

**MISKOLCI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

HERNÁDI LÁSZLÓ

**ÜZLETI TERVEZÉS ÉS KONTROLLING A KISVÁLLALATOKNÁL
A VÁLLALKOZÁSOK MÉRETÉNEK HATÁSA AZ ÜZLETI
TERVEZÉSI ÉS KONTROLLING RENDSZEREKRE**

Ph.D. értekezés tézisei

A Doktori Iskola neve: „VÁLLALKOZÁSELMÉLET ÉS GYAKORLAT”

A Doktori Iskola vezetője: DR. NAGY ALADÁR
egyetemi tanár
a közgazdaságtudomány doktora

Tudományos vezető: DR. FÜLÖP GYULA
egyetemi docens
a közgazdaságtudomány kandidátusa

Miskolc, 2007.

TARTALOMJEGYZÉK

1. A KUTATÁS TERÜLETE, KUTATÁSI KÉRDÉSEK	3
2. A KUTATÁS MÓDSZERE	6
3. A KUTATÁS ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI	10
4. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK HASZNOSÍTÁSA	24
HIVATKOZOTT IRODALOM	26
A SZERZŐ PUBLIKÁCIÓI.....	27

„Egy üzlet jó vezetése a jövőjének irányítását jelenti; a jövő irányítása pedig az információk irányításával azonos.”
Carl Sitting

1. A KUTATÁS TERÜLETE, KUTATÁSI KÉRDÉSEK

A disszertáció címe Üzleti tervezés és kontrolling a kisvállalatoknál – a vállalkozások méretének hatása az üzleti tervezés és kontrolling rendszerekre. A disszertáció fő témája az *üzleti tervezés és a kontrolling magyarországi helyzetének vizsgálata*, mégpedig egy sajátos célcsoport, a kisvállalatok vonatkozásában. A témaválasztást, egyrészt szakmai, másrészt személyes tényezők magyarázzák. Engedje meg, tisztelt Olvasó, hogy ez utóbbival kezdjük!

A gazdasági társaságokról szóló törvény megjelenését követően az elsők között alapítottuk vállalkozásunkat. A vállalkozás sikere így nemcsak általában, és elméleti szinten tartozik érdeklődési körömbe, hanem a mindennapi megélhetés és saját, valamint családunk jövőjének biztonsága miatt is. Az elmúlt évek tapasztalatai alapján meggyőződésünk, hogy a siker egyik kulcstényezője az üzleti tervezés és a kontrolling. Úgy tűnik azonban, hogy ezt nem minden vállalkozó ismerte fel eddig.

A szakmai okok között az egyik legfontosabb volt *a vállalkozás-kutatás aktualitása*. Az üzleti tudományok középpontjában hosszú évtizedeken keresztül a nagyvállalatok, azok folyamatainak, szervezeti sajátosságainak vizsgálata állt. Az a felismerés, hogy az innováció és a munkahelyteremtés meghatározó tényezői a kisvállalatok, ahhoz vezetett, hogy elkezdődtek a témával kapcsolatos kutatások. Az elmúlt években a kutatásokat jelentős mértékben befolyásolta az, hogy az úgynevezett új gazdaságban sajátos szerepet töltenek be a kis- és középvállalatok, a környezet változása számos esélyt és veszélyt is magában rejt számukra. Ahhoz, hogy sikeresek legyenek, alkalmazkodniuk kell a környezeti kihívásokhoz, alakítaniuk kell a jövőjüket, és hatékonyan kell működniük. *Ezek megvalósításában óriási szerepe van az üzleti tervezésnek és a kontrollingnak.*

A tervezés vállalaton belül elfoglalt szerepét tekintve széles körben elfogadott nézet, hogy a tervezés, mint a jövőről való gondolkodás, és az aktív cselekvés a kívánatos jövő érdekében, az egyik legfontosabb vezetési funkció. *A kis- és középvállalatok gyakran egyetlen tervtípussal jellemezhetők, ez az üzleti terv.* A sokszor informális, vállalkozói, „fejben létező” stratégiával rendelkező kisvállalatoknál az üzleti terv többnyire tartalmazza a fő stratégiai célkitűzéseket is, és a stratégia megvalósításához szükséges, az üzleti terv időhorizontjára érvényes, cselekvési programot is. A disszertációban az üzleti tervet többféle értelemben használjuk, megjelenik az „üzleti terv mint kirakat”, az üzleti terv mint „önmagunk elé tartott tükör” és az üzleti terv mint „a vállalkozó segítőtársa”.

Nem elég azonban tervezni. Már közhelynek számít, hogy minden terv annyit ér, amennyi megvalósul belőle. A vállalkozónak tudnia kell, hogy mit sikerült megvalósítania, hogyan kell módosítania a célokat, vagy a működését a megváltozott környezeti feltételekhez igazodva. *A tervezés önmagában nem elég, e felismerés bázisán, a vállalati gyakorlat szerves fejlődésének eredményeként alakult ki a kontrolling.* Az üzleti tudományok területén kevés olyan fogalmat ismerünk, amelynek annyiféle definíciója létezik, mint a kontrollingnak. Vannak, akik egészen általánosan határozzák meg, sokszor egy kicsit túlmisztifikálva, mások szerint egyszerű, világosan érthető, jól lehatárolható fogalomról van szó. A vezetés részfunkcióinak összességéként, vezetési alrendszerként, a vezetésstudomány önálló ágaként, a szervezetek belső irányítási rendszerének egyik kiemelt alrendszerként, a vállalati tevékenység egyik alapvető fontosságú integráló funkciójaként, sőt a vállalatgazdaságtan tudományos ágaként is emlegetik.

A kontrolling szó kapcsán a legtöbben a nagyvállalatok kontrolling tevékenységére gondolnak, hiszen ezek folytatnak olyan szerteágazó tevékenységet, amelynek irányításához, koordinálásához kontrollingra van szükség. Valóban, a kontrolling fejlődését vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a nagyvállalatoknál jött létre, ezen túlmenően igaz az is, hogy fejlett kontrollingrendszereket többnyire nagyvállalatok működtetnek. Ebből következik, hogy a kontrolling szakirodalma elsősorban a nagy multinacionális cégek igényeinek megfelelő témákkal, kérdésekkel foglalkozik, és *viszonylag kevés művet találunk, amely azt vizsgálja, hogy van-e létjogosultsága a kontrollingnak a kis- és középvállalatok körében is?*

A kontrolling céljainak többsége kisvállalati szinten is értelmezhető, hiszen ők is sikerre törekednek, számukra is fontos a környezethez való alkalmazkodás. Az eredményorientált vállalatvezetéshez csatarendbe állított eszköz- és tevékenységrendszer a kis- és középvállalatoknál is a siker egyik alapvető feltétele lehet. A jövő nagy feladata a kisvállalkozások számára megérteni a kontrolling által nyújtott lehetőségeket, és hasznosítva a nagyvállalatok tapasztalatait saját feltételeiknek és igényeiknek megfelelő rendszert kidolgozni.

