy a kontroller munkájában kiemelt jelentőségű a döntéstámogatás. Azonban a kontrollernek a vezetést, már a tervváltozatok kidolgozásában, a vállalat egészére kiterjedő bonyolult tervdöntési problémák megoldásában is támogatnia kell.

Az **International Group of Controlling (IGC)** 2004-ben megjelentetett közleményében a controlling alatt a menedzsment és a kontroller együttműködését értelmezi a következő szerint: „A controlling felöleli az alaptévékenységekre és a gazdálkodási folyamatokra a célmeghatározás, a tervezés és a kontroll teljes folyamatát. A controlling olyan tevékenységeket foglal magába, mint a döntéshozatal, elemzés, előírás és szabályozás.”

Összességében mindegyik fogalmi meghatározás közös jellemzője, hogy:

- a controllingot nem azonosítja az ellenőrzéssel, annál összetettebb tevékenységnek tartja,
- valamennyi definíció kiemeli a vállalati célok és a nyereségterv elérését,
- minden szerző fontosnak ítéli a koordinálást. Ezt **LADÓ L. (1991)** például a vállalat egésze szempontjából fontos tevékenységekhez, **HORVÁTH P. (1997)** pedig a tervezés, ellenőrzés és információellátáshoz kapcsolva tartja lényegesnek.

A controlling több mint a fentiek alapján meghatározható részfeladatok összessége, mivel lehetővé teszi, hogy a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás ne izolált rendszerként működjön, hanem egymásra épülve, egymással szoros kapcsolatban támogassák a vállalati célok elérését.

A közös jellemzőket és a controlling rendszer komplexitását figyelembe véve értekezésemben a következők szerint értelmezem a controllingot.

A **kontrolling** a vezetésnek olyan alrendszere, mely

- tervezési,
 - elszámolási,
 - ellenőrzési és
 - információszolgáltatás összehangolásán alapul,
- felelősségi elven épül fel,
 - érdekeltiséggel összekapcsoltan funkcionál a vállalászási célok teljesítése érdekében, figyelembe véve a környezet dinamikus változásait.

1.2 A kontrolling szerepe

A vállalkozások környezete rendkívül dinamikusn változik. A vezetésnek egyik fő feladata a szervezet és annak környezete közötti dinamikus összhang megteremtése, melynek hatékony eszköze a kontrolling. A kontrolling alapfeltétele továbbá a sikeres vállalkozási működésnek.

Sok gazdálkodónak nagy problémája, hogy nem tudja a vállalkozás a pozitív változásokból adódó lehetőségeket kihasználni, valamint nem képes a hatásokra gyorsan reagálni.

Mindezt döntően a vezetési, irányítási rendszer zavara a hatékony kontrolling rendszer hiánya okozza. A vállalkozás „sikere” feltételezi: a kellő volumenű és összetételű információ rögzítését, gyűjtését, a vezetők igényének megfelelő feldolgozását és az időben történő adatszolgáltatást, mely egyben a korrekciós intézkedések alapját is képezi.

T. COPELAND – T. KOLLER – J. MURRIN (1999) *Vállalatértékelés* című művükben a következőket írják: „A vállalat tulajdonosainak és vezetésének a célja az érték növelése, maximalizálása. Az érték növelhető, ha a vállalat olyan projekteket valósít meg, amelyeknek hozama nagyobb, mint a tőke alternatív költsége, ez esetben a projekt jövőbeni hozamainak jelenértéke nagyobb, mint a jelenlegi befektetés, vagyis többletérték keletkezik. Hasonló többlet érhető el, a gazdálkodás racionalizálásával, az önköltségcsökkentéstől a készletcsökkentésig a forgalomnöveléstől a munkaerő képzésig, a többletérték teremtésének sokféle lehetősége létezik. A vezetés feladata művészete abban rejlik, hogy megtalálja az értékteremtés a többletérték teremtésének kulcstényezőit (value driver), hogy a vállalat értékesebbé és a tulajdonosok gazdagabbá váljanak.”

A szerzők lényegében rávilágítanak a kontrolling tevékenységre, melyet azonosíthatunk a value driverrel.

KÖRMENDI L. – TÓTH A. (2002) *A kontrolling tudományos megközelítése és alkalmazása* című művében megfogalmazza, hogy a kontrollinggal, mint tevékenységgel olyan maximális összegű nyereség realizálható, amely nem megy a jövő rovására, így például nem az üzletek

eladásából származik, rövid távon a likviditás, hosszabb távon a finanszírozhatóság biztosítható, s nem utolsósorban vállalkozási szinten és a részterületeken is a gazdaságosság megvalósítható.

A kontrolling eredményességének feltétele, hogy a lényeges elemekre összpontosítsunk.

Az, hogy mi a lényeges, úgy gondolom mindig a managementtől, illetve egyéntől függő. Lényeges mindaz az információ, amely:

- a nemzetgazdaságnak,
- az ágazatnak, szakágazatnak,
- a vállalkozásnak, és
- az alrendszernek is fontos.

Követelmény, hogy mindig az alapján döntsünk, hogy az adott tényező a szervezeti egység eredményére hogyan hat, illetve elősegíti-e a vállalati fejlődést, versenyképességének javítását, vagy nem.

1.2.1 A kontrolling tevékenység feladatai

A vállalkozások elvárt eredményességének fontos feltétele, hogy tevékenységüket közgazdaságilag megalapozottan végezzék. A gazdasági környezet gyors változása szemléletváltozást igényel.

Ebből következően az átfogó, differenciált, a jövőre irányuló tevékenység, a kontrolling előtérbe kerül. A kontrolling általános feladata a tervezés, a vállalati tevékenység együttes rendszerszemléletű megfigyelése, időszakonkénti értékelése, információszolgáltatás, s ezzel a tevékenység irányítása a stratégiai célok elérése érdekében a környezeti feltételekhez való alkalmazkodás elősegítése.

A **kontrolling eredményes működéséhez HORVÁTH P. (1995)** szerint a következő részfeladatok ellátása szükséges:

- A tervezés, mely a vállalkozási célok meghatározását, az információk gyűjtését és feldolgozását szolgáltatja a döntéshez.
- A gazdasági elemzés, ellenőrzés: a terv/tény összehasonlítása, vagyis az eredmények értékelése, a tervtől való eltérések, szabálytalanságok okainak és indítékainak feltárása.
- A beavatkozási területek kijelölése.
- Információszolgáltatás.

Véleményem szerint a konkrét feladatokat lényegesen befolyásolja a:

- vállalkozás mérete, a szervezet tagoltsága,
- a vállalati tevékenységek sajátossága és
- a gazdálkodó szervezetet körülvevő külső és belső környezeti tényezők.

Minél nagyobb a vállalkozás mérete, annál összetettebb feladatot jelent, s nagyobb a kontrolling szerepe, mivel annál nagyobb felületen érintkezik azzal a környezettel, mely körülveszi az adott vállalatot.

A szervezeti tagoltság növekedésével ugyancsak ez a jellemző állapítható meg.

1.2.2 A vállalkozási célok meghatározása

A tervezés megelőzi a jövőbeni cselekvést. A követelmények, a „kell” meghatározását jelenti. Összehasonlítja a különböző alternatívákat és kiválasztja a legkedvezőbb paraméterekkel bíró változatot. A tervezés gyakorlatilag a „jövőalakítás”, mely magába foglalja a jövőbeni célok eléréséhez szükséges intézkedések, eszközök rendszeres ellenőrzését és meghatározását is.

A helyes tervezés érdekében el kell végezni a környezet elemzését, melynek területei a makro- és a mikro-környezet elemzése.

A **makrokörnyezet elemzése** magába foglalja:

- A piaci (versenytársak, fogyasztók)
- a politikai, (kiszámítható, megbízható)
- a gazdasági (infláció, gazdasági teljesítmény)
- a technológiai (innováció)
- a pénzügyi (adó, kamatok, hitelfelvétel, támogatás)
- a kulturális aspektusokat (mentalitás, szokások).

A **mikrokörnyezet elemzése** a vállalkozás feltételrendszerének megismerésére irányul, alapvetően a vállalkozás rendelkezésére álló erőforrásának vizsgálatát jelenti, melynek:

- a humán,
- az anyag és energia,
- az ingatlan és tárgyi eszköz,
- a pénz és tőke,
- az információ.

A vállalkozás megítélését segíti a **SWOT - analízis**, mellyel feltárhatók az:

- előnyök, az adottságok-erőségek,
- hátrányok, gyengeségek,
- lehetőségek és
- a veszélyek.

Ezeknek az információknak a birtokában a vezetés reálisan teljesíthető célokat tud kialakítani.

A rövid távú célok kitűzése az operatív, a hosszú távúaké a stratégiai kontrolling keretében történik.

A célok eléréséhez a feladatok meghatározása szükséges, a feladatok elvégzéséhez, pedig a feltételrendszert kell biztosítani. **MARSELEK S. (2005)**

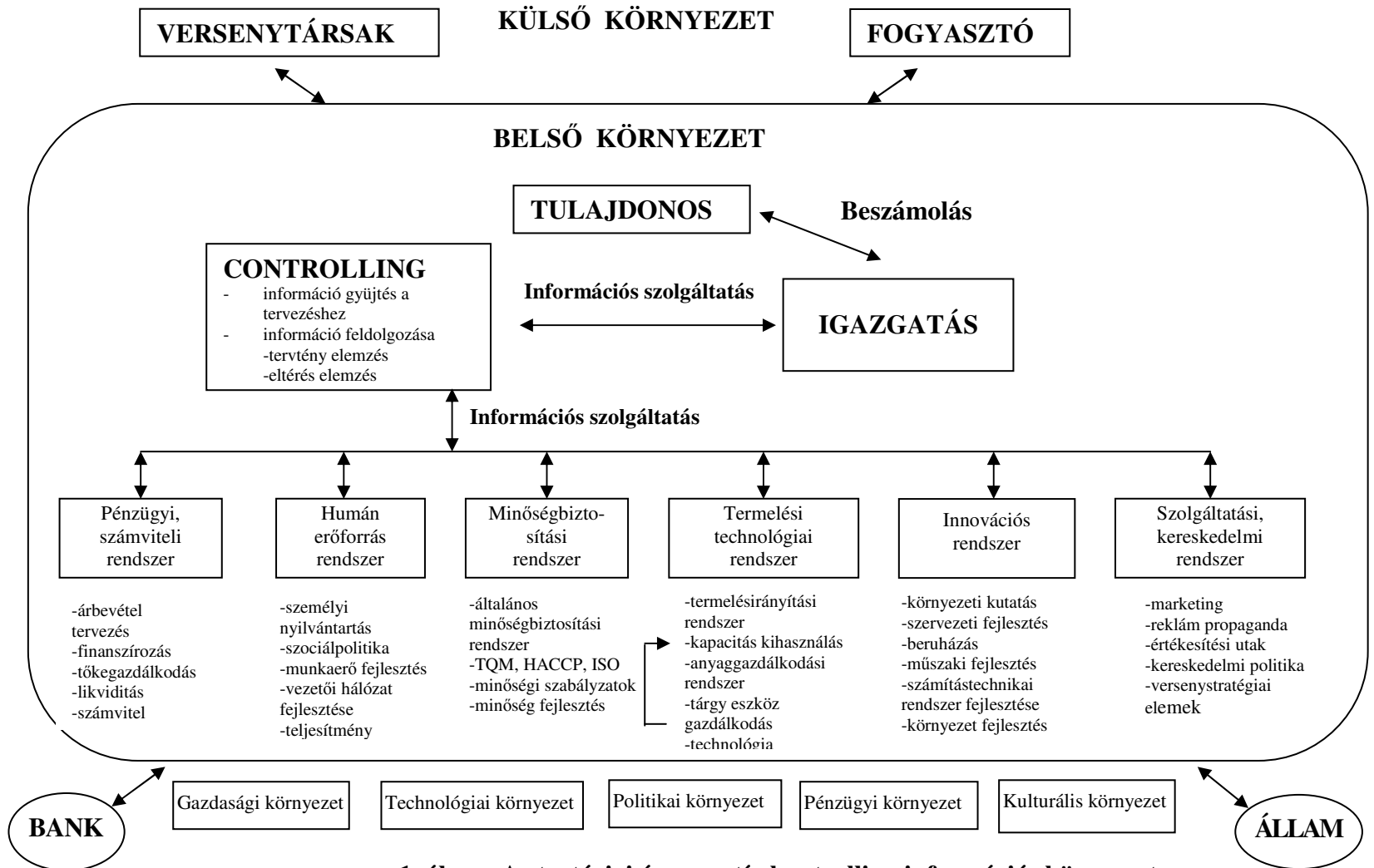
Az 1. ábra egy általános vállalkozás strukturális felépítését, külső – belső környezeti tényezőit tartalmazza. Ezek a környezeti tényezők jelentik az alapot a kontrolling kialakítása során, illetve fontos szerepet játszanak a vállalkozások stratégiai és operatív irányításában.

Az 1. ábrán látható, hogy hol helyezkedik el a kontrolling a vállalkozások tevékenységi rendszerében.

A **stratégiai kontrolling** középpontjában a jövőbeni potenciális lehetőségek és az elérhető eredmények állnak, figyelembe véve a szükségszerűségeket és a lehetőségeket.

Az **operatív kontrolling** középpontjában a jövedelmezőség, a likviditás és a gazdaságosság áll. **BARAKONYI K. (2000)**

Vállalatmenedzsment szempontjából nagyon fontos, hogy összhangot teremtsenek a gazdaság stratégiai és operatív céljai között. Csak az a stratégia megvalósítható, mely képes az operatív szinteken megjelenni, vagyis végrehajtási alternatívát kínál. Ilyen értelemben **vállalati stratégia** alatt a küldetés megfogalmazását, jövőkép kialakítását és ezek megvalósításához szükséges magatartásminta kidolgozását kell érteni.



1. ábra: A stratégiai és operatív controlling információs környezete

Saját szerkesztés (2007)

1.2.3 Információk gyűjtése és feldolgozása a döntéshez

A mai gazdasági környezetben minden vállalkozás számára létkérdés, hogy a termeléssel, gazdálkodással kapcsolatos döntésekhez megfelelő információval rendelkezzen.

Az információ egyik meghatározó forrása a számvitel. Ezek az információk képezik az alapját a tervezés, az irányítás és az ellenőrzés koordinálásának.

Fontos annak kiemelése, hogy melyek azok az ismeretek, amelyekre a cél meghatározásánál a vezetés épít, továbbá, hogyan szolgáltathatnak információt a jelenben a jövőkép kialakításához. A kontrolling középpontjába az eredmény szempontjából meghatározó információk feldolgozását és szolgáltatását kell állítani.

A problémák döntő részét nem több, hanem helyesen kiválasztott információkkal lehet megoldani. A vállalkozások számvitele a gazdálkodás folyamatait előre meghatározott rendszerben folyamatosan megfigyeli, feljegyezi, rendszerezi, feldolgozza, továbbítja.

A gyakorlatban a bizonylatokon rögzített adatokat tömörítik, a divíziókhöz rendelik, valamint a döntés előkészítés érdekében értékelik. Az ilyen módon történő adatfeldolgozás kielégíti a számviteli törvény, az adótörvények, a vállalkozások bemutatásához szükséges és a vállalkozások döntési és realizálási folyamatainak információigényét is.