Az üzleti tervezéssel kapcsolatos nemzetközi és hazai kutatásokat több különböző, mégis egymással összefüggő területre oszthatjuk, mégpedig néhány egyszerű kérdés mentén. Az első ilyen kérdést központba állító kutatások azt vizsgálták, hogy terveznek-e egyáltalán a vállalatok. A kis- és középvállalatok esetében ez leggyakrabban úgy merült fel, hogy készítenek-e üzleti tervet a kis- és középvállalatok. Néhány kutatás azt vizsgálta, hogy miért nem készítenek üzleti tervet a vállalkozások. A tervezés elméleti és gyakorlati fejlődésével párhuzamosan megkezdődtek azok a vizsgálatok, amelyek azt vizsgálták, hogy valóban érdemes-e tervezéssel foglalkozni a vállalatoknak. A kutatások egy része irányult arra a kérdésre, hogy milyen sajátosságai vannak a tervezésnek, illetve az üzleti tervezésnek, különbséget tehetünk-e a vállalkozások között ezen a területen demográfiai sajátosságok, például méret vagy ágazati hovatartozás tekintetében.

Kontrolling témakörben a kis- és középvállalatok vonatkozásában a fejlett országokban számos területen végeztek empirikus vizsgálatot. A tanulmányok vizsgálták többek között azt, hogy a gyakorlatban mire terjed ki a kontroller

tevékenységi köre, milyen haszna van a kontrolling bevezetésének, milyen tényezők akadályozzák a bevezetését, milyen céljai és sajátosságai vannak a kis- és középvállalati kontrollingnak. *A magyar kontrolling kutatások fő iránya* a nyolcvanas évek végétől kezdődően a kilencvenes évek első feléig a fejlett országokban kidolgozott modellek és empirikus tapasztalatok megismerését és a hazai alkalmazhatóság feltételeinek vizsgálatát célozta. A kilencvenes évek közepétől a hazai alkalmazás sajátosságait *a kontrolling rendszerek bevezetésének jellemzőit vizsgálták, sikereit és gyengeségeit* elsősorban *esettanulmányok* feldolgozásával. Ezek fontos vizsgálati területnek tekintették azt, hogy mennyiben jelentenek lehetőséget a kontrolling rendszerek a jobb vállalati teljesítményhez, a jobb vezetői döntéshozatalhoz. Az 1990-es évek közepén *kérdőíves felmérésre* került sor a *Magyar Controlling Egyesület* és a *Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem* jóvoltából.

A kutatás egyik célja a kisvállalati körre jellemző üzleti tervezés és a kontrolling tevékenység vizsgálatának összekapcsolása. Bár a hazai kutatások vizsgálták a kisvállalati üzleti tervezést, és a kontrolling kutatások egy része is érintette a kisvállalati kontrollingot, kutatásunk üzleti tervet és kontrollingot egységként kezelő szemlélete egy sajátos vállalati körben vizsgálva újnak tekinthető. Kutatásunk kiegészíti és reményeink szerint, előre viszi a magyarországi vállalkozás-kutatást.

A korábbi elméleti szakirodalmi ajánlásokat és empirikus kutatási eredményeket figyelembe véve fogalmaztuk meg *kutatási kérdéseinket*, amik a következők:

- Készítenek-e üzleti tervet a hazai vállalkozások induláskor?
- A kisvállalatok működése során készül-e üzleti terv?
- Akik készítenek üzleti tervet, milyen célból készítik?
- Akik nem készítettek üzleti tervet, miért nem?
- Mitől függ az, hogy a vállalatok készítenek-e üzleti tervet?
- Tervezik-e hogy a jövőben készítenek üzleti tervet?
- Ki készíti az üzleti tervet?
- Milyen részekből tevődik össze az üzleti terv?
- Kontrollálják-e a tervek megvalósítását?
- Működik-e számítógépes információs rendszer a vállalkozásoknál?
- Van-e kontrollingrendszer a vállalkozásoknál?
- Ha nincs, milyen okokra vezethető vissza hiánya?
- Milyen gyakorisággal, milyen információkra lenne szüksége a vállalkozóknak?

2. A KUTATÁS MÓDSZERE

„A tudományos kutatás a kereső tevékenységnek egy sajátos formája, amelynek az a célja, hogy az emberi tudást új és igaz ismeretekkel gyarapítsa.” Hársing idézett művében kifejti, hogy évszázadok óta megoszlanak a vélemények arra vonatkozóan, hogy a valóság megismerhető-e. Egyes filozófusok például *Bacon*, *Descartes*, *Helvetius*, *Condorcet* optimistán értékelték a világ megismerhetőségét. Mások azonban, például *Berkeley* és *Hume* megkérdőjelezték a valóság megismerhetőségét. *Rorty* leírja, hogy nem beszélhetünk az emberi tudás gyarapodásáról abban az értelemben, hogy egyre adekvátabb képünk lesz a valóságról. A disszertáció szerzője – gyakorló vállalkozó és gyakorlatias ember lévén – az optimistákkal ért egyet. Ennek alapján kutatásunk során abból indultunk ki, hogy a valóságról szerzett ismereteink bővíthetők.

Tudásunk egy része tapasztalati valóság, amit közvetlen tapasztalatunkból tudunk, másik része pedig konszenzuális valóság, amit azért fogadunk el, mert mindenki vagy a többség egyetért vele. Ebből következően a tudományos kutatásnak két alapvető kritériuma, hogy az állításoknak logikailag és empirikusan is alátámasztottnak kell lenniük. Kutatásunk során szem előtt tartottuk ezeket a kritériumokat. *Babbie* hivatkozott munkája alapján elfogadjuk, hogy a tudományos kutatás három fő összetevője az elmélet, a kutatómódszertan és a statisztika.

Jelen kutatás a társadalomtudományi kutatások közé sorolható. A modern társadalomról elmondhatjuk, hogy „a szervezetek társadalmi”, hiszen a tevékenységek jelentős része valamilyen szervezet keretei között zajlik. Ezek magyarázata és megértése a szervezetelméletek célja. A kontrolling átfogó szervezeti megközelítéseinek szervezetelméleti megalapozását tekintve két meghatározó irányzat létezik, a kontingenciaelmélet és az intézményi megközelítés.

A kontingenciaelmélet szerint a szervezeteknek struktúrájukat a mindenkori környezeti feltételekhez kell igazítaniuk, ha hatékonyan akarnak működni. A megközelítés a rendszert magában foglaló szituáció jellemzésével, a szituáció változói és a rendszer jellemzői közötti illeszkedéssel, valamint ennek a magatartásra és a teljesítményre gyakorolt hatásával foglalkozik. Az empirikus vizsgálatok jelentős arányban mutattak ki összefüggést a szervezeti méret, a technológia, a környezet és a szervezeti struktúra között.