A számvitelnek ez utóbbi területe a **vezetői számvitel**, amelyhez tartozik például a teljesítmény-, a költségszámítás, a tervezési, a beruházás-gazdaságossági számítás és a vállalati statisztika. A vezetői számvitel épít a pénzügyi számvitelre, felhasználja az abból származó információkat, annak érdekében, hogy a termelési tényezők vállalkozáson belüli felhasználását a valóságnak megfelelően rögzítse, majd ehhez kapcsolódóan mutassa be a teljesítmény divízióként a vállalkozás egészére. **T. SMITH (1996)**

A tervezési és az ellenőrzési rendszer folyamatos információellátásának alapját képezi a teljesítmény-és költségelszámolás. A divíziókénti teljesítmény-, költségelszámolás és számítás input adatai döntően a pénzügyi könyvelésből származnak.

A teljesítmény és a felhasznált termelési tényezők értékeinek összehasonlításával meghatározható az eredmény. A döntések megalapozásához teljesítmény- és költségtervekre van szükség. Az ellenőrzésekhez ki kell számítani a realizált tényadatokat, s össze kell őket hasonlítani a tervezettekkel. Ehhez költségnem-, költséghely- és költségviselő-számításokat kell végezni, így lehet majd a vállalkozás teljesítményét értékelni.

Amennyiben a divíziók feladataihoz hozzárendelik a szükséges hatásköröket, jogköröket és a felelősséget, megteremthető az eredményesebb gazdálkodás lehetősége.

Érvényesíthetővé válik az az alapelv, hogy ott döntenek, ahol az információk rendelkezésre állnak, és a döntést hozó felelni a divízió eredményéért.

A hatáskörök decentralizálása csökkenti a felső vezetők túlterhelését, akiknek így több idő áll rendelkezésre a stratégiai és az érdemi taktikai döntéshez.

Az információk forrásukat tekintve származhatnak külső forrásból, például konkurensek adatai, és belső forrásból, így például a számviteli, vezetőszámvetési adatok, az anyag, bér, stb. felhasználásról.

Az információszolgáltatás gyakoriságát tekintve lehet állandó, folyamatos, például a termelésről, értékesítésről, költségekről. Természetesen lehet eseti jellegű a beszerzési nehézségekről, külső környezetváltozásokról.

HORVÁTH P. (2003) véleménye alapján megállapítható, hogy a **kontrolling információs rendszer** a tevékenység minden területére kiterjed. Bázisát képezik a gazdálkodás különböző funkcióihoz kapcsolódó információs alrendszerek, így a számviteli alrendszeren túl, a pénzügyi, minőségbiztosítási, tárgyi-eszközgazdálkodási, stb. alrendszer.

Ezek az alrendszerek szolgáltatnak adatokat a stratégiai és az operatív tervezéshez, a terv-tény összehasonlításához, valamint a különböző szintű és időtávú vezetői döntések előkészítéséhez.

A kontrolling rendszer működésének eredményességét döntően meghatározza, hogy ezek az alrendszerek milyen minőségű információkat biztosítanak a kontrolling funkciók teljesítéséhez.

A kontrolling feladatok megoldásához, a tervezéshez, az ellenőrzéshez nagy mennyiségű információra van szükség.

Meghatározó ebből adódóan az, hogy a vállalkozásnál milyen formában történik az információk feldolgozása, illetve milyen számítástechnikai háttérrel rendelkeznek.

Az ellenőrzési rendszer hatékony működéséhez a tervadatokat ugyanolyan tartalmú és mélységű tényadatokkal kell összehasonlítani. Ez utóbbiakat tehát úgy kell gyűjteni, rendezni, hogy megvalósítható legyen a terv-tény összehasonlítás.

1.2.4 Gazdasági tervezés

A tervezés alapja a környezeti hatások és a belső erőforrások figyelembe vételével kialakított célok.

A gazdasági tervezés tulajdonképpen a célok eléréséhez szükséges feladatok meghatározása és az ehhez szükséges feltételrendszer biztosítása. **G. VAN HUYLENBROECK (2001)**

A gazdasági tervezés történhet:

- alulról felfelé építkezéssel, az ún. „bottom up” módszerrel,
- felülről lefelé történő tervezéssel, az ún. „top-down” módszerrel, valamint
- az ellenáramú tervezéssel, azaz az előző kettő kombinációjával.

A gazdasági tervezés tartalmazza: a teljesítménytervezést, a költségtervezést, az eredménytervezést, a finanszírozás tervezést és a pénzügyi tervezést, azaz a kiadás fedezetének megállapítását.

Időhorizontját tekintve:

- 3-5 évre szóló, stratégiai tervet, valamint
- éves (operatív) gazdálkodási tervet szükséges készíteni.

1.3 Gazdasági elemzés, ellenőrzés

A vállalkozások menedzsmentjei a gazdálkodás során döntéseket hoznak. A megalapozott döntésnek egyik fontos feltétele, hogy a tulajdonosok, a vezetők megfelelő mennyiségű és összetételű információval rendelkezzenek.

Az érdekeknek megfelelően folyamatos információ szükségessége:

- a gazdálkodás összefüggéseiről, (melynek összefüggései a jelenségek, a nyilvántartások, a gazdasági elemzés és az ellenőrzés segítségével ismerhető meg)
- a gazdálkodásról, azaz a „van”-ról, tehát a bekövetkezett gazdasági eseményekről és azok hatásáról,
- a várható jövőről, vagyis a „kell”-ről azt kell meghatározni, hogy a belső és a külső környezet figyelembe vételével, melyek a további feladatok, azaz milyen gazdálkodási jövő várható.

A jövő megfogalmazásának eszközei ugyanazok, mint a stratégiai és az operatív tervezés eszközei, így a cél megfogalmazása, feladatterv készítés, feltételrendszer meghatározása.

A „kell/van” összehasonlítás segítségével megállapíthatók a célok és a ténylegesen elért eredmények közötti eltérések.

A tervtől való eltérések, szabálytalanságok okainak és indítékainak feltárása vizsgálja a tervtől való eltérés mértékét, kiemeli a kritikus beavatkozást igénylő eltéréseket, feltárja az eltérések okait és javítja a tervezési munkát.

KÖRMENDI L. (1995) *Controlling* című könyvében úgy vélekedik, hogy a vállalkozási tevékenység értékelésének legfőbb módszere a gazdasági elemzés. Ennek a segítségével biztosítható a vezetők tájékozottsága. Az elemzéssel tulajdonképpen feltárjuk a jelenségek közötti összefüggéseket, valamint a gazdasági jelenségekre ható tényezőket. Ily módon a controlling, mint a vállalkozás irányításának eszköze a belső információs igényeket szolgálja ki elsősorban.

A megfelelően kialakított rendszer rámutat az alternatívák jellemzőire, kiemeli az egyes változatok különbségeit. A folyamatos elemzés korrekciókat indukál, azaz megvalósítja a tényleges gazdasági események irányítását az eredeti cél (terv) irányába. A folyamatosságot a controlling elemzés módszertan alapvető formája, a terv-tény összehasonlítás biztosítja.

Az **eltérés elemzés módszere** a mutatószámok alapján történő értékelés és az összehasonlítás.

A mutatókat tartalmuk és megjelenési formájuk alapján csoportosíthatjuk. Így megkülönböztetünk:

- eredeti adatokat,
- származtatott adatokat,
- átlagokat,
- viszonyszámokat:
 - összehasonlításra,
 - szerkezet elemzésre és
 - jelenségek intenzitásának mérésére szolgáló viszonyszámokat,
- indexeket:
 - érték- ár- és volumen,
 - változó-, változatlan és arány eltolódási indexeket.

Ezeknek a mutatóknak a segítségével az elemi információk összefoglalhatók, az összefüggések egy módozattal leírhatók. Követelmény a controllingban, hogy a mutatószámok összehangolt, összefüggő rendszerét alakítsuk ki.

Az összehasonlítás a gazdasági elemzés általános módszere.

Az **összehasonlítás esetei** lehetnek:

- **Dinamikus:** időpontokra, vagy időszakokra vonatkozó adatok arányát jelenti. A gazdasági jelenségek időbeli változásának mérésére szolgál. Az összehasonlítást elvégezhetjük adott időszakon belül, vagy azonos időpontokra vonatkozóan is.
- **Térbeli:** két azonos tevékenységű vállalkozás vagy divízió (önelszámoló egység) abszolút, vagy származtatott adatainak arányát vizsgáljuk, gazdasági jellemzőinek nagyságát, vagy hányadát hasonlítjuk össze.
- **Terv-tény:** a tényleges folyamatokat leíró adatokat, mutatószámokat hasonlítjuk össze a tervvel. Azt vizsgáljuk tulajdonképpen, hogy a

tulajdonosi, befektetői, vezetői, azaz a gazdálkodási érdekek teljesítése milyen irányú és milyen mértékű.

Az elemzés során a lehetséges torzító tényezőket ki kell szűrni. A vizsgált jelenségre ható tényezők közül érdemes minél többet bevonni a számításba. Az eredmények alapján el kell dönteni, hogy érdemes-e a hatótényező változását részletesebben is megvizsgálni. Fontos tehát annak mélyebb vizsgálata, ellenőrzése, hogy miből adódik egy-egy összetevő alakulása. Ezeknek a módszereknek az alkalmazásával közelítő eredmények határozhatók meg az egyes hatótényezők változásának nagyságrendjére, a jelenség alakulásának okaira vonatkozóan. Jól alkalmazhatók ennek ellenére a gazdálkodás értékelésére, valamint a gazdasági döntések megalapozására **DEYHLE A. (1993)**.

A kontrolling eredményes működésének utolsó részfeladata az információszolgáltatás, azaz a hír jelleggel bíró adatok szolgáltatása a vezetés számára. A kontrollernek lényeges feladata, hogy a megfelelő információt a megfelelő döntéshozóhoz időben és megfelelő módon eljuttassa. Ez tulajdonképpen az előzetes, proaktív döntéstámogatás.

Ennél a részfeladatnál vegyük figyelembe, hogy az időben történő információszolgáltatás sokkal fontosabb, mint a nagyfokú pontosság.

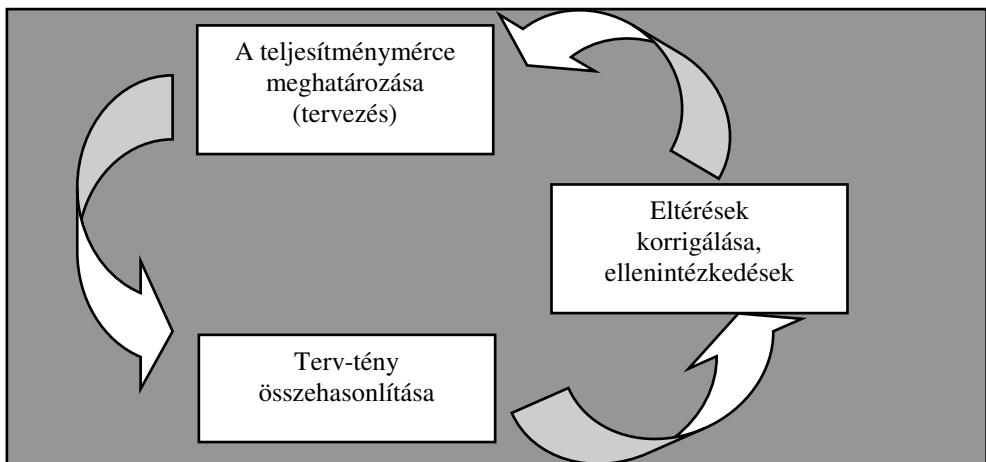
TÓTH A. – ZÉMAN Z. (2004) úgy vélekedik, hogy a vezetői döntést lényegesen megkönnyíti, és gyorsítja, ha az eltérés mértékére vonatkozóan a beavatkozást igénylő értéket kijelöljük. Helyes, ha az eltérés részletes elemzését összekötjük a javasolt beavatkozási feladatokkal. A legcélszerűbb megoldás az intézkedési katalógus összeállítása.

A kontrollernek a feladatai ellátásához a tervezési és az információellátási rendszer kiépítését és azok továbbfejlesztését, illetve ezek napi működtetését, folyamatos összehangolását biztosítani kell. Az információellátási rendszer kialakítása magába foglalja a szükséges adatok meghatározását, ezek megszervezését és előkészítését, illetve a beszámolási rendszeren keresztüli átadását.

Az információellátási, valamint a tervezési és ellenőrzési rendszer kialakítása csak egymással összefüggésben történhet.

Első lépésként tervezésre van szükség, majd a terveknek tényekkel való összehasonlítására és eltérések észlelése esetén korrekcióra.

Ezt a folyamatot, mint **kontrolling szabályozó kört** nevezi **HORVÁTH et al. (1997)** a kontroller folyamatos összehangoló tevékenységének.



2. ábra: A kontrolling szabályozó kör

Forrás: Horváth et al. (1999): Controlling

A felvázolt kibernetikai rendszerszemlélet megvalósulása tükröződik a szabályozókör működésében. A tervezés során a kontroller a rendelkezésre álló adatok alapján meghatároz egy reálisan elérhető vállalati teljesítményt. Tervezéskor a pillanatnyi információk helyzetet veszi alapul, amit működés közben folyamatosan javít újabb és újabb információk ismeretében.

Ezt követi a terv-tény összehasonlítás, mely során a kontroller a ténylegesen elért eredményeket a tervekkel veti össze. Amennyiben szükségessé válik, akkor beavatkozik ellenintézkedések és korrekciós intézkedések révén.

A rendszer alapelve, hogy „az eltérés nem terhelő bizonyíték, hanem meghozandó intézkedések kiindulópontja.” **HORVÁTH et al. (1995)**

1.4 A kontrolling eszközrendszere

A kontrolling rendszer funkcionálásnak feltétele, hogy megfelelő eszközöket használjunk fel, így:

1. a **vezetői számvitelt** alkalmazzuk,
2. a rendszer **informatikai támogatását** valósítsuk meg,
3. a kontrolling rendszer hatékony működését segítő **kontrolling szervezetet** kialakítsuk, valamint
4. a kontrollingot támogató **szervezési módszereket** alkalmazzuk.

A piaci szereplők igényeit és a nemzetközi gyakorlatot figyelembe véve a számviteli rendszerünkön belül elkülönítésre került a „külső” és a „belső” felhasználók információ igényének kielégítése, azaz a pénzügyi és a vezetői számvitel. **TÓTH A. (1997)**

„A **vezetői számvitel** olyan rendszer-szemléletben kialakított szervezési, tervezési, elszámolási, értékelési és információ szolgáltatási rendszer, amely

a pénzügyileg realizált vállalászási eredmény, valamint a teljesítmény maximalizálása érdekében divízióként

- elszámolja, megfigyeli a költségeket, a teljesítményt,
- adatokat szolgáltat
 - a termelési tényezők hatékonyságának vizsgálatához,
 - a tevékenység tervezéséhez,
 - ellenőrzéséhez,
 - értékeléséhez,
- elősegíti az aktív alkalmazkodást a környezeti kihívásokhoz, a belső érdekeltségi rendszer segítségével.” vélekedik **KONDOROSI F. – NÉ (2002)**

Szemlélete és felhasználói alapján a vezetői számvitel a vállalkozáson belüli önelszámoló egységekről (divíziókról) biztosít információkat, döntésorientált, elsődlegesen a menedzserek, divízióvezetők részére szolgáltat adatokat.