Az intézményi közgazdaságtan az intézmények elemzésével megpróbálja összekötni a mikroökonómiát és a szervezetelméletet, de mindmáig nem tekinthető egységesnek. Három fő irányzata a tulajdonjogok elmélete, az ügynökelmélet és a tranzakciós költségek elmélete. A kontingencialista felfogás a hetvenes évektől kezdve jelentős szerepet kapott a számviteli, illetve vezetési kontroll kutatásokban. Ehhez az áramlathoz csatlakozva jelen disszertáció is a kontingenciaelméletet tekinti a tudományos kutatás szervezetelméleti keretének.

Az operacionalizálás során konkrét kutatási műveleteket határozunk meg, melyek eredményeképpen empirikus megfigyelésekhez jutunk. A tudományos kutatás során a valóság megismerésére különböző módszerek állnak rendelkezésre. Ezek

megismerésében és a kutatási módszerek kiválasztásában *Earl Babbie* klasszikusnak számító munkáját vettük alapul. Egyik szempontunk az volt, hogy többféle módszer alkalmazásával megbízhatóbb megállapítások nyerhetők, illetve több oldalról megvizsgálhatók az adott kérdések. Elfogadjuk azt, hogy a kvantitatív és a kvalitatív kutatási módszerek nagyon jól kiegészítik egymást, és mindkét módszertípus elősegíti a jelenségek jobb megismerését.

A különböző kutatási módszerekre pluralisztikus szemlélettel kell tekintenünk. Minden módszer kiválasztása szolgálhat feltáró, leíró vagy magyarázó célokat. *Yin* klasszikusnak számító műve alapján a ki? mit? hol? mennyi? kérdéseknek megfelel a kérdőíves felmérés stratégiája, míg a hogyan? és a miért? kérdéseknél kvalitatív kutatási módszer javasolható. Ennek alapján empirikus kutatásunkban a kvantitatív módszerek közül a társadalom-tudományokban leggyakrabban alkalmazott kutatási módszert, a kérdőíves vizsgálatot, a kvalitatív módszerek közül az interjú módszert használtuk.

A kvantitatív módszerek közül a társadalomtudományokban elterjedt kutatási módszert, a kérdőíves vizsgálatot alkalmaztuk. Előnyét elsősorban a standardizált kérdőívben láttuk. Több kérdést tehattünk fel ugyanarról a témáról, ami rugalmassá tette a feldolgozást.

A kvalitatív társadalomtudományi kutatások módszerei közül szintén az elterjedt módszert, az interjú módszert használtuk. A kérdőíves lekérdezés korlátozott válaszokat megengedő módszerével szemben az interjú során lehetőség nyílik a válaszadók véleményének mélyebb megismerésére. A módszer egyik előnye éppen a nyerhető adatok, információk széles köre, ugyanakkor az eredmények leírásakor a kutatót terjedelmi korlátok is kötik. Az interjú módszernél nagyon fontos volt a válaszadók megnyerése, azért, hogy megnyíljanak, és őszinte válaszokat kapjunk. Ebben sokat segített „az ugyanabban a cipőben járás”, vállalkozóként ugyanis nagyon sok hasonló problémával találkozunk. Másik kvalitatív módszer az esettanulmány volt.

Empirikus kutatásunk négy - témáját, földrajzi kiterjedtségét és módszerét tekintve részben - különböző felmérésből állt.

Az első a *kisvállalati üzleti tervezésre vonatkozó kérdőíves felmérés* volt, ezt a *nagyvállalati interjúk* követték a kontrolling vonatkozásában, majd *mélyinterjúkat* készítettünk a *kisvállalati üzleti tervezés és kontrolling témakörben*. Ezt követően a *kisvállalati üzleti tervezés és kontrolling kérdőíves felmérését* folytattuk le.

Az első három felmérés Hajdú-Bihar megyei kisvállalatokra és országos nagyvállalatokra terjedt ki. A negyedik – a *kisvállalati üzleti tervezés és kontrolling kérdőíves felmérés* keretében kiterjesztve a megelőző kutatások vizsgálati körét - magyarországi vállalatok mintába történő bevonásával vizsgáldtunk. Célunk az volt, hogy tanulva a korábbi felmérések eredményeiből teljesebb és árnyaltabb képet kaphassunk a vizsgált kutatási kérdések vonatkozásában.

Az országos felmérés, a kisvállalati üzleti tervezés és a kontrolling hazai helyzetének feltérképezése módszerül a kérdőívet választottuk. Ennek oka, hogy a kérdőíves vizsgálat nagyon alkalmas volt nagy alapsokaságok jellemzőinek leírására. Nagy elemszámot tett lehetővé, ami növelte a megbízhatóságot. A standardizálás megkönnyítette az adatok összegzését, és a kutatási eredmények megfogalmazását, valamint lehetővé teszi további kutatásokban az eredmények összehasonlítását.

Az egymást részben kiegészítő felmérések fő sajátosságait foglaltuk össze a 1. táblázatban.

1. táblázat. Az empirikus felmérések jellemzői

A vizsgálat tárgya	A felmérés időpontja	Módszer	A résztvevők száma	Földrajzi kiterjedés
A kisvállalati üzleti tervezésre vonatkozó felmérés	2000	Kérdőív	57 kisvállalat	Hajdú-Bihar megye
Nagyvállalati interjúk a kontrolling rendszerről	2005	Interjú	6 nagyvállalat	Magyarország
Mélyinterjúk a kisvállalati üzleti tervezés és kontrolling témakörben	2005	Interjú	15 kisvállalat	Hajdú-Bihar megye
A kisvállalati üzleti tervezés és kontrolling kérdőíves felmérése	2005	Kérdőív	82 vállalat	Magyarország

A felmérések eredményeit folyamatosan publikáltuk. Az első három felmérés eredményei, tapasztalatai és következtetései alapján fogalmaztuk meg azokat a hipotéziseinket, amelyeket a negyedik, mind a kis- és nagyvállalati körre, mind az üzleti tervezésre, mind a kontrollingra kiterjedő országos felmérésben teszteltünk. Ennek, a kisvállalati üzleti tervezés és a kontrolling hazai helyzetének feltérképezését célzó országos felmérésnek módszerül a kérdőívet választottuk. Ennek oka, hogy a kérdőíves vizsgálat nagyon alkalmas nagy alapsokaságok jellemzőinek leírására. Nagy elemszámot tett lehetővé, ami növelte a megbízhatóságot. A standardizálás megkönnyítette az adatok összegzését, és a kutatási eredmények megfogalmazását, valamint lehetővé teszi további kutatásokban az eredmények összehasonlítását.

A mintavételi keret meghatározása a KSH 2004-es adatai alapján került sor. A tevékenység és a vállalkozás nagysága alapján rétegzett, reprezentatív, véletlen mintavétel után 180 vállalkozás kapta meg postai úton kérdőívünket. A felmérés eredményeként 82 értékelhető kérdőív érkezett vissza. A mintában némileg felülreprezentáltak a kisvállalkozások, illetve az országos számoktól eltér az ipari tevékenységet végző vállalkozások aránya, ugyanakkor alulreprezentált az oktatás, az egészségügy, de ezek nem olyan mértékűek, hogy megkérdőjelezhették az empirikus kutatás érvényességét. Az ebből adódó kis torzulást az adatok súlyozásával korrigáltuk. Elsődlegesen ezen felmérés alapján vontunk le új és újszerű következtetéseinket.

3. A KUTATÁS ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

Disszertációnk kiindulópontja az volt, hogy az üzleti tervezés és a kontrolling alkalmazása a kisvállalatoknál a jövő egyik nagy kihívása lesz, legalábbis azoknál, akik sikeresen szeretnének működni. Ennek alapján megvizsgáltuk azt, hogy mennyire tudatosodott ez a hazai kisvállalatoknál, a kialakult helyzet milyen okokra vezethető vissza. Az alábbiakban a kutatás új és újszerű eredménye, az eredmények hasznosítási lehetőségei, valamint további kutatási feladatok megfogalmazására térünk ki.

Véleményünk szerint kutatásunk az alábbi területeken hozott új, illetve újszerű eredményeket. Egyrészt hozzájárult a kisvállalati üzleti tervezés és a kisvállalati kontrolling magyarországi elméletének fejlődéséhez. Másrészt magyarországi empirikus vizsgálatokat és új ismereteket eredményezett.

Az empirikus kutatási eredményeket figyelembe véve, valamint szem előtt tartva a tudományos kutatás általunk elfogadott két kritériumát, a logikai és az empirikus alapú elfogadhatóság kritériumát, 5 tézist fogalmaztunk meg az alábbi területekre vonatkozóan:

- az üzleti tervezés és a vállalati méret összefüggése,
- a kontrolling és a vállalati méret összefüggése,
- a tervezéshez való hozzáállás és a tervezés hiányosságának okai,
- kisvállalatok információs igénye,
- az üzleti tervezés és a kontrolling összefüggése.

1. tézis – Az üzleti tervezés és a vállalati méret összefüggése

Az üzleti tervezés összefüggést mutat a vállalatok méretével, az alkalmazottak számával, és a saját tőke nagyságával, de a nettó árbevétellel nincs korrelációs kapcsolat. Az alkalmazottak számának növekedése nagy valószínűséggel több, nagyobb számú tervezési folyamatot is eredményez, ugyanez állapítható meg a saját tőke növekedése kapcsán is.

A vállalkozás mérete meghatározó arra vonatkozóan, hogy ki végzi a tervezési tevékenységet.

A vizsgált mintában szereplő vállalkozások válaszadói 71%-ban válaszoltak igennel a kérdőív 1/1. kérdésére: „Készítenek-e a vállalkozásával kapcsolatos írásos tervet?”, következésképpen 29%-a a cégeknek nem készít írásos tervet a jövőre vonatkozóan, hanem vagy nem tartja fontosnak, vagy nincs rá ideje, vagy csak a fejében rakja össze stratégiai tervének vázlatát. Fontos kérdés lehet az is, hogy mi az oka ennek a közel 30%-os értéknek.

Tanulságos megvizsgálni a vállalkozások célját a tervekészítéssel kapcsolatosan, hiszen megállapíthatjuk, hogy leggyakrabban a felsorolt tervezési lehetőségek közül a pénzügyhöz kapcsolódó, a működéshez rövid- és középtávon feltétlenül

szükséges árbevételi tervet, költségtervet és ezen belül elsősorban bértervet készítenek. A 2. táblázat adatait értékelve látható, hogy 3-6 havonta, illetve évente készítenek tervet az említett folyamatok felmérésére, szabályozására, de ez teljes mértékben érthető is az elkészített tervek célját látva, mivel itt nem szükséges - de lehetne - hosszú távú stratégiai elképzeléseket felvázolni.

2. táblázat. Milyen célból készül terv a vizsgált vállalatoknál?

2/a) táblázat

	Értékesítési terv		Létszámterv		Bérterv		Beszerzési terv		Készletgazdálkodási terv	
	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%
Nem készítenek	22	37,9	25	43,1	22	37,9	24	41,4	25	43,1
3-6 havonta	14	24,1	7	12,1	4	6,9	18	31,0	17	29,3
1 évente	22	37,9	23	39,7	29	50,0	16	27,6	15	25,9
2-3 évente	-	-	1	1,7	1	1,7	-	-	-	-
Ritkábban, mint 3 évente	-	-	2	3,4	2	3,4	-	-	1	1,7

2/b) táblázat

	Termelési és beruházási terv		Bevételi-forgalmi terv		Költségterv		Likviditási terv		Cash-flow terv	
	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%
Nem készítenek	28	48,3	9	15,5	7	12,1	24	41,4	27	46,6
3-6 havonta	3	5,2	19	32,8	19	32,8	17	29,3	12	20,7
1 évente	23	39,7	30	51,7	32	55,2	17	29,3	19	32,8
2-3 évente	4	6,9	-	-	-	-	-	-	-	-
Ritkábban, mint 3 évente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

A vállalatok nagyságát három mutató segítségével határoztuk meg: az alkalmazottak száma, a nettó árbevétel és a saját tőke nagysága.

Amennyiben az alkalmazottak száma 250 fő és a fölött van, akkor a nagyvállalati kategóriába, 50-249 fő között a középvállalati kategóriába, 10-49 fő között kisvállalati, 10 fő alatt mikrovállalati kategóriába soroltuk. Az átvett EU-s definíció szerint a létszámon felül még két mutató meghatározó a vállalati méretben. Egyik a nettó árbevétel, másik a mérlegfőösszeg. A definíciónak része az is, hogy háromból két mutatónak kell megfelelni ahhoz, hogy valamelyik kategóriába besoroljunk egy

vállalatot. Ezen szabály szerint az általunk vizsgált minta 75%-a mikrovállalkozásnak minősülne. Ennek az az oka, hogy 500 millióban van megszabva a mikrovállalkozások nettó árbevételének és mérlegfőösszegének felső határa. Ez indokolja, hogy vizsgálatunkban kisebb értékhatárokat is alkalmaztunk. A mérlegfőösszeg helyett a saját tőkét használtuk, mert fontosabbnak érezzük a saját vagyont, mint az idegen tőkét is tartalmazó mérlegfőösszeg vizsgálatát. A nettó árbevétel nagyvállalati határát a minta sajátosságainak megfelelően 1 milliárd Ft-nál határoztuk meg, míg a saját tőke ugyanezen határa 100 millió Ft-nál húzódik. Azzal, hogy kismértékben eltértünk a szabványtól, a tézisünkben leírtakat nem befolyásolja.

Kétváltozós korrelációs számítás segítségével vizsgáltuk a vállalatok nagysága, és a tervezési gyakorlat közötti összefüggést.