Az információk jellemzőit figyelembe véve a **vezetői számvitel ismérvei** a következők:

- vezetéséről a vállalkozó dönt, törvény erről nem rendelkezik,
- tartalmára, kialakításának elveire nincs törvényi szabályozás, a vállalkozó számviteli politikájában maga határozza meg,
- elsősorban belső felhasználók részére ad információkat,
- a vállalkozás szervezeteire, termékeire összpontosít,
- értékadatok mellett mennyiségi adatokkal is foglalkozik, valamint
- tényadatok mellett tervadatokat is alkalmaz.

Tartalom és felhasználói alapján a pénzügyi és a vezetői számvitelt különböztetjük meg. Az eltéréseket 1. táblázat tartalmazza.

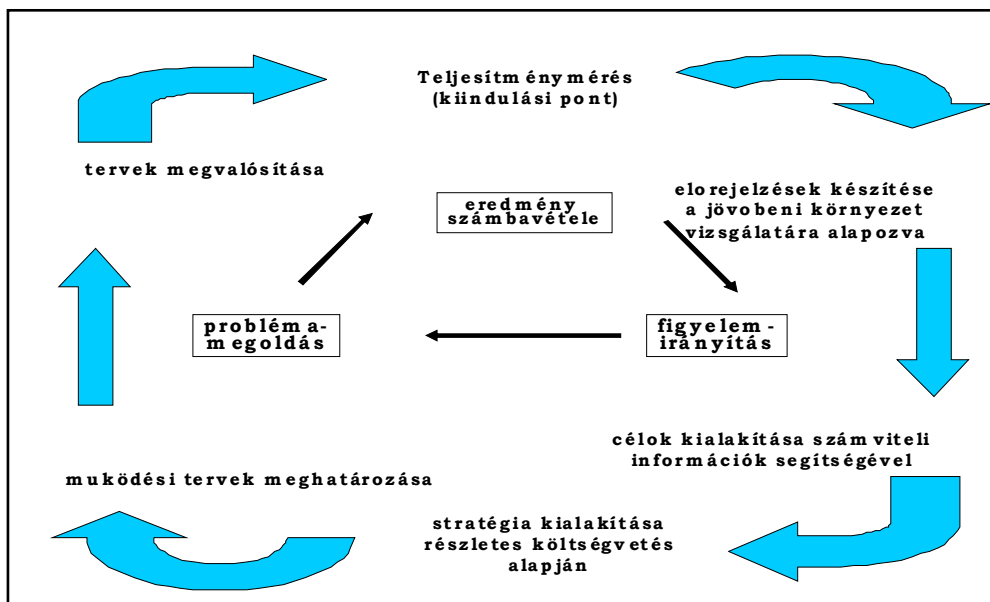
1. táblázat: A pénzügyi és a vezetői számvitel összehasonlítása tartalom és felhasználás alapján

SZÁMVITEL						
PÉNZÜGYI SZÁMVITEL			VEZETŐI (TEVÉKENYSÉGI) SZÁMVITEL			
INFORMÁCIÓ – CSOPORTOK						
Mérleg, Eredmény-kimutatás	Kiegészítő melléklet, Cash-flow	Üzleti jelentés	Bevételek, Aktivált saját teljesítmények • termékenként • üzemenként • területenként	Költségek, Ráfordítások • termékenként • üzemenként • területenként	Fedezeti összegek • termékenként • üzemenként • területenként	Cash-flow • működési • pénzügyi • befektetési Dinamikus likviditási ráta
TÉNY INFORMÁCIÓK			TERV, TÉNY INFORMÁCIÓK ÉS ELŐREJELZÉSEK			
F E L H A S Z N Á L Ó K						
T U L A J D O N O S O K, M A N A G E R E K						
ÁLLAMI SZERVEK, ÖNKORMÁNYZATOK, NEM NYERESÉGORIENTÁLT SZERVEZETEK.			ADÓHATÓSÁGOK, KÜLSŐ VÁLLALATOK, OSZTÁLYVEZETŐK, DIVÍZIOVEZETŐK, STB.			

Forrás: Hágen I. Zs – Kondorosi F. – né (2003): Controlling

A táblázat alapján látható, hogy a pénzügyi számvitel alapvetően a törvény által meghatározott éves beszámolóra támaszkodik, így a felhasználói is a különböző külső szervezetek lesznek, míg a vezetői számvitel elsősorban a vállalkozás menedzsmentje számára szolgáltatja az információkat.

A vezetői számviteli funkciók teljesítésének folyamatát a 3. ábra szemlélteti:



3. ábra: A vezetői számviteli funkciók teljesítésének, ismétlődésének folyamata

Forrás: Hágen I. Zs – Kondorosi F.-né (2003): Controlling

A 3. ábra azt mutatja, hogy a teljesítmények számbavétele a körfolyamat kezdő és vég pontja is egyben, vagyis a vállalati teljesítménymérés a vezetői számvitel legfőbb célja.

A kontrolling rendszer hatékony funkcionálásának másik fontos tényezője az **informatikai támogatás**. Ma már az információgyűjtés, az információfeldolgozás, az információtárolás és az információszolgáltatás területén sem lehet nélkülözni a korszerű számítástechnikai támogatást.

SZLOBODA I. (2005) arról ír, hogy csak jól szervezett kontrolling folyamat, megfelelő szoftver, integrált számítógépes szervezetrányítási rendszer, hardver, valamint rendszerszoftver alkalmazásával lehet eredményes kontrolling tevékenységet végezni.

A kontrolling létrehozásának, eredményes működésének további alapja, a **szervezetek kontrolling apparátusa** és a kontrollerek ismeretei, felkészültsége.

A vállalkozás szervezeti struktúrájában a kontrolling szervezet helyét a kontrolling funkciói és az információ kezelése határozzák meg elsődlegesen. Célszerű a menedzsmenten belül, közvetlenül a felső vezetés alá szervezni a kontrollingot, hiszen irányítási feladatkört lát el.

Fontos követelmény, hogy a kontrolling apparátus állandó és szakmailag megfelelő kapcsolatban legyen a számviteli, a pénzügyi és az informatikai apparátussal, valamint a saját szervezeti és a kontrolling módszerek állandó megújítása, fejlesztése megvalósuljon.

Az eszközrendszer további eleme a hatékony működést támogató **szervezési módszerek**.

KÖRMENDI L. – TÓTH A. (2002) véleménye szerint: „A **szervezési módszerek** interdiszciplináris - tudományok közötti, csoportmunkán alapuló, az igazság előzetes felismerésére képes, rávezető (heurisztikus) módszerek, amelyek alkotástechnikai, csoportvélemény-összegző technikák mellett következetesen alkalmazott módszertani eljárásokon, algoritmusokon keresztül funkcionálnak.”

Főbb fajtái:

- a **stratégiai kialakításhoz** és a stratégiatervezéshez is alkalmazható:
 - Balanced Scorecard (BSC) módszer,
 - a Benchmarking,
 - a Vízio (szcenárió technikák) és
 - a SWOT-elemzés.

- Az **operatív tevékenységek** szervezeti struktúráját fejlesztő, optimalizáló módszerek:
 - a Business Process Reengineering (BPR) módszer,
 - a „Lean management” – módszer,

- az outsourcing,
- az értékelemzési (value analysis) és
- a csőd előrejelzési módszerek.

KÖRMENDI L. – TÓTH A. gondolatait kiegészítve, úgy ítélem meg, hogy a kontrolling rendszer kialakítása és eredményes működése döntően attól függ, hogy a vállalkozás milyen formában végzi a kontrolling feladatokat, illetve milyen szakmai felkészültségű és személyi tulajdonságokkal rendelkező emberek végzik ezeket. A vállalkozások nagy részénél a kontrolling feladatok ellátására kontrolling szervezetet alakítanak ki, illetve kontrolling feladatok elvégzéséért felelős munkatársat foglalkoztatnak.

A kontrolling szervezetre vonatkozóan nem lehet egységes megoldást javasolni, hiszen különbözőek a külső-belső környezeti tényezők, de a költség-haszon elv is fontos szerepet játszik a döntésben.

A befolyásoló tényezők közül meghatározó jelentősége van a vállalat méretének, valamint annak, hogy mennyire dinamikus környezetben működik a vállalkozás.

Kis és közepes méretű szervezeteknél a kontrolling funkciót a vállalat valamelyik vezetője látja el, nagyobb vállalkozásoknál önálló kontrolleri munkakört, kontrolling team-et, osztályt, igazgatóságot hoznak létre a tervezési, irányítási és ellenőrzési feladatok koordinálására. Növekvő vállalati méretnél többlépcsős, a vállalat különböző működési területein decentralizált kontrolling szervezeteket hoznak létre.

Másik fontos, a kontrolling szervezetét meghatározó tényező a környezeti dinamika, melyről **ZÜND A. (1973)** úgy vélekedik, hogy stabil környezetben a kontrolling feladatok ismétlődő, rutinfeladatok. Nem igénylik külön szervezet, illetőleg önálló kontrolling munkakör létrehozását. Dinamikus gazdasági környezetben, erős versenyhelyzetben folyamatosan változnak az igények, a termék- és a tevékenységstruktúra. A változó lehetőségekkel újabb és újabb problémák megoldása szükséges. Ez indokolja a kontrolling munkakör, vagy szervezet létrehozását.

A vállalkozások kontrolling rendszere a gazdálkodás minden területét átfogja. Ebből adódóan a vállalati funkcióknak megfelelően a kontrolling alrendszerekre tagozódik. Az alrendszerek egymáshoz kapcsolódnak. Együttesen a vállalkozás kontrolling rendszerét alkotják.

A belső és a külső gazdasági környezet folyamatos változásával egyidejűleg a kontrolling alrendszerek is fejlődnek, újabb és újabb kontrolling eszközökkel bővülnek.

A jellemzőbb **kontrolling alrendszerek** a következők:

- Teljesítmény kontrolling, melynek feladata az értékesítésre kerülő teljesítmények tervezése és terv-tény összehasonlítása.

- **Költség és eredmény kontrollig:** a költségek tervezését, ellenőrzését, valamint az eredmény tervezését és elemzését végzi több fedezeti lépcsőben.
- **Marketing kontrollig:** a vevőkhöz és a velük fennálló kapcsolathoz kötődő kontrollig feladatok ellátását végzi.
- **Pénzügyi kontrollig:** központi kérdése a finanszírozás. Fő feladata: a cash-flow tervezése, a tervezetthez képest a változás vizsgálata, valamint a befolyásoló tényezők elemzése, a likviditás tervezése, likviditás alakulásának elemzése, pénzügyi mutatók számítása, működő tőke értékelése.
- **Beruházás és projekt kontrollig,** a beruházások és innovációs projektek teljes élettartama alatti költségeit tervezik, valamennyi beruházással kapcsolatban elvégzik a döntéshez szükséges gazdaságossági vizsgálatokat és az eltérés vizsgálatot, továbbá információkat szolgáltatnak a vezetésnek a fejlesztés időbeni megvalósulásáról.
- **Humán erőforrás kontrollig:** alapvető funkciója a tervezés, a terv-tény összehasonlítás alapján információszolgáltatás a teljesítmények alakulásáról, a rendelkezésre álló és a szükséges munkaerő összehangjáról, a motivációs rendszer működéséről és arról, hogy a személyi állomány fejlesztése a céloknak megfelelő volt-e.

1.5 A kontroller

A kontrollig csak akkor működőképes, és csak akkor szükséges a vállalkozás sikerességéhez, ha a vállalat tulajdonosa, vezetése igényt tart arra, hogy valós képe legyen a gazdasági folyamatokról, illetve ha az a személy, aki a kontrollig funkciót működteti, alkalmas a feladatok elvégzésére.

Fontos, hogy a kontroller személyére vonatkozóan határozzuk meg a feladatokat, valamint a munkakörhöz szükséges szakmai és személyiségbeli követelményeket.

A kontroller pozícióhoz megfelelő személyiségjegyekkel bíró egyén szükséges, ez a kontrollig tevékenység sikerének a kulcsa. A legfontosabb **kontroller személyiségjegyek** **KÖRMENDI L. – TÓTH A. (2006)** véleménye szerint az alábbiak:

- **Konfliktuskezelés:** a kontroller feladatából adódóan folyamatosan konfliktushelyzetben dolgozik, ezért fontos, hogy a kontroller képes legyen a konfliktusokat feloldani. A kontrollernek el kell fogadtatni a környezetével: „Érted harcolok nem ellened”.

- **Kreativitás:** legyen képes a lehetséges megoldások kidolgozására, megalapozott alternatívák vezetés kérésére történő kidolgozására.
- **Precizitás:** fontos követelmény, mert a tévedés megkérdőjelezheti a kontrolleri munkát, javaslata elutasításra kerülhet e miatt, így jelentősen csökkenti a kontrolleri munka hatékonyságát.
- **Nyitottság:** a sikeresség elengedhetetlen feltétele.
A gazdasági környezet, a technika, a technológia változása oly mértékben felgyorsult, a globalizáció olyan volumenű, hogy azok a vállalkozások, egyének, akik nem rendelkeznek megfelelő nyitottsággal a változó világra, hanem ragaszkodnak a hagyományos elveikhez, módszereikhez, esélytelenek lesznek. Ahhoz, hogy eséllyel védjük meg saját területünket, érdekeinket, nyitottnak kell lenni a változásra, a változtatásra, az új módszerekre és elvekre.
- **Tisztánlátás és fogalmazás:** a kontroller rengeteg adattal dolgozik, nagyon fontos hogy meg tudja különböztetni a lényegest a lényegtelentől, tisztában legyen azzal, hogy munkájához mely információk szükségesek és elégségesek. Követelmény, hogy az álláspontját világosan és közérthetően tudja megfogalmazni. Strukturált felépítésű, lényegre törő, világosan és egyértelműen fogalmazó jelentést tudjon készíteni.
- **Felelősségtudat:** a kontrollernek tudnia kell, hogy javaslata milyen célokat szolgál, a rövid távú előny hosszú távon nem okoz-e károkat.
- **Objektivitás:** feladatából, felelősségéből adódóan emberek, a vállalkozás sorsát befolyásoló döntéseknél a kontrollernek reális, a helyzet valós értékelésén alapuló alternatívákat tárjon a vezetés elé.
- **Megbízhatóság:** azt jelenti, hogy a kontroller a bizalmas információkkal, az üzleti titkokkal nem él vissza.

Az eredményes kontrolleri munka fontos előfeltétele, hogy a **kontroller** feleljen meg a vele **szemben támasztott szakmai követelményeknek**, melyek a következők:

- **Iskolai végzettség:** felsőfokú, gazdasági végzettség, szakági speciális ismeretek, jó gazdasági érzék szükséges a kontrolleri munkakör betöltéséhez.
- **Tapasztalat:** a globalitás és a rendszerben való gondolkodás iránti növekvő igény a tapasztalatokat felértékeli. Szükséges a kellő tapasztalat az adott szakterület specifikumaiban. Így fontos a gyártási folyamat, a speciális műszaki tényezők, stb. ismerete, másrészt a controlling tapasztalat. Ez utóbbi tartalmazza részben a minden vállalkozásnál érvényesülő gazdasági

törvényszerűségeket, másrészt szakmai tapasztalatokat. Ezek segítségével ki tudja alakítani a kontroller a megfelelő értékelési rendszert.

- Számítástechnikai ismeretek: fontos követelmény a kontrollerrel szemben, hogy magas alkalmazói szinten tudja kezelni a szöveg-, illetve a táblázatkezelőket (Word, Excel), a magasabb szintű számítástechnikai eszközöket, így például az OLAP-ot – On Line Analytical Processing -, aggregált adatok elemzése segítségével irányító rendszert is. A fontosabb rendszerfejlesztési és rendszertechnikai ismeretek ugyancsak szükségesek a kontrolleri igények meghatározásához, a vezetői információs rendszer kialakításához.
- A jogszabályi ismeretek meghatározóak. Bármilyen gazdasági elemzést végez a kontroller, tudnia kell, hogy milyen jogszabályok, belső utasítások határozzák meg a vizsgált terület működési feltételeit, mikor jár el a törvények szerint.
- A nyelvtudás a vállalati tevékenység minden területén nélkülözhetetlen.
- A számvitel, ezen belül a pénzügyi és vezetői számvitel ismeretei nélkül nem tudja jól ellátni a kontroller a feladatokat.

1.6 A kontrolling időbeli dimenziói

1.6.1 Stratégiai kontrolling

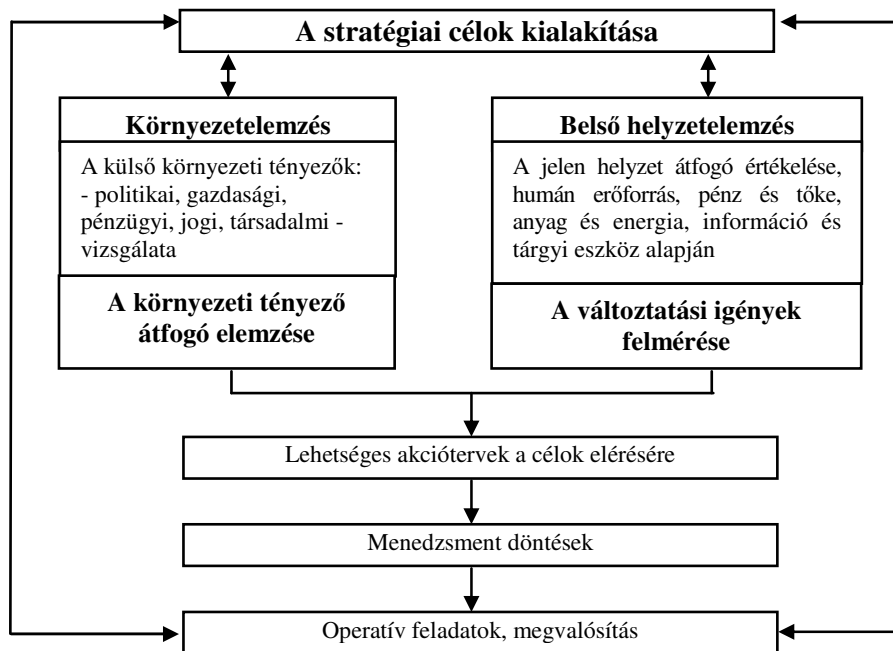
A vállalkozások jövőképe és a stratégiája mutatja meg a hosszú távú célt. Amelyik vállalat nem rendelkezik stratégiával, az a jövőjének tudatos irányítását veszíti el, tevékenységét az állandóan változó környezet és a helyzete alakítja, de iránytalanul, céltalanul.

A vállalkozások gyors környezeti változásával egyidejűleg előtérbe került a stratégiai kontrolling, mely hosszú távú előrelátást, tervezést jelent. A jelenben kezdődik, történik, de nem lezárt jövőbe mutat.

A stratégiai kontrolling vizsgálati területei HORVÁTH P. (1997) alapján az alábbiak:

- milyen környezeti változás következett be,
- milyen mértékben hatnak azok a tényezők, amelyek a jövőbeni fenyegetettségre figyelmeztetnek,
- milyen fejlődési szakaszban vannak a jövőben kiaknázható erőforrások.

FRANCSOVICS A. (2005) véleménye az, hogy: „a kontrolling stratégiával szembeni követelmény, hogy folyamatos, kreatív, rugalmas, aktív, akciókra építő, tartósan sikerorientált, változásorientált és pozitív irányultságú legyen.”



4. ábra: A stratégiai tervezés információ áramlása

Forrás: Francsovcics A. (2007) alapján

A stratégia kialakításánál meg kell különböztetni a stratégiai és operatív célmeghatározást és tervezést. Ennek megfelelően a kontrolling is stratégiai kontrollingra és operatív kontrollingra tagozódik.

REICHMANN T. (1993) véleménye szerint a stratégiai kontrolling azt jelenti, hogy a jövőbeli esélyeket és kockázatokat szisztematikusan felismerjük és a vállalati politikát ehhez igazítjuk.

A lehetőségek és kockázatok csak meghatározott célokkal kapcsolatban értelmezhetők. A vállalat stratégiai céljai szakterületi célokkra bonthatók.

Az egyeztetett stratégiai célokból alternatív stratégiákat kell kifejleszteni. A stratégiai célokból kell levezetni az operatív, a mindennapi tevékenység során megvalósítandó feladatokat.

A **stratégiai tervezés** keretében a kitűzött célokat és az elérésükhöz alkalmas stratégiákat rögzítik. A beruházások tervezése a stratégiai tervezés témakörébe tartozik, mivel hosszú távú több év eredményét befolyásoló vállalati tevékenységről szól.

A **vállalkozás versenyképességének** hosszabbtávú megőrzése érdekében információk szükségesek a környezetről, a piacról, a versenytársakról, illetve a saját pozíció helyes megítélése alapvető.

A folyamatos stratégiai tervezés magába foglalja az információk elemzését, a stratégia fejlesztését és a stratégia végrehajtását, implementálást.

A tervezés során a vállalkozást egységes egészként szemléljük. Ebből kiindulva határozzuk meg a stratégiai kontrolling feladatait.

KÖRMENDI L. - TÓTH A. (1998) megfogalmazása alapján a vállalkozás **jövőképének (Vision), küldetésének (Mission), értékeknek (Values)** a meghatározása felsővezetői feladat ugyan, de az alsóbb szintek bevonása is szükséges. Cél olyan jövőkép megfogalmazása, amely mindenki számára állandóan mutatja a követendő irányt.

Olyan stratégiai eszköz tulajdonképpen, amely összeköti a dolgozókat, lehetővé teszi a vállalattal való azonosulást, erősíti az elkötelezettséget a stratégia és a célok iránt.

A **jövőképnek** tartalmazni kell:

- Az üzleti vállalkozás jövőbeni tevékenységeit, - milyen vállalattá akar válni -, melyek lesznek az elsődleges termékeik és szolgáltatásaik.
- Alapvető hitek és értékek kimondását, amelyek a gondolkodást és viselkedést irányítják, így az egyén tiszteletét, tanulási lehetőség biztosítását, kiemelkedő minőségre törekvést, stb.
- Vezetői siker megfogalmazását, amelynek mércéje a profit.
- Annak a megfogalmazását, hogyan juthat a vállalkozás tartósan versenyelőnyhöz.

Fontos, hogy mindezt széleskörűen megismertessék a kollektívával, a jövőkép iránti elkötelezettséget elérjék és biztosítsák, hogy az egyének tevékenységei a jövőkép által meghatározott keretek között maradjanak.

SALAMONNÉ H. A. (2000)

A **stratégiai célok kijelölése** a vállalkozás jövőképéhez kapcsolódik. Tulajdonképpen a jövőkép első szintű részletesebb lebontása a jövőképet megvalósító stratégiai szintű akciókra.

Fontos tartalmi elemei a sikertényezők alapján megfogalmazott stratégiából levezetett feladatok, például piaci pozíciók (részarány) elérése. A releváns területek kijelölése, ahol a feladatokat meg kell oldani, a marketing, a projektek, a termékek, a gazdálkodás (profit, tőkegyarapítás, pénzügyi stabilitás stb.), a fejlesztés, az erőforrás hatékony felhasználása. **BARAKONYI (1999)**

A stratégia segítségével tehát harmóniát teremtünk a vállalkozás és a környezet között.

Amennyiben az elérhető célok és a belső környezet elemzése alapján meghatározható „normál” fejlődés között eltérés van, ún. stratégiai rés, akkor törekedni kell a megszüntetésére. Ez lehetséges:

- **Intenziváló stratégia** alkalmazásával, így például innovációval, fejlesztéssel, beruházással.
- **Extenziváló stratégiával**, a termelési volumen növelésével, a kapacitások jobb kihasználásával.

Saját megfogalmazásom szerint a stratégia a vállalkozás küldetésének meghatározása, jövőképeinek kialakítása és az ezek megvalósításához szükséges magatartásminta kidolgozását jelenti.

Ebben a megfogalmazásban benne van az is, hogy csak az a jó stratégia, mely képes operatív szinten, vagyis a mindennapi üzletmenet során megvalósulni, beépülni a menedzsment és a vállalat alkalmazottainak a gondolkodásába, szemléletébe és ez a tevékenység végzése során érvényre jut. Mindezt azért jelentem ki, mert meggyőződésem, hogy a jó stratégia kialakítása önmagában kevés. Abban az esetben, ha az operatív tevékenység során nem sikerül például a likviditást fenntartani, a vállalat könnyen csőd vagy felszámolás alá kerülhet pedig a stratégiai elképzeléseivel nem volt semmi gond.

Stratégiai elemzések: A stratégiai tervezéskor szükséges legfontosabb elemzéseket a

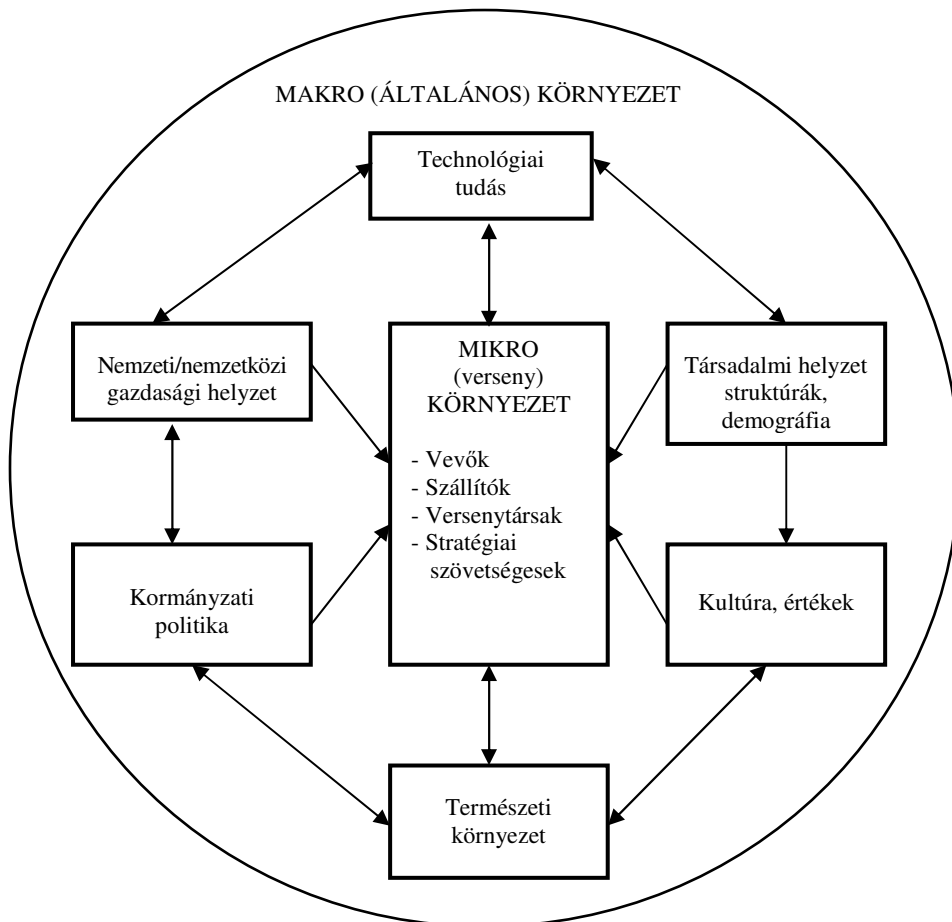
SWOT módszer foglalja össze, mely a külső környezet és a belső helyzet átfogó, jövőorientált elemzése.

Az **S** – Strengths: az erős,
W – Weaknesses: a gyenge pontok elemzését jelenti, vagyis így a vállalati diagnosztikát készítik el,
O – Opportunities: a lehetőségek,
T – Threats: a veszélyhelyzetek elemzését jelenti, mely segít a környezet kulcsfontosságú sikertényezőinek megismerésében. Ennek segítségével meghatározható, hogy hol, mely tényezőben kell erősnek lenni a vállalatnak a siker eléréséhez.

Úgyis megfogalmazható, hogy a SWOT módszerrel a jövőképet, a missziót, a célokat és értékeket, valamint a társadalmi és környezeti felelősséget figyelembe véve, a környezeti lehetőségeket maximálisan kihasználva, a veszélyhelyzetek elkerülésével, a vállalati erős pontokra építve készül el a vállalati stratégia, és annak a célok elérését segítő akciói.

A **vállalat környezetének** elemzése szempontjából **CSATH M. (1993)** szerint;

- **makro** és
- **mikro** környezetre tagolható, melyek elemeit az 5. ábra szemlélteti:



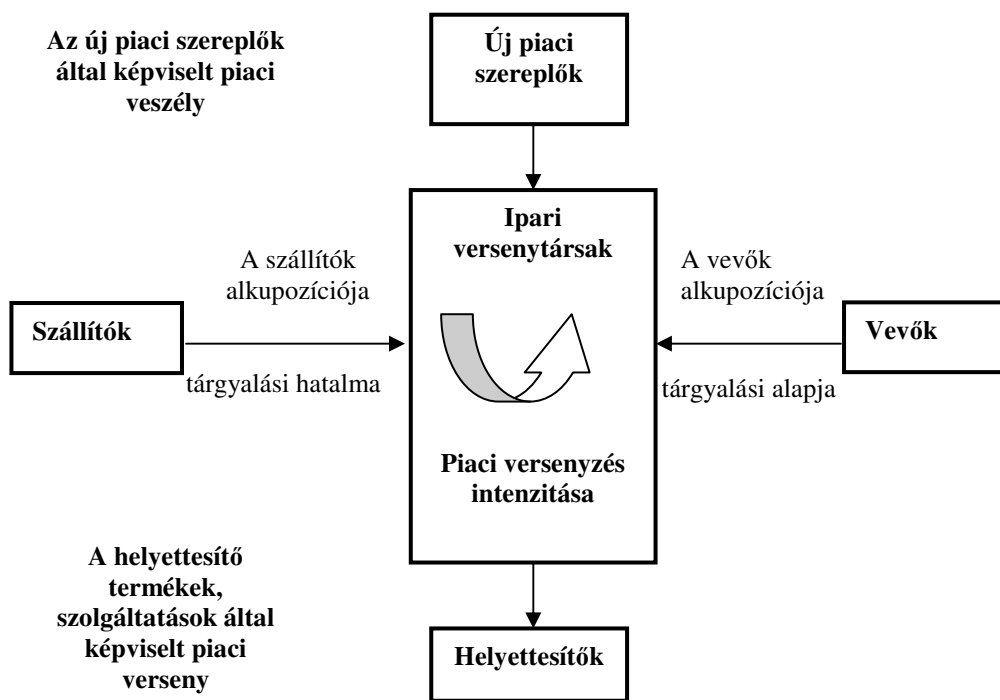
5. ábra: A vállalati környezet főbb elemei

Forrás: Csath M.(1993): Stratégiai tervezés és vezetés

Az ábra alapján megállapítható, hogy a **makrokörnyezet** legfontosabb elemei: a nemzeti és nemzetközi gazdasági környezet, a hazai és nemzetközi tudástőke környezet, a hazai és nemzetközi politikai környezet, a helyi és globális természeti környezet, a társadalmi környezet és a kulturális környezet.