Az egyik legfontosabb mutató, az alkalmazottak száma, és az írásos tervezés kapcsolatát vizsgálva azt találtuk, *hogy van linearitás a két meghatározó változó értékei között ($r = -0,393$), 0,01-os szignifikancia szint mellett, ami azt mutatja, hogy gyenge kapcsolat van ebben a tekintetben az értékek között, tehát az alkalmazottak számának növekedése nagy valószínűséggel több, nagyobb számú tervezési folyamatot is eredményez.* (3. táblázat)

A fentiekben leírt „gyenge kapcsolatnál” a létező korreláción (kapcsolaton) van a hangsúly. Amennyiben a 0,01 szignifikancia szint helyett 0,05 szignifikancia szintet veszünk, és ezt követően a két változó értékét átkódoljuk és súlyozzuk $r = -0,528$ -at kapunk. Ezt már nevezhetjük erős korrelációnak, bár nagyon a határon van, a kapcsolat mindenesetre egyértelmű, tehát az alkalmazottak száma meghatározza az írásos tervezés meglétét.

3. táblázat. Milyen arányban készítenek a vállalatok írásos tervet a cég nagysága (alkalmazottak száma) függvényében?

			Alkalmazottak száma (2005)				Összesen
			0 - 9 fő	10 - 49 fő	50 - 249 fő	249 fő felett	
Készítenek a vállalkozásával kapcsolatos írásos tervet?	IGEN	Gyakoriság (db)	19	20	8	7	54
		%	52,8%	80,0%	100,0%	100,0%	71,1%
	NEM	Gyakoriság (db)	17	5	0	0	22
		%	47,2%	20,0%	,0%	,0%	28,9%
Összesen:		Gyakoriság (db)	36	25	8	7	76
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A második kritériumot vizsgálva már meglepőbb eredményre jutottunk ugyanis a statisztikai számítások nem mutattak ki összefüggést a nettó árbevétel és a tervezés

viszonylatában. Nagymértékben szóródtak az értékek, ami azt mutatja, hogy a mintába került vállalatok esetében nem meghatározó a nettó árbevétel nagysága a tervezési hajlandóságra.

A harmadik kritérium, a saját tőke nagysága, és az írásos tervezés kapcsolatát vizsgálva újra lineáris kapcsolatot mutatott a korrelációs számítás, a Pearson-féle mutató -0,287-es értéket vett fel, 0.05-os szignifikancia szint mellett, vagyis hasonlóan az alkalmazottak számához a saját tőke nagysága is meghatározója annak, hogy van-e írásos terv az adott cégnél. Ugyanezen mutatókból következik az is, hogy a mikro-, és kisvállalkozások hajlamosak a tervezési folyamatnak kisebb jelentőséget tulajdonítani, meghagyni azt a nagyobb vállalkozások „időtöltésének”.

Összegezve megállapíthatjuk, hogy statisztikai számításaink segítségével igazoltuk tézisünket, és valóban meghatározó a vállalat nagysága a tervezés folyamatának elindításában. Kisebb kiegészítést csak a nettó árbevétel, mint vállalati nagyság mutató tekintetében kell tennünk, ugyanis ebben a tekintetben nem találtunk szignifikáns eltérést kis-, közép- és nagyvállalatok között, de ez esetben is 0,07-os szignifikancia szinten már elfogadható lenne a kapcsolat, és erősen korrelál a nettó árbevétel és az alkalmazotti létszám, illetve a saját tőke változó ($r=0,814; 0,775$).

A 4. táblázatot elemezve megállapíthatjuk, hogy a tulajdonos 24 esetben vállalta magára ezt a feladatot, de egy esetben sem a nagyvállalatoknál. Közepeseknél egy vállalkozás esetében, a közép- és nagyvállalatoknál a vezető végzi ezt a munkát, a vizsgált mintában, 37 esetben.

4. táblázat. Ki készíti a tervet a vállalatnál?

Ki készíti a tervet?								
	Beosztott		Tulajdonos		Vezető		Külső szakember	
	Gyakoriság (db)	%	Gyakoriság (db)	%	Gyakoriság (db)	%	Gyakoriság (db)	%
Igen	17	29,3	24	41,4	37	63,8	16	27,6
Nem	41	70,7	34	58,6	21	36,2	42	72,4
Összesen:	58	100,0	58	100,0	58	100,0	58	100,0

A 5. táblázat és a 6. táblázat adatait figyelembe véve elmondható, hogy jellemzően meghatározza a vállalkozás mérete azt, hogy ki végzi a tervezési tevékenységet, vagy ki koordinálja azt, s nemcsak az alkalmazottak száma alapján következtethetünk erre, hanem a saját tőke és a nettó árbevétel (a vállalkozás nagyságát meghatározó egyéb tényezők) elemzése alapján is.

Az 50 - 249 fő közötti alkalmazotti létszámmal dolgozó vállalkozások 75%-ában a vezető készíti az értékesítési, létszám, bér, stb. terveket, míg a 250 főnél is több

munkavállalót foglalkoztató cégek esetében ez az arány 100%-os, tehát minden esetben a vezető munkakörébe tartozik a stratégiai tervezés.

5. táblázat. Alkalmazottak száma - a vállalkozás vezetője végzi a tervezést

			Alkalmazottak száma				Összesen
			0 - 9 fő	10 – 49 fő	50 - 249 fő	249 fő felett	
Ki készíti a tervet (vezető)	Igen	Gyakoriság (db)	9	11	6	7	33
		%	47,4%	55,0%	75,0%	100,0%	61,1%
	Nem	Gyakoriság (db)	10	9	2	0	21
		%	52,6%	45,0%	25,0%	,0%	38,9%
Összesen		Gyakoriság (db)	19	20	8	7	54
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

6. táblázat. Alkalmazottak száma - tulajdonos végzi a tervezést (2005)

			Alkalmazottak száma				Összesen
			0 - 9 fő	10 – 49 fő	50 - 249 fő	249 fő felett	
Ki készíti a tervet? (tulajdonos)	Igen	Gyakoriság (db)	11	9	1	0	21
		%	57,9%	45,0%	12,5%	,0%	38,9%
	Nem	Gyakoriság (db)	8	11	7	7	33
		%	42,1%	55,0%	87,5%	100,0%	61,1%
Összesen:		Gyakoriság (db)	19	20	8	7	54
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

2. tézis – A kontrolling és a vállalati méret összefüggése

A vizsgált vállalatok által bevezetett és működtetett kontrolling eszközök és rendszerek közötti különbséget leginkább a vállalatok mérete és ágazati hovatartozása befolyásolja. A vállalkozás méretének növekedésével gyakoribb a kontrolling rendszer alkalmazása.

A kontrolling rendszer működtetése függ az ágazati hovatartozástól. A kontrolling rendszer kevésbé elterjedt még az építőiparban, az oktatásban és az egészségügyben.

A kontrolling a nagyvállalatoknál keletkezett, később és nehezebben terjedt a kis- és középvállalatoknál. *A vizsgált mintában ki tudtuk mutatni az összefüggést a vállalat mérete (alkalmazottak száma) és a kontrolling, illetve számítógépes informatikai rendszer bevezetése között. Az 50 főnél nagyobb alkalmazotti létszámmal bíró vállalkozások közül csak 3 válaszadó nyilatkozta azt, hogy nem működtet kontrolling rendszert, ugyanakkor az 0-9 főt alkalmazottat foglalkoztató cégek közül csak egy működtet ilyen rendszert és 35 nem. (7. táblázat)*

7. táblázat. Mennyiben függ a kontrolling rendszer működtetése a cég nagyságától?