A **mikrokörnyezet** fontosabb elemei: a vevők, a szállítók, a helyettesítők és a versenytársak.

A mikrokörnyezeti elemek az **M. PORTER (1993)** féle „**FIVE FORCES**” modell segítségével ábrázolhatók:



6. ábra: Porter féle „five forces” modell

Forrás: Körmendi L.(1999): Controlling

Az új piaci szereplőkről, a helyettesítő termékekről a piackutatási, marketinginformációkból tájékozódhatunk. A vevőkre és a szállítókra vonatkozóan az alkupozíció alakulásáról a számviteli és a piaci adatok adnak információt. A meghatározó költségelemek ismeretében előre jelezhetjük a változásokat, például valamely alapanyag áremelésének hatását. Az utóbbihoz segítséget nyújtanak a **fedezeti táblák**, melynek egyik lehetséges formája a következő.

2. táblázat: Fedezeti tábla

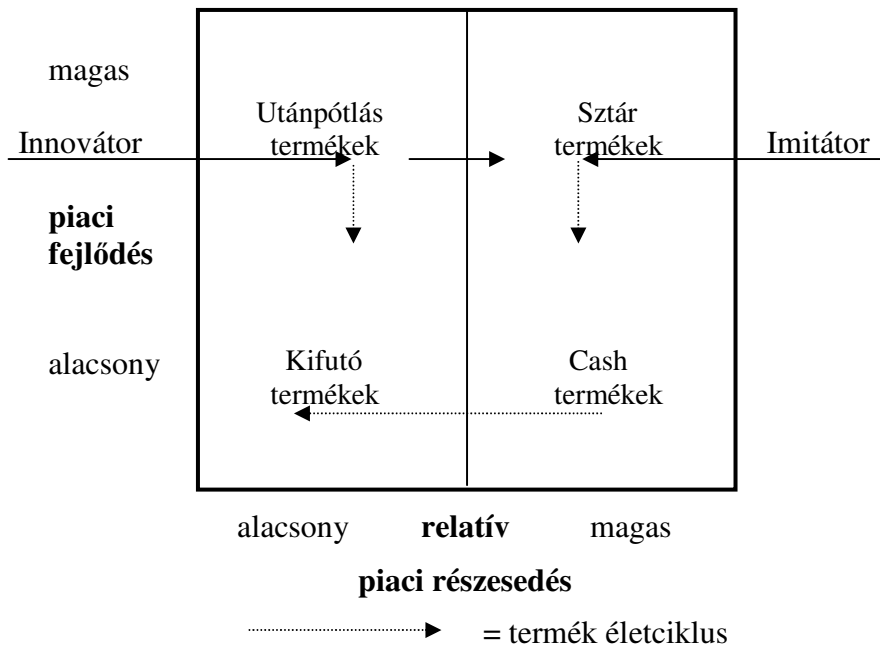
Megnevezés \ Termékek	1.	2.	3.	4.
Eladási ár (Ft/db)				
Közvetlen önköltség (Ft/db)				
Fedezet (Ft/db)				
Fedezeti hányad (%)				
Alapanyag költség (Ft/db)				
Alapanyag költsége a fedezet arányában (%)				
Béreköltség (Ft/db)				
Béreköltség a fedezet arányában (%)				

Forrás: Körmendi L. – Tóth A. (2002) alapján

A **portfólió** a vállalkozás tevékenységének, termékeinek, üzletágainak, azaz stratégiai szegmenseinek összességét és összetételét jellemzi.

Az elmúlt időszak egyik legismertebb és legelterjedtebb portfólió elemzési módszere a **BCG – mátrix** – a Boston Consulting Group által kidolgozott piaci növekedés /relatív piaci részesedés mátrix.

Ez tulajdonképpen egy kétdimenziós mátrix, amelynek vízszintes tengelyén a relatív piaci részesedés, a függőleges tengelyén a piac bővülésének ütemét kell ábrázolni. A 10%-os, illetve ennél magasabb piaci növekedés magasnak számít.



7. ábra: Boston-Consulting (BCG) mátrix

Forrás: Körmendi L.(1995): Controlling

A relatív piaci részesedést úgy állapítjuk meg, hogy a vizsgált vállalkozás piaci részesedését összehasonlítjuk a legjelentősebb versenytárs piaci részesedésével.

A hányados a vállalkozás piaci pozícióját minősíti. Az 1,5 értéknél nagyobb hányados magas relatív piaci részesedést jelez.

A „**sztár**” termékeknel, azaz a magas piacbővülésű és 1-nél nagyobb piaci részesedésű termékeknel általában alacsony a relatív költség szint, magas a nyereség. A piac gyors bővülése a verseny erősödését eredményezi. A piaci részesedés megtartására törekvés miatt jelentős többletköltségek merülhetnek fel.

A „**cash**” termékek, azaz a lelassult, vagy szinten maradó piacbővülésű és magas piaci részesedésű termékeknél a vállalkozás jelentős piaci erejéből adódóan jelentős nagyságrendű nyereséget realizál.

Ezzel szemben a „**kifutó termékeknél**,” üzletágaknál az értékesítés már nem eredményez nyereséget, sőt veszteséget realizálnak. Megfigyelhető a piac erőteljesebb beszűkülése is.

Az „**utánpótlás**” termékek elemzésére kiemelt figyelmet kell fordítani. Ezek általában az életgörbéjük kezdeti szakaszán, a piachevezetés kezdeti szakaszában vannak, és jelentős piacbővülési lehetőségeket jelentenek a vállalkozás számára.

A cég eredményének az optimalizálása érdekében fontos a fejlesztésre érdemes stratégiai szegmensek kiválasztása.

A mátrix egyes mezőiben történő elhelyezkedés a termék, üzletág jövedelmezőségét, befektethetőségét és a vállalkozás likviditására gyakorolt hatását is jelzi.

A BCG módszer előnye, hogy egyszerű, alkalmazkodik a piaci-, növekedési viszonyok változásához, továbbá rávilágít arra, hogy a cég helyzetfelismerő és kihasználó képessége megfelelő-e, tudott-e egyensúlyt teremteni a likviditást erősítő és az azt felhasználó tényezők között.

Hátránya azonban a túlzott leegyszerűsítés, a nem teljes körűség, és a statikus jelleg.

A BCG – mátrix hiányosságait részben megszüntető módszer a General Electric megbízásából a McKinsey tanácsadó cég által kifejlesztett **GE piac vonzerő/versenyképesség mátrix**.

A piacvonzerő és a versenyképesség is lehet alacsony, mérsékelt és magas.

A módszer legvitatottabb pontja az értékelés, vagyis az, hogyan értékeljük a vállalkozás versenypozícióját. A tevékenység, **üzletág versenypozíciójának** meghatározásánál a piaci részesedés, a növekedési ráta, a termékár, a marketing hatékonysága, a termék relatív minősége, termelékenység, a piaci vonzerónél a piac méretének, növekedésének, áralakulásának, a vevők fizetőképességének, nyereségszintek, figyelembe vétele célszerű.

Összességében ez a módszer a BCG–mátrixénál szélesebb körű minősítésre támaszkodik ugyan, de nem küszöböli ki az értékelés szubjektivitását.

A konkurenciához mért erős és gyenge pont elemzés fontos további vállalati belső vizsgálati módszer.

Az értékelésnek az a legjobb formája, ha a legerősebb konkurenciával hasonlítjuk össze. Lényeges, hogy a megítélés tényezőit helyesen válasszuk ki.

1.6.2 Operatív kontrolling

Az operatív kontrollingot alapvetően az idődimenzió, a feladatok és a végrehajtás során figyelembe vett környezet különbözteti meg a stratégiai kontrollingtól.

Az idődimenziójára jellemző az éves, vagy éven belüli tervezési folyamat. Az operatív kontrolling a napi, heti, havi, negyedéves gazdasági folyamatokban valósít meg döntés előkészítést.

A környezet vizsgálata során elsősorban, a vállalat belső adottságait kell számba venni, melyek lehetnek: teljesítmények, értékesítés, forgalom, fedezet, eredmény, fizetőképesség, költségek, befektetések, humán erőforrás, pénz és tőkegazdálkodás, anyag és energiagazdálkodás, tárgyi eszközgazdálkodás, információ ellátás, ingatlan és beruházás. Lényegében a vállalkozás rendelkezésére álló erőforrásai határozzák meg a belső környezet alapját.

JAMES G. M. (2000) véleménye alapján alapvető kritériumként fogalmazható meg, hogy az operatív kontrolling illeszkedjen a vállalat stratégiai elképzeléseihez. A környezet dinamikus változása permanens megújításra készíti a vállalatot, vállalkozót. Ha a vállalat operatív kontrolling rendszere nem reagál megfelelően a környezet által indukált változásokra, akkor hiába a kitűnő stratégiai elképzelés, a gazdálkodás veszélybe kerülhet.

A tervezés munkafolyamata képezi az operatív kontrolling rendszer alapját. Ehhez a környezeti hatások és a szervezet belső erőforrásainak ismeretében ki kell tűzni a célt és a szükséges feladatokat, továbbá biztosítani kell a feladatok elvégzéséhez szükséges erőforrásokat.

KÖRMENDI L. (1995) alapján megállapítható, hogy a tervezési folyamatok az alábbiak szerint valósíthatók meg:

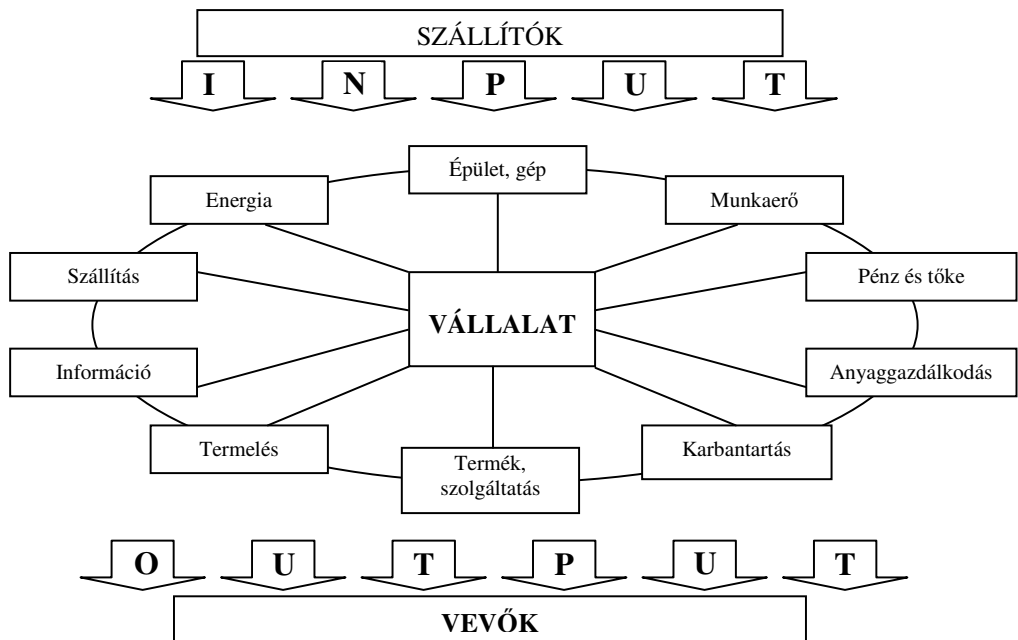
- **Retrográd tervezéssel;** fentről lefelé történő (top-down módszerrel), vagyis a vállalat felső vezetése meghatározza a legfőbb célokat, a célokból kerettervet alkotnak. Ezeket a további vezetési szinteken konkretizálják részletes tervekkel.
- **Progresszív tervezéssel** alulról felfelé történő tervezéssel (bottom-up módszerrel). A tervezés a szervezet alsó szintjén kezdődik, és lépésről lépésre halad felfelé a szervezetben. Végeredményként adódnak az összcélok és tervek.
- **Az ellenáramlatú tervezés,** kombinálja a retrográd és a progresszív tervezést. A felső vezetési szint kitűzi a fő célokat, az alárendelt szintek elvégzik a megvalósítási lehetőségek mérlegelését, a részcélok és a résztervek elkészítését. Ezt követően kezdődik az alulról felfelé (bottom-up) haladó tervezés szakasza, amelyben lépésenként koordinálják és összefoglalják az alsóbb szintek terveit. Ezt iteratív tervezézetetésnek

nevezzük. A folyamat végén a felső vezetési szint jóváhagyja a terveket és a célokat. A kezdeményezések általában alulról történnek, ez adja meg a tervezési módszer lényegét, vagyis az ellenáramlatot.

A retrográd tervezést mindig az erős centralizáció jellemzi. A progresszív tervezésnél viszont fennáll annak a veszélye, hogy az egyes célok és tervek nem a közös cél irányába mutatnak. Ezzel magyarázható, hogy az ellenáramlatú tervezés módszerét alkalmazzák főként a gyakorlati életben.

A tervek kialakítása során 3 alapelvet kell szem előtt tartani: **a gazdaságosságot, jövedelmezőséget és a likviditást.**

Az operatív tervben a teljesítmény előállítás és felhasználás rövid távú összehangolása történik, amelynek keretében adott kapacitásokból és termékkínálatból indulunk ki.



8. ábra: Teljesítmény előállítás folyamata

Forrás: Francsovcics A. (2005) alapján saját szerkesztés

Az erőforrások optimális felhasználása, a gyártási folyamat és a rendelések megtervezése operatív szintű feladat. Az operatív tervezést mindig a szűk keresztmetszet vizsgálatával kell kezdeni. A hazai gyakorlatban az értékesítési piac jelenti sok esetben a szűk keresztmetszetet, ezért az értékesítési terv a forgalom mennyiségi és árterv adatainak szorzatából adódik.

FRANCISOVICS A. (2005) véleménye az, hogy: „A piaci helyzet elemzése alapján meghatározható az értékesítési terv és a tárgyévi lehetőségekkel együtt a termelési terv legfontosabb dokumentációi. A kapacitás és a beruházás tervezés a termelési terv belső vállalati feltételrendszerét vizsgálja. A költségtervezés alapját a termelési terv képezi. A költségtervezés általában közvetlen és közvetett tervezésre épül. A vállalat eredményterve a ráfordítások és a bevételek ismeretében készül.”

Az operatív tervezés módszertanát alapvetően a különböző üzemtani, gazdaságossági számítások képezik.

1.7 Kontrolling beszámolási rendszerek

A kontrolling elsődleges célja a menedzsment pontos, megbízható és időbeni tájékoztatása a vállalkozás helyzetéről, valamint a folyamatos működéséről. Ez a rövidtávú működési információk szolgáltatását jelenti az operatív irányítás számára, és az átfogó információk biztosítását a stratégiai döntések megalapozására. Az információknak az összegyűjtését, tárolását, feldolgozását követi a kontrolling beszámolók elkészítése.

A beszámolási rendszer a különböző vezetési szintek (maximum 2-3 szint) informálását szolgálja a tervezéshez, az ellenőrzéshez, a beavatkozáshoz és a felelősség megállapításához.