			Alkalmazottak száma 2004-ben				Összesen
			0 - 9 fő	10 - 49 fő	50 - 249 fő	249 fő felett	
Van-e kontrolling rendszer a cégnél?	IGEN	gyakoriság	1	9	5	7	22
		%	2,8%	36,0%	62,5%	100,0%	28,9%
	NEM	gyakoriság	35	16	3	0	54
		%	97,2%	64,0%	37,5%	0,0%	71,1%
Összesen:		gyakoriság	36	25	8	7	76
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A számítógépes információs rendszer működtetésénél hasonló megoszlással talákoztunk a minta elemzése során. Ennél a mutatónál már egy vállalkozásnál sem fordul elő, hogy 50 főnél többet alkalmazzon, és ne legyen informatikai rendszere, de a 10 - 49 fős cégeknél is csak 1 vezető nyilatkozta azt, hogy nincs ilyen alkalmazása.

A vállalatok ágazati hovatartozása – mintánkban - meghatározónak bizonyult a kontrolling rendszerek működtetése terén. Gyenge kapcsolat figyelhető meg $r = -0,291$ a két változó között.

Keresztábra elemzés során megállapítottuk, hogy az építőipari, oktatási és egészségügyi cégek, szinte egységesen, nem alkalmaznak kontrolling rendszert. A szolgáltatásban és kereskedelemben tevékenykedő cégek kevesebb mint 25 %-a alkalmazza a vizsgált rendszert.

Összefoglalva a 2. tézissel kapcsolatos eredményeket, látható, hogy a vállalkozások mérete meghatározó a kontrolling rendszer működtetése szempontjából.

3. tézis – A tervezéshez való hozzáállás és a tervezés hiányosságának okai

A mintában szereplő vállalatok döntő többsége rendszeresen készít üzleti tervet, csak a cégek 29 %-a nem tartja ezt meghatározónak működése szempontjából. A tervezési lehetőségek közül leggyakrabban a pénzügyhöz kapcsolódó, a működéshez rövid- és középtávon feltétlenül szükséges árbevételi- és költségtervet készítene.

A kisvállalatok irányítói a tervezést csupán rövid távú célok, mint hitelkérelem, illetve pályázat elnyerésének eszközeként fogják fel, nem pedig a cég piaci helyzetének megismeréséhez és a stratégiai tervezéshez szükséges eszközként.

A formális tervezés hiánya elsődlegesen az adaptív szemléletre, valamint a vállalkozói stratégiára vezethető vissza, nem függ a versenytársak számának alakulásától, nem befolyásolja az ismeretek hiánya, valamint az erőforráshiány.

A magyar vállalkozások számára az üzleti terv a stratégiai tervnél rövidebb időhorizontú, részletesebb cselekvési terv. Az általában informális, vállalkozói, „fejben létező” stratégiával rendelkező kisvállalatoknál az üzleti terv többnyire tartalmazza a fő stratégiai célkitűzéseket is, és a stratégia megvalósításához szükséges, az üzleti terv időhorizontjára érvényes, cselekvési programot is.

A minta elemzése során markánsan elkülönül egy része a folyamatoknak, amelyek támogatására, szabályozására nem készül, készült terv az adott vállalkozásnál. A hosszabb távú folyamatok tervezése nem tekinthető fontos feladatnak a magyar kis- és mikrovállalkozások számára, így a megkérdezett cégek 72,4%-a nem készített disztribúciós tervet, és több mint 60%-a termékfejlesztési terv, technológiafejlesztési terv, gyártási terv, és karbantartási terv nélkül létezik és vesz részt a piaci versenyben. (8. táblázat).

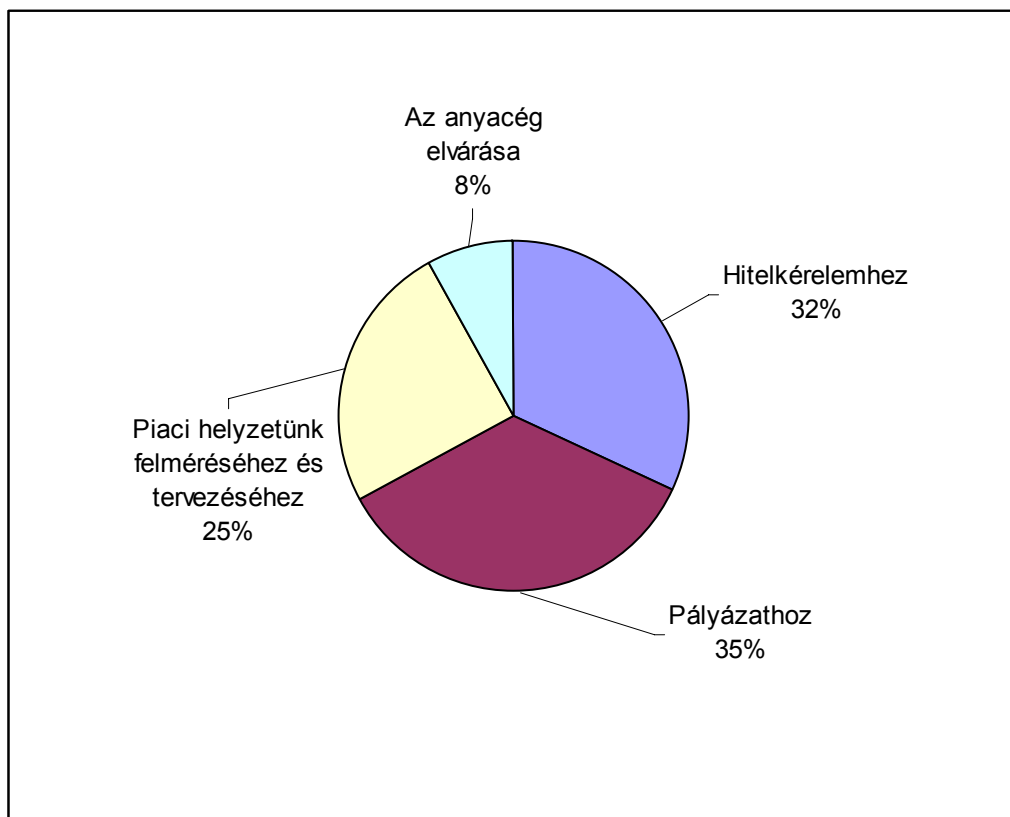
8. táblázat. Milyen folyamatokhoz nem készül terv?