A vállalatok vezetése arra törekszik, hogy az **információk ellenőrzött** használata valósuljon meg, azaz akinek a vállalat irányításához szüksége van információra, ahhoz kell eljuttatni a megfelelő adatokat. A rendszer helyes kialakításához a következő feladatok elvégzése szükséges:

- A beszámolási rendszer szintjeinek a megállapítása, figyelembe véve a munkaköri feladatokat, kötelezettségeket, hatásköröket, döntési kompetenciákat, felelősségi és érdekeltégi viszonyokat.
- Az információszükséglet megfogalmazása, a költség-haszon elvet betartva.
- Döntés az információk megszerzésének módjairól, forrásairól, az információk előkészítéséről és koordinálásáról, valamint a szolgáltatás módjáról, azaz a beszámolási rendszerről.

TÓTH A. – ZÉMANN Z. (2004) véleménye szerint a jó **beszámolási rendszer** a következő követelményeket elégíti ki:

- megfelelő időbeliség,
- illeszkedés a vezetési szintekhez,
- a tervezéssel azonos tartalom és felépítés,
- csak a fontos információkra összpontosít,
- kiemelten kezeli a minőséget és a megbízhatóságot,
- az eltéréseknél megjelöli a tűrés határértékét túllépő információkat,
- megjeleníti a várható értékeket,
- szemléletes, áttekinthető,

- tartalmazza a szükséges standard mutatókat,
- támaszkodik a legkorszerűbb információs technológiákra.

1.7.1 A beszámolóban szerepeltethető mutatószámok

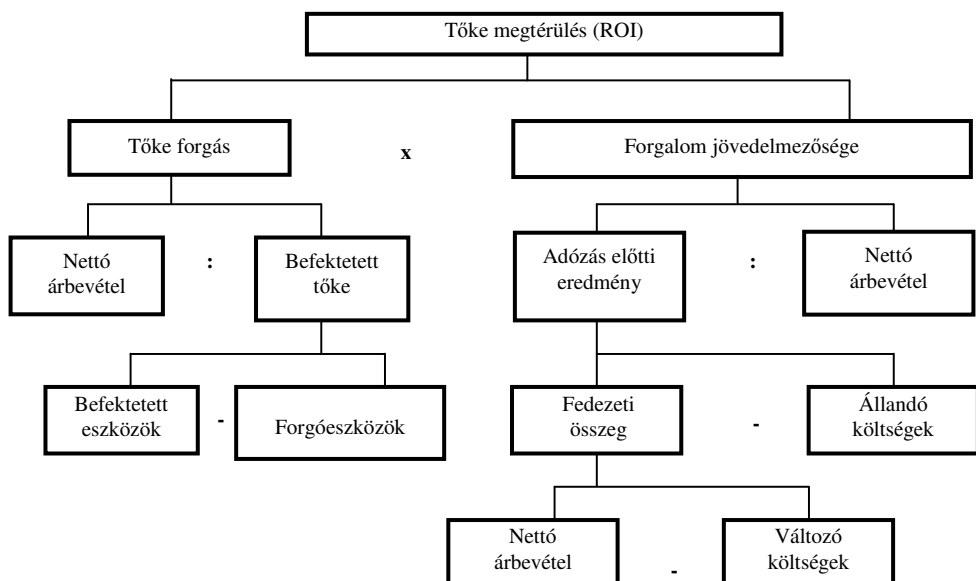
A megalapozott vezetői döntéshez szükséges, hogy az információkat tömörített, mutatószám formában jelenítsék meg a controlling beszámolóban. Mindent kifejező mutatószámok nincsenek, ezért a szükséges információk szolgáltatásához, csak a jól kialakított rendszer a megoldás.

A mutatószámokat több ismérv szerint csoportosíthatjuk:

- a kifejezés módja szerint: természetbeni és értékbeni mutatókat,
- a képzés módja szerint: abszolút számokat és viszonyszámokat,
- a feladat alapján: mennyiségi és minőségi,
- időhorizont szerint: operatív-rövidtávú, stratégiai-közép vagy hosszútávot jellemző mutatószámokat különböztetünk meg.

A gazdálkodás **operatív** mutatószámainak általánosan elterjedt rendszerei a következők:

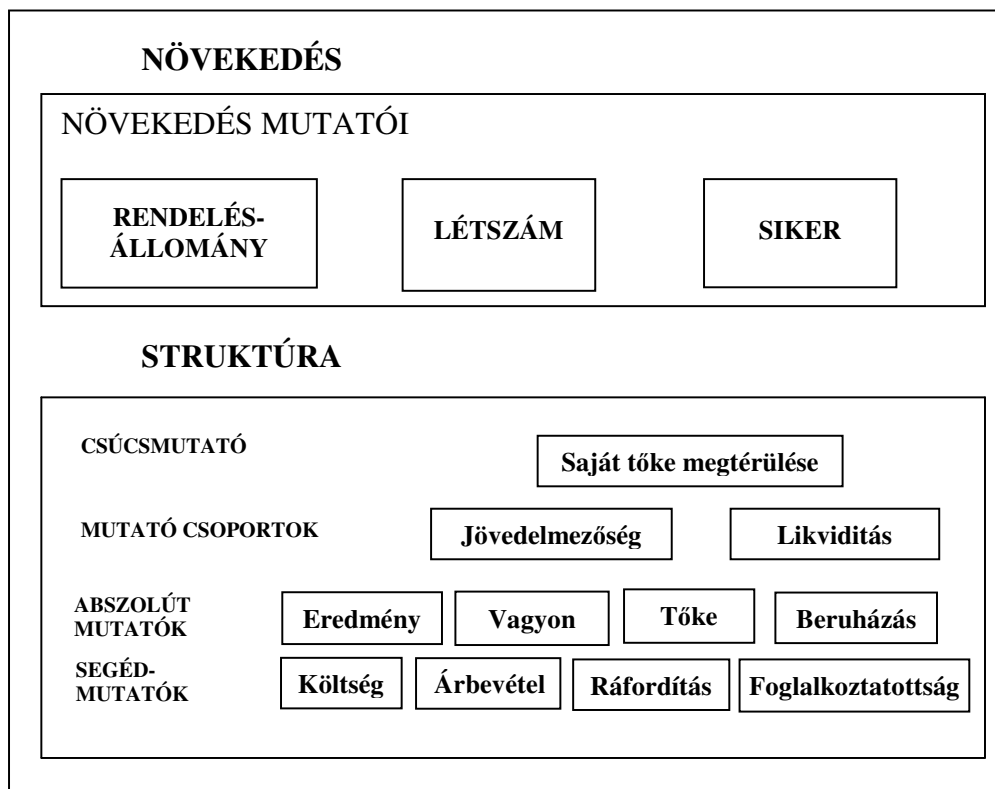
1. a **Du Pont mutatószámrendszer**, mely az összes befektetett tőke megtérülését helyezi a középpontba. A rendszer csúcsmutatója a tőkemegtérülés, az ún. ROI – Return on Investment, a nyereség és a befektetett tőke hányadosa, melyet részmutatókra bontunk fel. A mutató ilyen módon, a hatótényezők elemzésére is lehetőséget ad. A mutatók közötti főbb összefüggések a következők:



9. ábra: A Du Pont rendszer vázlatos felépítése

HANYECZ L. (2006) idézi **HORVÁTH P.**: „A Du Pont rendszer előnye, hogy figyelembe veszi a vállalat rentabilitási céljait, a decentralizált vállalati részlegekben is alkalmazható, lehetővé teszi a részterületek teljesítményeinek hosszú távú összehasonlítását.”

2. A másik operatív mutatószámrendszer a **ZVEI mutatószámrendszer**, mely két területet emel ki. Ezek: a növekedés és a struktúra. A mutatószámrendszer felépítését a következő ábra mutatja be:



10. ábra ZVEI mutatószámrendszer

Forrás: Körmendi L.-Tóth A. (2002) alapján

A ZVEI mutatószámrendszer céljáról **HANYECZ L. (2006)** véleménye megegyezik **REICHMANN T. (1993)** véleményével mely szerint: „ A ZVEI mutatószámrendszer célja, hogy elemzési és tervezési eszközt adjon a vállalati menedzsment kezébe. Elemzési eszközként alkalmazva időbeli és üzemi összehasonlításokat, szakmai megállapításokat tehetünk a vállalat helyzetéről. Tervezési eszközként a mutatószámok tervértékek által számszerűsített tartalmat adnak a vállalati célkitűzéseknek.”

3. Az információ, mint erőforrás felhasználás hatékonyságának elemzésére szolgál a Diebold mutatószámrendszer, melynek főbb részmutatói a következők:

- a közvetlen személyi és informatikai költségek, árbevétel, kiemelve
- az automatizáltsági fok = üzemi, munkahelyi informatikai költség/munkatárs,
- informatikai fejlesztési költség/forgalom,
- informatikai karbantartási költség/árbevétel,
- központi informatikai költségek/árbevétel.

4. Teljesítménymérő rendszerek: pénzügyi mutatói alapvetően a befektetés-arányos megtérülésre, a hatékonyságra, a pénzügyi jövedelmezőségre és a vagyoni helyzetre vonatkoznak.

A 3. táblázatban összefoglalom azokat a mutatókat, melyek véleményem szerint a legfontosabbak az egyes kategóriáknak megfelelően a vagyoni, a pénzügyi, a jövedelmezőségi, vagy a hatékonysági területekre vonatkozóan. A szerzők által bemutatott eredeti táblázatot saját gondolataimmal kiegészítettem.

3. táblázat: A vállalatok gazdálkodásának elemzésére használható pénzügyi mutatók

Vagyoni helyzet	Pénzügyi helyzet	Jövedelmezőség	Hatékonyság
1. Sajá tőke növekedése	1. Likviditás	1. Árbevétel-arányos jövedelmezőség (ROS)	1. Tárgyi eszköz hatékonyság
2. Befektetett eszközök aránya	2. Rövid távú likviditás	2. Tőkearányos jövedelmezőség (ROE)	2. Élőmunka hatékonyság
3. Forgóeszközök aránya	3. Pénzügyi tőkeáttétel	3. Beruházás arányos jövedelmezőség (ROI)	3. Tőkehatékonyság
4. Tőkeerősség	4. Tőkerugalmasság	4. Eszközarányos jövedelmezőség (ROA)	4. Tőkeintenzitás
5. Befektetett eszközök fedezete	5. Eladósodottság	5. Erőforrás-arányos (komplex) jövedelmezőség	5. Készlethatékonyság
6. Eszközigenyesség	6. Adósságszolgálat fedezete	6. Költségfedezet	6. Bérhatékonyság

Forrás: Némethné G. A. (2007) idézi Bíró – Pucsek – Szántó (2001) alapján

5. Nem pénzügyi mutatószám rendszerek, olyan mutatók, melyeket inkább az objektivitásuk miatt szükséges alkalmazni, ilyenek lehetnek:

- A minőségirányítás területén a hibaráták, a cél- és tényértékeknek az összehasonlítása, minőségköltség, külső és belső hibaköltség.

- Az időtényezővel kapcsolatosan a beszerzéshez szükséges idő, gyártás átfutási idő, készletek forgási sebessége, fejlesztési idők, stb. alakulása.
- A vevőkiszolgáláshoz kapcsolódóan a logisztikai teljesítménymutatók, a szállítóképesség az elfogadott összes megrendelés, a szállítási pontosság a visszaigazolt/ténylegesen teljesített megrendelés, a szállítás minősége, stb.
- Az innováció a vállalkozás megújulási és megújítási képességét jelenti, melynek dimenziói: termék, termékfejlesztés, folyamat és technológiai innováció.

Az innováció főbb mutatószámai:

- az új termék értékesítéséből származó árbevétel / Σ értékesítési árbevétel
- kizárólagos joggal gyártott termék árbevétele / Σ értékesítési árbevétel
- új termék tényleges bevezetése / tervezett bevezetés
- a termékek új generációjához szükséges idő, stb.

A kontrolling rendszer hatékony működésének fontos feltétele, hogy a mutatószámrendszereket célirányosan, a vállalkozás versenyképességének középpontba állításával alakítsák ki.

Időhorizont szerint a gazdálkodás mutatószámrendszerének csoportja a **stratégiai mutatószámok**. A jövőkép és a stratégiai terv készítés előtérbe kerülése, a befektetőknek és a részvényeseknek a cég stratégiai tevékenységére, az ehhez kapcsolódó cégérték változásokra vonatkozó információs igénye új típusú, átfogó értékelésen alapuló stratégiai mutatószámrendszer kialakítását tette szükségessé. Stratégiai mutatók lehetnek például a beruházás gazdaságossági számítások, mely akár több 10 éves időintervallumú tervezést képes megvalósítani.

1.7.2 A kontrolleri beszámolók formái

A vállalkozás gazdálkodásáról összegyűjtött, feldolgozott információt döntés előkészítés és beavatkozás céljából rendszerezni kell, el kell juttatni a döntési hierarchia megfelelő irányítási, döntési pontjára.

Mindez megvalósulhat:

- **Táblázatos „T” és „F” alakban, reportokban**, a megnevezések elhelyezésétől függően. Előnye, hogy többször elővehető, áttanulmányozható, széljegyzettel ellátható, jelentési kötelezettség nélkül felhasználható, stb.

A különböző „mátrix” formátumban, oszlopokban, sorokban a tervszámok, a tényadatok és azok eltéréseinek részletezése található összegezve a különböző időintervallumokban.

- **Interaktív számítógépes** képernyő segítségével történő informálás. Ez a változat a gazdasági eseményekről naprakészen biztosítja az információkat.
- Alkalmazhatjuk az ún. beszédes információkat, azaz a **grafikus szolgáltatási** formákat is. A grafikonok két-, vagy háromdimenziós oszlopos diagramok, vonalas, kör, vagy terület diagramok.

A jól kialakított beszámolási rendszer táblázatait, mutatószámai, grafikonjai segítségével a vezetők döntési folyamata és a realizálás megalapozható.

1.8 Balanced Scorecard (BSC)

A Balanced Scorecard eredete 1990-re vezethető vissza, amikor a Nolan Norton Institute – a KPMG kutatási intézete – egy több vállalatot érintő tanulmány elkészítésében működött közre „A jövő szervezeteinek teljesítményértékelése” címmel. A tanulmány elkészítését az a meggyőződés motiválta, hogy a jelenlegi, elsősorban pénzügyi mutatókra épülő teljesítménymérési megközelítések elavultak.

A projekt elején innovatív teljesítményértékelési rendszerekről szóló esettanulmányokat elemeztek. Az egyik eset egy olyan megközelítést mutatott be, amely a folyamatos fejlesztésre irányuló tevékenységek fejlődési ütemét mérte. Ez az eset azt is leírta, hogy alkalmaztak egy olyan, újonnan kialakított „Vállalati Scorecard”-ot, amely számos hagyományos pénzügyi mutató mellett a rendelésteljesítéshez, az előállítási folyamat minőségéhez és átfutási idejéhez, valamint a termékfejlesztés hatékonyságához kapcsolódó teljesítmény mutatókat is tartalmazott.

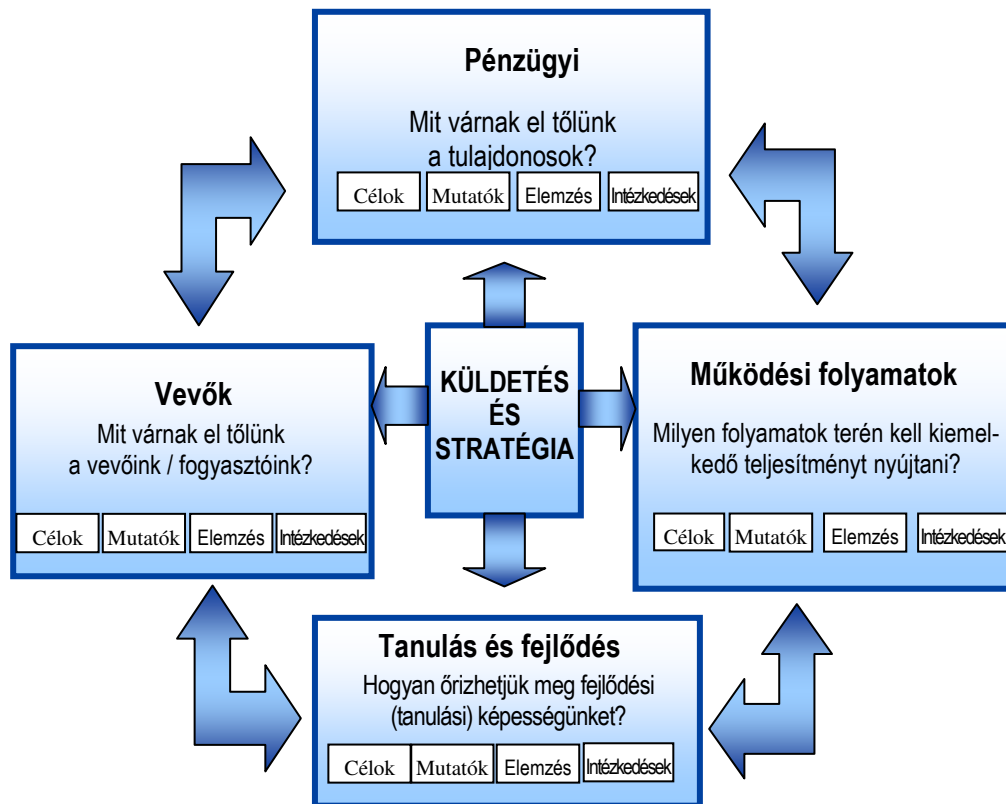
A csoportos megbeszélések a scorecard kibővítéséhez vezettek, így létrejött az, amit „Balanced Scorecard”-nak neveztek el. Ez a scorecard négy elkülönülő nézőpont köré szerveződik, melyek a következők: a pénzügyi teljesítmény, a vevők, a működési folyamatok, valamint az innováció és tanulás nézőpontja.

A „Balanced” azt jelzi, hogy egyensúlyt kell teremteni:

- a rövid távú és a hosszú távú mutatók,
- a pénzügyi és a nem pénzügyi mutatók,
- a visszatekintő és az előrejelző mutatók,
- valamint a külső és a belső teljesítményelemek között.

Több résztvevő is megkísérelte a Balanced Scorecard egy prototípusának kialakítását saját vállalatánál, majd beszámoltak a tapasztalataikról. A záró tanulmány 1990 decemberében adott összefoglalást a BSC alapú teljesítményértékelési rendszer megvalósíthatóságáról és előnyeiről.

A 11. ábra bemutatja, hogy a **BSC egyes nézőpontjai** között milyen összefüggés van. Az összefüggésrendszer középpontjában a küldetés és a stratégia áll.



11. ábra: A stratégia, operatív célokká történő lebontása Balanced Scorecard segítségével

Forrás: R. S. Kaplan – D. P. Norton (1998): Balanced Scorecard alapján

„A vállalatok kiemelkedő eredményeket értek el a BSC alkalmazásával, ugyanis nem csupán egy mérési rendszernek tekintették, hanem arra használták, hogy közvetítse az új stratégiát és összhangba hozza a szervezetet ezzel az új stratégiával. A régi, rövidtávon költségcsökkentésre törekvő és árversenyt folytató stratégiától el akartak mozdulni egy olyan megközelítés felé, amelynek lényege a növekedési lehetőségek megteremtése által az, hogy a vállalati sajátosságokat figyelembe vevő, nagy hozzáadott értékkel rendelkező termékeket és szolgáltatásokat kínálnak vevőiknek.” Vélekedik **R. S. KAPLAN – D. P. NORTON (1998)**.

A Renaissance Solutions Inc. (RSI) stratégiai tanácsadással foglalkozó vállalkozás, munkája során a BSC-ot használja fel, hogy segítse a vállalatokat stratégiájuk pontosításában és végrehajtásában. A négy szempont 20-25 mutatója lehetőséget nyújt arra, hogy kommunikáljon egy adott stratégiával,

illetve segítse annak végrehajtását. Így ahelyett, hogy úgy tekintünk a mutatókra, mintha azok bonyolult átváltásokat tennének szükségessé, a stratégiai kapcsolatok lehetővé teszik, hogy a **scorecard mutatók ok-okozati összefüggéseinek** sorozatán keresztül kapcsolódjanak egymáshoz. Ezeknek az összefüggéseknek az együttese írja le azt a stratégiai pályát, hogy az alkalmazottak átképzésére, az információs rendszerekre és az innovatív termékekre és szolgáltatásokra fordított beruházások hogyan javíthatják radikálisan a jövőbeli pénzügyi teljesítményt.

BODA GY. – SZLÁVIK P. (1999) úgy vélekedik, hogy: „a kontrolling szakemberek a hatékonyabb üzleti irányítás érdekében keresik azokat a technikákat, amelyek mindenki számára gyorsan átláthatóak, kommunikálhatóak, amelyekkel szemben kisebb a bizalmatlanság, a félelem és ezáltal a vezetők is szívesebben vállalják fel bevezetésüket és alkalmazásukat. A lehetséges megoldások közül az egyik a kiegyensúlyozott teljesítménymutatók rendszere, az úgynevezett Balanced Scorecard.”

Az innovatív felsővezetők nem csupán a stratégia tudatosítására és kommunikálására használják a BSC-ot, hanem a stratégia megvalósítására is. Valójában a BSC egy továbbfejlesztett értékelési rendszerből egy kulcsfontosságú vezetési rendszerré vált.

Az ipari korszak versenyét egy új típusú versenyforma váltotta fel, az információs korszak versenye.

Az ipari korszakban a vállalati siker azon múlt, hogy melyik vállalat tudta jobban kihasználni a méretgazdaságosságból, illetve a választékgazdaságosságból származó előnyöket. A technológia fontos szerepet töltött be, de alapvetően azok a vállalatok értek el sikereket, amelyek az új technológiát olyan eszközökké tudták konvertálni, amelyek standard termékek hatékony tömegtermelését tették lehetővé.

Az ipari korszakban olyan vállalatoknál fejlesztettek ki pénzügyi alapú ellenőrzési rendszereket, ahol a pénzügyi és tárgyi jellegű erőforrások hatékony elosztásának támogatása és nyomon követése volt a cél. A működő tőke – working capital – megtérüléshez hasonló összetett pénzügyi mutatók lehetővé tették mind a vállalati tőkének a legtermelékenyebb területre irányítását, mind annak ellenőrzését, hogy a divíziók milyen hatékonyan hasznosították a pénzügyi és tárgyi jellegű erőforrásokat annak érdekében, hogy a tulajdonosok számára a legnagyobb értéket hozzák létre.

Az információs korszak kezdetével az ipari korszak versenyének számos alapfeltevése elavulttá vált. A vállalatok nem tehetnek szert fenntartható versenyelőnyre azáltal, hogy az új technológiát minél gyorsabban anyagi javakká konvertálják, illetve a pénzügyi eszközökkel és forrásokkal kiválóan gazdálkodnak.

HANYECZ L. (2006) megállapítja, hogy: „A Balanced Scorecard nem egy újabb stratégiai tervezési módszer, hanem a stratégia megvalósulását segíti, ami feltételezi, hogy létezik megalapozott, számszerűsített elemeket tartalmazó stratégiai terv. A stratégia megvalósulása szempontjából döntő jelentőségű, hogy az ösztönzési érdekeltségi rendszer hogyan motiválja a munkatársakat. Kellő körültekintéssel, megfelelő időben és módon össze kell kapcsolni az érdekeltségi rendszert a Balanced Scorecard céljainak elérésével.”

Három elv sorolható fel, amelyek lehetővé teszik, hogy a szervezet BSC-ját a stratégiához kapcsoljuk:

1. **ok-okozati kapcsolatok feltárása,**
2. **teljesítményokozók beépítése, és**
3. **a kapcsolat megteremtése a pénzügyi mutatókkal.**

A stratégia tulajdonképpen **ok-okozati összefüggésekre** vonatkozó hipotézisek halmaza. Az ok-okozati kapcsolatokat kifejezhetjük "ha..., akkor" állítások sorozatával.

Egy megfelelően felépített BSC ok-okozati összefüggések láncolata segítségével pontos képet kaphatunk az üzleti egység stratégiájáról. A teljesítményértékelési rendszernek egyértelműen meg kell határoznia a különböző nézőpontok céljai és mutatói közötti összefüggéseket (a hipotéziseket), mellyel biztosítható azok kezelhetősége és értékelhetősége. A BSC-nak be kell azonosítania, és pontosan ki kell fejeznie azokat a **hipotéziseket**, amelyek az eredménymutatók és az eredmények teljesítményokozói közötti ok-okozati összefüggésekre vonatkoznak. Minden egyes, Balanced Scorecardban szereplő mutató egy olyan ok-okozati lánc egy-egy láncszeme, amely kommunikálja az üzleti egység stratégiájának lényegét a szervezet felé.

Egy jó BSC-nak megfelelő arányban kell tartalmaznia eredménymutatókat (utólagos jelzőszámokat) és olyan **teljesítményokozókat** (előrejelző mutatókat), amelyek jellegzetesek az üzleti egység stratégiájára nézve.

Az általános mutatók elsősorban utólagos, visszatekintő mutatók: ilyenek például a jövedelmezőség, a piaci részesedés, a vevői elégedettség, a megtartott vevők aránya, vagy az alkalmazottak képességeinek meghatározására szolgáló mutatók. A teljesítményokozók tükrözik a vállalt stratégiájának jellegzetes vonásait. A jövedelmezőségre legnagyobb hatást gyakorló tényezők között például a következők szerepelhetnek: a releváns piaci szegmens; azok az egyes működési folyamatokkal, valamint tanúlással és fejlődéssel kapcsolatos célkitűzések, amelyek a legfontosabb szerepet játszanak abban, hogy a vállalat valóban értéket nyújthasson konkrét célcsoportjainak és a piaci szegmenseknek.

A legjobb szervezetre jellemző változási programok elterjedése a minőséget, a vevői elégedettséget, az innovációt, vagy az alkalmazottak megválasztását helyezi előtérbe.

A céloknak az elérése ugyan az üzleti egység teljesítményének javulásához vezet, de ha ezeket tekintjük végcélnak, akkor a javulás nem feltétlenül következik be.

A működés hatékonyságának javulását minden esetben össze kell kapcsolni a gazdasági eredményekkel a **pénzügyi mutatókkal**.

A BSC-nak nagy hangsúlyt kell fektetnie az eredményekre, különös tekintettel a pénzügyi eredményekre, így a működő tőke - megtérülésére és a hozzáadott értékre. Nem szabad elkövetni azt a hibát, hogy a teljes körű minőségbiztosítás (TQM), az átfutási idők csökkentését, a folyamatok újraszervezését (reengineering), vagy az alkalmazottak megválasztását célzó programokat nem kapcsolják össze azokkal az eredményekkel, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak a vevőkre és így a jövőbeli teljesítmény javulásához vezetnek.

2. A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK SZEREPE A GAZDASÁGBAN

2.1 A kis- és középvállalkozások jogi szabályozása és sajátosságai

A mikro, kis- és középvállalatok meghatározása több kritérium alapján történik, de a statisztikák többsége – KSH-, EU-statisztikák csak a **létszám-kategóriákat** veszi figyelembe. Az egyéb kritériumok a nettó árbevétel és a mérleg-főösszeg maximuma, függetlenségi kritériumokként jelennek meg melynek értékei az évek során változtak, ami megnehezíti az időbeli összehasonlítást. A nemzetközi statisztikák is csak a létszámot használják csoportképző ismérvként, vagyis a térbeli összehasonlítást is csak így lehetséges elvégezni.

„A KKV-k definiálására vonatkozó magyar szabályozás alkalmazkodott az Európai Unió gyakorlatához, ami az új KKV-törvény megalkotásában valósult meg. Ez a törvény 2005. január 1-jétől hatályos.” írja **NÉMETHNÉ G. A. (2006)** A 4. táblázatban összehasonlítóképpen az előző KKV-törvény meghatározásai is láthatók.

Az 1999. évi XCV. Tv. 2004. május 1-jén hatályát veszítette, és az új törvény hatályba lépéséig egy átmeneti rendelkezés volt érvényben, mely szerint az éves nettó árbevétel maximuma kisvállalkozásoknál 7 millió, a közepeseknél 40 millió euró volt, az előző évi mérleg-főösszeg maximuma pedig 5, ill. 27 millió euró.

4. táblázat: A kis- és középvállalkozások jogi szabályozása

Méret	Létszám (fő)	Éves nettó árbevétel maximuma		Előző évi mérleg-főösszeg	
		1999. évi XCV. tv.	2004. évi XXXIV. tv.	1999. évi XCV. tv.	2004. évi XXXIV. tv.
Mikro	0-9	-	500 M Ft (kb. 2 M euró)	-	500 M Ft (kb. 2 M euró)
Kis	10-49	700 M Ft (kb. 2,8 M euró)	2500 M Ft (kb. 10 M euró)	500 M Ft (kb. 2 M euró)	2500 M Ft (kb. 10 M euró)
Közép	50-249	4000 M Ft (kb. 16 M euró)	10000 M Ft (kb. 50 M euró)	2700 M Ft (kb. 10,8 M euró)	10750 M Ft (kb. 43 M euró)

Forrás: Némethné G. A. (2006) idézi Kállay L. –Kissné K. E. –Kőhegyi K. – Maszlag L. (2004) alapján

A táblázatból kitűnik, hogy az **árbevételre** és **mérleg-főösszegre** vonatkozó határok jelentősen kitolódtak, az Uniós csatlakozásunknak köszönhetően. Több ezer vállalat átsorolása indokolt, de a szektoron belüli belső arányok is megváltoztak a közepes méretű vállalkozások rovására.

Az új törvény szerint a KKV-szektorba tartozó vállalkozásban az állam vagy az önkormányzat részesedése külön-külön és együttesen sem haladhatja meg

a 25%-ot, továbbá a jogszabály részletesen kitér arra, hogy mikor tekinthető egy vállalkozás más vállalkozásoktól függetlennek.

A jogszabályi változások tehát megnehezítik az adatok időbeli összehasonlítását. A KKV-k definiálásánál figyelembe vett változók körének eltérése is gondokat okozhat. A kis- és középvállalkozások helyzetét elemző éves jelentések azonban – a KSH és az EU-statisztikákkal összhangban – csak a létszám-kategóriákkal dolgozik, míg a korábbiak figyelembe vették a nettó árbevételre és a mérleg-főösszegre vonatkozó kritériumokat is.

Magyarországon az összes működő vállalkozás **99,8%-a kis- és középvállalkozás**, az 1995 és 2004 között évente átlagosan közel 30 ezerrel nőtt a szektorba tartozó vállalkozások száma. A KKV szektorban dolgozik az **összes foglalkoztatott közel három negyede**. Ez bizonyítja a vállalatcsoport gazdasági súlyát. A társadalom széles rétegeinek megélhetése, jóléte függ a szektorba tartozó vállalkozások fennmaradásától és teljesítményétől.