	Disztribúciós terv		Termékfejlesztési terv		Technológiafejlesztési terv		Gyártási terv		Karbantartási terv	
	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%
Nem készítenek tervet	42	72,4	37	63,8	41	70,7	40	69,0	36	62,1
Negyedévente	5	8,6	6	10,3	3	5,2	8	13,8	4	6,9
Félévente vagy évente	9	15,5	10	17,2	10	17,2	10	17,2	16	27,6
2-3 évente	1	1,7	1	1,7	1	1,7			1	1,7
Ritkábban mint 3 évente	1	1,7	4	6,9	3	5,2			1	1,7

A mintában vizsgáltuk az üzleti terv készítésének célját. Az üzleti tervet az különbözteti meg leginkább a stratégiától, hogy míg az utóbbi nem publikus és belső használatra készül, addig az üzleti terv kimondottan a külsőknek készül, ennél fogva pozitív jövőképet kell sugározni, a célja a vállalat bemutatása, mégpedig hitelfelvétel, eladás, a befektetők tájékoztatása céljából vagy marketingcélből, és elsődlegesen a vállalkozó munkáját kell, hogy segítse.

A válaszadók az alábbi célokat nevezték meg a kérdésekre adott válaszaikban. Leggyakoribb érv volt a tervkészítés mellett, hogy szükséges a hitelkérelem benyújtásához vagy pályázathoz kellett. Relatív kevesen válaszolták azt, hogy a cég piaci helyzetének megismeréséhez kellett megalkotni valamilyen üzleti tervet, és elenyésző hányad jelölte meg az „anyagég elvárása” válaszlehetőséget. (1. ábra)

1. ábra. Milyen célból készült már terv?



A minta elemzése során kapcsolat találtunk ($r = -0,446$, $p = 0,01$) a cég piaci helyzetének megismerése és a cég nagysága között. A mikro- és kisvállalkozások kevesebb energiát fordítanak erre a tevékenységre.

Az írásos terv készítésének motivációit vizsgálva tovább finomíthatja a képet a kérdőív megfelelő kérdésére adott válaszok összegzése. Megfigyelhető, hogy a vállalatok irányítói a tervezést csupán rövid- legfeljebb középtávú üzleti célok elérésének eszközeként fogják fel (konkrét céljaik meghatározásában, üzleti döntéseikben, a vállalkozás finanszírozásának megtervezésében), nem pedig a cég piaci helyzetének megismeréséhez és tervezéséhez, gondolataik rendszerezéséhez, vállalkozásuk környezetének megismeréséhez (9. táblázat).

9. táblázat. Miben nyújt segítséget a tervezés?

9/a) táblázat

	Gondolataim rendszerezésében		A vállalkozás környezetének megismerésében		Konkrét céljaim meghatározásában		Üzleti döntéseimben	
	Gyakoriság (db)	%	Gyakoriság (db)	%	Gyakoriság (db)	%	Gyakoriság (db)	%
IGEN	12	20,7%	11	19,0%	29	50,0%	42	72,4%
NEM	46	79,3%	47	81,0%	29	50,0%	16	27,6%

9/b) táblázat

	A vállalkozás finanszírozásának megtervezésben		A kitűzött célok megvalósításában		A munkatársak ösztönzésében	
	Gyakoriság db	%	Gyakoriság db	%	Gyakoriság db	%
IGEN	37	63,8%	34	58,6%	8	13,8%
NEM	21	36,2%	24	41,4%	50	86,2%

Összefoglalva az állapítható meg, hogy a hosszabb távú folyamatok tervezése nem tekinthető fontos feladatnak a magyar kis- és mikrovállalkozások számára, a tervezésnek csak az üzleti döntések meghozatalában, a finanszírozás megtervezésében, a kitűzött rövid távú célok megvalósításában tulajdonítanak jelentőséget.

A szakirodalom által adott kategóriarendszerben gondolkodva és a mintát elemezve kijelenthetjük, hogy *az adaptív stratégiai megközelítés a legjellemzőbb a mintára, vagyis amelyet a következő kijelentésekkel jellemezhetünk:*

- „Miért tervezzen az ember előre, amikor a dolgok olyan gyorsan változnak?”
- „Nem tudom kezelni a bizonytalanságot.”
- „Minden terv elavult mielőtt még befejeznék.”

A „nem tervező” válaszadók legnagyobb arányban, 45,8%, azzal a kijelentéssel értett egyet, miszerint: „Túl sok a bizonytalansági tényező ahhoz, hogy értelme lenne leírni a terveket”.

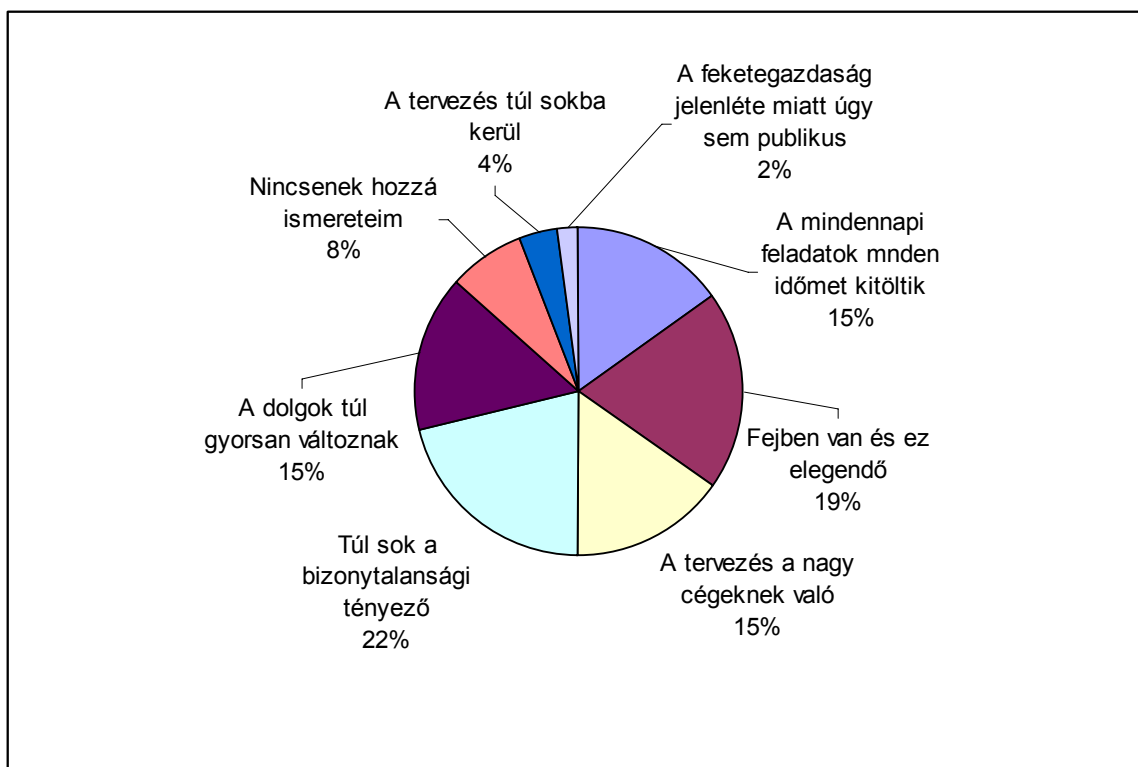
A másik jellemző válasz miszerint: „fejben van és ez elegendő” (41,7%), *a vállalkozó sajátos stratégiai megközelítéséből fakad, nem látja értelmét felesleges „papírmunkával” bajlódni, mikor így is sikeres vállalkozást vezet, vagy pedig nem ennek a tényezőnek tulajdonítja a sikertelenséget.* Jellemző még erre a hozzáállásra a másik, a mintában hangsúlyt kapott kijelentés is, miszerint a tervezés csak a nagy cégeknek való (33,3%), a „kicsik” elboldogulnak a nélkül is. „A tervezés túl sokba kerül és egyébként is, mire leírom, már elveszti aktualitását.” ($r = 0,426$; 0,05 szignifikancia szint mellett).