A **kis- és középvállalkozások versenyhelyzetének** értékelése nagy fontossággal bír. A múltbeli változások alapján tárhatók fel a jelenleg kialakult helyzet okai, így válnak megismerhetővé a szektor jövőbeni versenyesei.

A **kis- és középvállalkozások sajátosságai** között, talán az egyik legfontosabb, hogy a munka termelékenysége esetükben alacsonyabb, mint a nagyvállalatoknál, mivel elsősorban a magas munkaintenzitású tevékenységeket folytatnak, a tőke – intenzív tevékenység alapvetően a nagyvállalatokhoz kötődnek. A tőke intenzív tevékenységre a KKV-knak azért van kisebb esélye, mert nehezebben jutnak finanszírozási forráshoz a nagyvállalatoknál, akik számára elérhetőbb a hitel, illetve részvénykibocsátás révén, újabb tulajdonosok bevonásával is tőkéhez juthatnak.

Tekintettel arra, hogy a hazai kis- és középvállalkozások nagyjából fele éri meg működésének 5. évét, és azt is nagy többségüknel a finanszírozási problémáknak köszönheti, – pl. likviditás hiánya – ezért fontos, hogy az állam milyen módon támogatja a szektort. A támogatásnak számos direkt és indirekt módszere létezik. A cél mindenképpen az, hogy a vállalkozások olyan helyzetbe kerüljenek, hogy elemi érdekük legyen a **gazdaságos és hatékony** működés annak érdekében, hogy a későbbiek során ne legyenek ráutalva újabb állami segítségre.

A **kis- és középvállalkozások problémái** sokszor abból fakadnak, hogy nem, vagy nem a megfelelő információkkal rendelkeznek a vezetők döntéseik meghozatala során. A döntések nem kellően megalapozottak, illetve azok utóhatásainak mérésére sem fordítanak kellő figyelmet.

Az **alapítás és tulajdoni viszonyokról** elmondható, hogy a kis- és középvállalkozások többségénél általában a tulajdonos és a vezető személye

megegyezik, így maga is részt vesz a stratégia alakításában, az operatív üzletmenet irányításában.

A mikro és kisvállalatokat általában egy személy alapítja, aki a vállalkozás működéséhez szükséges tőkét saját vagyonából előlegezi meg. Az alapító felelőssége teljes körű, ugyanakkor az összes feladat és hatáskör is nála koncentrálódik.

Egy kisvállalatban a lekötött tőke abszolút értékben nem magas, az alapító vagyonához viszonyítva igen jelentős mértékű. A növekedés következtében szükségessé váló profilváltások gyakran már nem megoldhatóak új tőketulajdonos bevonása nélkül.

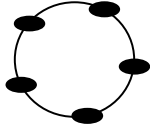
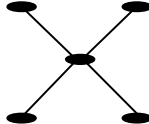
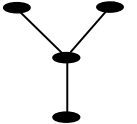
A **mindennapi működés**, a tevékenység sikeressége esetén a vezetők elkezdik operatív feladataik alól tehermentesíteni magukat. Fontos a tulajdonos részéről az, hogy mindig tudja azt a határt, ameddig függetlenítheti magát, mivel ha ezt átlépi, elveszíti az irányítást.

Az operatív működés során rendellenességek jelentkezhetnek a cég működésében, melyek általában likviditási problémaként szoktak a vezető figyelmébe kerülni.

A mindennapi működés hatékonyságát jelenti a jó kommunikációs rendszer.

„A szervezeti formák közötti kommunikációval jól jellemezhető a vállalati működés hatékonysága, mely természetesen kihat a vállalkozás üzleti, termelési, vevői, szállítói és ezáltal marketingtevékenységre is.” vélekedik **W. VERBEKE – J. VIAENNE (2000)**.

5. táblázat: Szervezeti formák kommunikációs jellemzői

Megnevezés	Kör	Küllős	Y
Kommunikációs jellemzők			
Sebesség	Lassú	Gyors	Lassú
Megelégedettség	Magas	Alacsony	Alacsony
Vezetői elszigetelődés	Nincs	Van	Van
Centralizáltság	Nincs	Van	Van

Forrás: W. Verbeke - J. Viaenne (2000) alapján

A **szervezet kialakítása** a kis- és középvállalatok esetében az alapítók elképzeléséhez, a vagyoni lehetőségeikhez és az elvégzendő feladat jellegéhez igazodik. Általában centralizált lineáris szervezetek, de természetesen a nagyobb vállalkozások, vagy a több tevékenységet végzők esetében megjelenik a decentralizáltság.

A kisvállalatok struktúrája ritkán változik, a stratégiai lehetőségeket a vezetők a meglévő struktúra szűrőjén át értékelik, azonban sok esetben rosszul. Nincs a vállalaton belül olyan személy, aki figyelmeztesse a vezetőt, ezért a problémákat a saját szemszögéből tudja megítélni a vállalkozó.

A kis és középvállalkozások **stratégia alkotás módjai** lehetnek: tervezői, adaptív, vállalkozói típusúak.

A **tervezői** stratégia az elemzéshez és tervezéshez magas erőforrásszintet igényel, így csak olyan vállalatok engedhetik meg maguknak, melyek képesek ennek ráfordításait viselni.

Az **adaptációs** típus az, mellyel a vállalat a környezet kihívásaira megfelelő gyorsaságú és minőségű válaszokat produkál. A stratégia formálódásának szakaszát, már az előzetes konszenzuskeresés jellemzi. A vezetés beépített az alsóbb szintekre olyan mechanizmusokat, amelyek problémajelzésre illetve a vállalati működés rendszeres megfigyelésére szolgálnak, jelzik a stratégiai változtatások szükségességét.

A **vállalkozói** stratégia a „nagy lépések”, a stratégiai szintű döntések politikája. A vállalkozó típusú vezető ritkán áldoz jelentősebb összeget, és időt stratégiájának megalapozó elemzésére, illetve annak formalizálására. A versenyhelyzet megítélésénél jelentkező kockázatvállalási készsége játssza a döntő szerepet.

2.1.1 A kis- és középvállalkozások filozófiája és kultúrája

Napjainkban számos szakirodalom foglalkozik a vállalati filozófiával és kultúrával. Ennek bemutatását azért tartom fontosnak, mert úgy gondolom a vállalkozás kultúrája hatással van a versenyképességére és a növekedési lehetőségekre is.

A kultúra a latin *colo* szóból ered, melynek jelentése földműves. Cicero (Kr. e 106 – Kr. e 43) a lélek kultiválása, azaz művelése összefüggésben használja szónoki beszédeiben.

T. E. DEAL – A. A. KENNEDY (1982) erős és gyenge kultúrákat határozott meg. A kultúra erősségének mércéi szerintük a: közösen vallott hitek és meggyőződések, melyeket a szervezetben dolgozók osztanak. A szerzők véleménye szerint a szervezeti kultúra 5 alapelemét definiálhatjuk: „munkahelyi környezet, értékek melyet valamennyi beosztott képvisel, példaképek formálódása, rendezvények, kommunikáció.”

A hazai vállalati kultúrával foglalkozó szakemberek közül kiemelném **LADÓ L. (1986)** munkásságát. *Szervezésemélet és módszertan* című művében a szervezet és a rendszer különbözőségét fogalmazta meg a következők szerint: „A szervezet rendszerként értelmezhető. A szervezet a vállalat mikro gazdasági rendszere. A szervezet feltételezi emberek részvételét, míg a

rendszer lehet csak gépi. A szervezet az szabályozó a rendszer az szabályozott.”

SLEVIN et al. (1990) a feladatok végrehajtási módja szerint organikus és mechanisztikus kultúrákat különített el. A két típus jellemzőit a 6. táblázatban foglaltam össze:

6. táblázat: Az organikus és a mechanisztikus kultúra jellemzői

Szemponatok	Organikus kultúra	Mechanisztikus kultúra
Kommunikáció	Kommunikációs csatornák szabadon léteznek	Kommunikációs csatornák előírtak, szabályozottak, ellenőrzött információáramlás valósul meg
Működési stílus	Nyitottság, szabad információ-áramlás a szervezet egészében	Működési stílus uniformizált, előírt szigorú szabályok mentén
Döntési folyamat	Egyéni szaktudásra épülő, ahol érvényesül az egyén szellemi képessége is	Döntési jogosultsága hivatalos beosztás szerint hierarchikus, a vezető dönt, a beosztott végrehajt
Környezethez való alkalmazkodás	A szervezet a változó körülményekhez önként alkalmazkodik	Alkalmazkodás lassú, a kipróbált elvekhez ragaszkodnak még akkor is, ha a környezet megváltozik
Belső szabályok	Hangsúly az ügyek elvégzésén van, ezt nem szabályozzák szigorú előírások	Hangsúly az írott szabályokon van, a már bevált vezetési elvek az irányadók
Ellenőrzés	Laza, informális ellenőrzés	Szoros ellenőrzés az ellenőrzési rendszerek segítségével
Munkahelyi magatartás	Rugalmas munkahelyi magatartás, mely a megengedett helyzethez és a személyi adottságokhoz alkalmazkodik	Előírás szerinti munkahelyi magatartás; a munkaköri előírásokhoz kell ragaszkodni

Forrás: Slevin et al. alapján (1990) saját szerkesztés

Egy kisvállalat kultúráját alapvetően az alábbi tényezők határozzák meg:

- a nemzeti kultúra, szokások, tradíciók,
- az alapító, tulajdonos-vezető személyisége,
- a tevékenység típusa
- a vezetőre és az alkalmazottakra jellemző szakmai felkészültség, mentalitás.

A magyar nemzeti kulturális sajátosságok hatása a vállalati kultúrára jól megfigyelhetők. Úgy gondolom a **magyar vállalati kultúra jellemzői** a következőkkel határozható meg: hatalmi távolság, interperszonális kapcsolatok, bizonytalanságkerülés, kollektívizmus

A **hatalmi távolság** kérdésköre a hatalom egyenlőtlen elosztását vizsgálja. Kis- és középvállalatok esetében a hatalmi távolság nem határozható meg

egyszerűen, mivel azt több tényező befolyásolja például: az adott feladat, vezetési stílus, és az alkalmazottak jellemzői.

A kis- és középvállalkozások esetében még inkább jellemző az **interperszonális kapcsolatok**. Tekintettel a vállalkozás méretére szinte „mindenki ismer mindenkit”, ami elengedhetetlenné teszi a jó munkatársi kapcsolat kialakítását. Ellenkező esetben a hatékonyság, eredményesség nagymértékű csökkenése tapasztalható, mely során számos konfliktus helyzet is kialakulhat.

A **bizonytalanság kerülés** az újtól való félelmet, a változások elfogadást méri. Magyarországon ez erőteljesen jelen van a munkahelyeken, mely köszönhető a kissé bizonytalan gazdasági helyzetnek, a nagy munkanélküliségnek. A magyar társadalomban élő általános pesszimista felfogásmód gátolhatja a modern vezetői- és információs rendszerek működését is, így például hatással lehet a kontrolling rendszer bevezetésének hajlandóságára, vagy szemléletének alkalmazására.

A **kollektívizmus** azért jellemző, mert a rendszerváltás előtti ideológia alapján egy erőszakolt kollektívizmus volt tapasztalható. Napjainkban is megfigyelhető a nagyfokú csoporthoz, közösséghez tartozás igénye hazánkban.

Megállapítható, hogy a vállalati kultúra az egyik meghatározó kulcskérdése annak, hogy egy kisvállalkozás mennyire lesz sikeres, versenyképes. A vállalkozás kultúrája hatással van arra, hogy milyen módon tudják elfogadni a cégnél dolgozó alkalmazottak például a kontrolling tevékenység bevezetését, a rendszer működtetését. Fontos, hogy a vállalkozások olyan kultúrát alakítsanak ki és olyan vállalati filozófiát működtessenek, mely megteremt a lehetőséget az innovatív folyamatok, gyors és hatékony alkalmazására.

2.1.2 A kis- és középvállalkozások versenyképességének meghatározása

A kis- és középvállalkozásnál növekedés alatt nem feltétlenül a vagyon gyarapodását kell érteni, azonban azt is hozzá kell tenni, hogy az a vállalkozó, amelyik nem törekszik a változó környezethez való alkalmazkodásra, nem teremti meg a permanens megújulás feltételeit, vagyis nem forgatja vissza a vállalkozásába a megtermelt jövedelme bizonyos részét egy idő után életképtelenné válik. Ebből pedig az következik, hogy egyfajta növekedést a beruházások révén meg kell teremteni a hosszú távú fennmaradás érdekében.

A kis- és középvállalkozások a magántőke kockázata miatt minimális méretben indulnak, így kipuhatolhatják képességeiket és lehetőségeiket, illetve az esetleges bukás nagyobb veszteségét elkerülhetik.

Bizonyos szintű növekedés a kisvállalat eredményes működése esetén feltétlenül végbemegy, azonban „ideális” méretnek a mércéje kizárólag a vezető személye, aki addig engedi nőni a vállalatot, ameddig az számára még átlátható és kezelhető. A további növekedésnek már ő maga lesz a gátja.

A kisvállalati stratégiáról és versenyről **CHIKÁN A. (1997)** a következőképpen vélekedik: „A versenyhelyzetben működő kisvállalatok egyik legalapvetőbb jellemzője, hogy nem tudják azokat a versenyképességet biztosító stratégiákat folytatni, amelyek egy erős árversenyben való helytállást lehetővé tennének: sem a termelés bővítésével elérhető skalahozadék, sem pedig az olcsó erőforrásokra település nem reális alternatíva számukra.”

Ahhoz, hogy a versenyelőnyt a vállalkozások megszerezzék két módszer áll rendelkezésükre **CHIKÁN A. – DEMETER K. (2002)** idézi **J. WRIGHT (1983)** véleménye szerint a specializáció és a különleges bánásmód. A szerző így vélekedik: „a vállalkozások koncentrálhatnak egy sajátos fogyasztói rétegre, speciális igényeket kielégítő termékeket nyújtván nekik, építhetnek sajátos kapcsolatrendszerre, ellensúlyozhatják magas áraikat különlegesen jó minőséggel.” A szerző fontosnak tartja továbbá, hogy a vállalkozások részéről személyes figyelem, különleges bánásmód alakuljon ki a vevő iránt, illetve hosszú távú elkötelezettséggel végezzék a tevékenységet és ez nyilvánuljon meg az operatív működés során is.

A legtöbb sikeres kisvállalkozás a vállalkozói szemléletben azonosul a stratégiával. Azonban, ha a gyors növekedés, sikert sikerre halmoz, könnyen letérhet a korábban kijelölt útról.

„A **versenyképesség** igen gyakran használt közgazdasági fogalom azonban elfogadott definíciója nem létezik. Ennek oka mindenképpen a versenyképességre ható tényezők sokféleségében keresendő, melyek közül az egyes elemzők mást és mást tartanak fontosnak és kiemelendőnek. Tovább színesíti a definíciók palettáját az a tény, hogy a versenyképesség sokféle szinten értelmezhető. Beszélhetünk ország csoportok például az Európai Unió, országok, régiók vagy kisebb földrajzi területek, ágazatok, tevékenységek, vállalatcsoportok vagy vállalkozások versenyképességéről. Megkülönböztethető makro- és mikro szintű versenyképesség.” vélekedik **NÉMETHNÉ G. A. (2006)**

Az Európai Uniónak a versenyképességről alkotott véleménye jelentős változáson ment keresztül. A **Lisaboni Stratégia (2000)** óta az Európai