A stratégiai szemlélet hiánya erőteljesen megnyilvánul a kérdéscsoportra adott válaszok esetében. Az ilyen típusú válaszok, mint „nincs időm rá”, „túl elfoglalt vagyok ma ahhoz, hogy a holnappal törődjek”, „azonnali eredményeket szeretnék mindenből, amit teszek”, „túl közel vagyok a tűzhöz, ahhoz, hogy tárgyilagosan lássam a dolgokat”, mind azt üzenik, hogy a vállalkozó nem gondolkodik stratégiában, nem fordítja erőforrásainak egy részét a tervezésre. A vizsgált mintában a válaszadók egyharmada mondta azt, hogy „a mindennapi feladatok minden időmet kitöltik” így nincs ideje a tervezésre.

Végül – kutatásunk alapján - egy nem meghatározó oka a tervezés elmaradásának az ismeretek, az erőforrások hiánya, illetve a félelem a tervek „kiszivárgásától”. A vállalkozók kevesebb, mint egyharmada nyilatkozott úgy, hogy „nincsenek meg a

megfelelő ismeretei a tervezéshez”, tehát a szakértelem saját megítélés szerint rendelkezésre áll. A válaszadók közül nagyon kevesen jelölték meg (4%) a tervezés elmaradásának okaként azt, hogy „túl sokba kerül a tervezés, nincs rá anyagi fedezet”, és még kevesebben magyarázták ezt a feketegazdaság jelenlétével (2%). (2. ábra).

2. ábra. Miért nem készít írásos tervet?



Az adatok vizsgálata során igazolódik a feltételezés. Az írásos tervet nem készítő válaszadók jelentős része a stratégiai szemlélet hiányát mutatja, jelentős számú az adaptív stratégiai megközelítést alkalmazó vállalkozók aránya.

Elmarad a várt értéktől az ilyen területen ismerethiánnyal, erőforráshiánnyal küzdő vállalkozások száma és egészen kevés a félelme miatt nem tervező vállalkozó.

A versenytársak számának alakulásától egyáltalán nem függ a tervekészítési hajlandóság, megvizsgálva a korrelációt a két változó esetében nagyon alacsony értéket ad ($r = -0,049, -0,077$).

4. tézis – Kisvállalatok információs igénye

A kisvállalatoknál az információs rendszer elemei közül a számlázás, a készletnyilvántartás, és a főkönyvi könyvelés szerepel nagy súllyal. A vállalkozások nagy hányadában, a válaszadók több mint 50%-ában, van folyószámla nyilvántartás, és a bérszámfejtés is számítógépes rendszeren keresztül történik.

A kisvállalatok, és ezen belül a legkisebb mikrovállalkozások is igénylik, hogy évközben tájékoztatást kapjanak gazdasági teljesítményükről és a felmerülő problémákról. Minél nagyobb a vállalkozás, annál gyakrabban igényli az információkat a működéséről. A vállalkozások számára a havi árbevétel, a havi költség és a havi adózatlan eredmény számítanak fontos információknak, de különbség mutatkozik a vállalat nagysága alapján abban, hogy mely működésükkel kapcsolatos információkat tartanak a legfontosabbnak.

A 10. táblázat magyarázatot ad arra, hogy az ismertebb információs rendszerek közül melyek a leggyakrabban alkalmazottak.

10. táblázat. Mely elemeit vezették be az információs rendszernek a vállalkozásnál?

Az információs rendszer mely elemeit vezették be?										
	Számlázás		Folyószámla nyilvántartás		Főkönyvi könyvelés		Bérszám fejtés		Készlet nyilvántartás	
	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%
Igen	49	73,1	39	58,2	47	70,1	41	61,2	48	71,6
Nem	18	26,9	28	41,8	20	29,9	26	38,8	19	28,4
Összesen:	67	100	67	100	67	100	67	100	67	100

Megfigyelhető, hogy az informatikai rendszer elemei közül a vállalkozások a „halasztható” beruházásokat, mint például a befektetett eszközök nyilvántartására szolgáló szoftvereket, gyártásütemezést segítő, emberi erőforrás kezelő rendszereket nem használják, nem fektettek be ilyen irányú fejlesztésekbe. Talán az ezen szoftverek által segített tervezési folyamatok még idegenek a magyar vállalati kultúrától, különösen a kis- és mikrovállalkozások szintjén. Ezek a cégek méretüknél fogva is halaszthatják e beruházásokat, hiszen ezen a szinten még könnyebben kézben tarthatóak a folyamatok hagyományos módszerekkel is. Az alrendszerek prioritása: számlázás, készletnyilvántartás, főkönyvi könyvelés.

Az évközi tájékoztatási igénnyel kapcsolatosan az alábbi eredmények születtek.

11. táblázat Igény felmérés az évközi tájékoztatásról

Van-e szüksége évközi tájékoztatásra?	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
Igen	69	86,2
Nem	11	13,8
Összesen	80	100,0

12. táblázat Információs szükséglet gyakorisága

Információs szükséglet gyakorisága	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
Hetente	6	7,5
Havonta	36	45,0
Negyedévente	28	35,0
Évente	2	2,5
Nincs rá szüksége	8	10,0
Összesen	80	100,0

A vállalatok közül 80 adott értékelhető választ a fenti kérdésekre. A 80 vállalatból 69 igényelt évközi tájékoztatást. A 69 vállalatból 56 kisvállalat. Így a kisvállalatok, és ezen belül a legkisebb mikrovállalkozások is igénylik, hogy évközben tájékoztatást kapjanak gazdasági teljesítményükről, és a felmerülő problémákról. Minél nagyobb a vállalkozás, annál gyakrabban igényli az információkat a működéséről.

Legtöbben havonta kérnének tájékoztatást a vállalkozás gazdálkodásáról.

5. tézis – Az üzleti tervezés és a kontrolling összefüggése

A kontrolling jóval kevésbé elterjedt, mint az üzleti tervezés a kisvállalatok gyakorlatában. A kontrolling alkalmazását tekintve jelenleg a középvállalatok vannak azon a szinten, amilyen szinten az üzleti tervezés vonatkozásában a mikrovállalatok vannak.

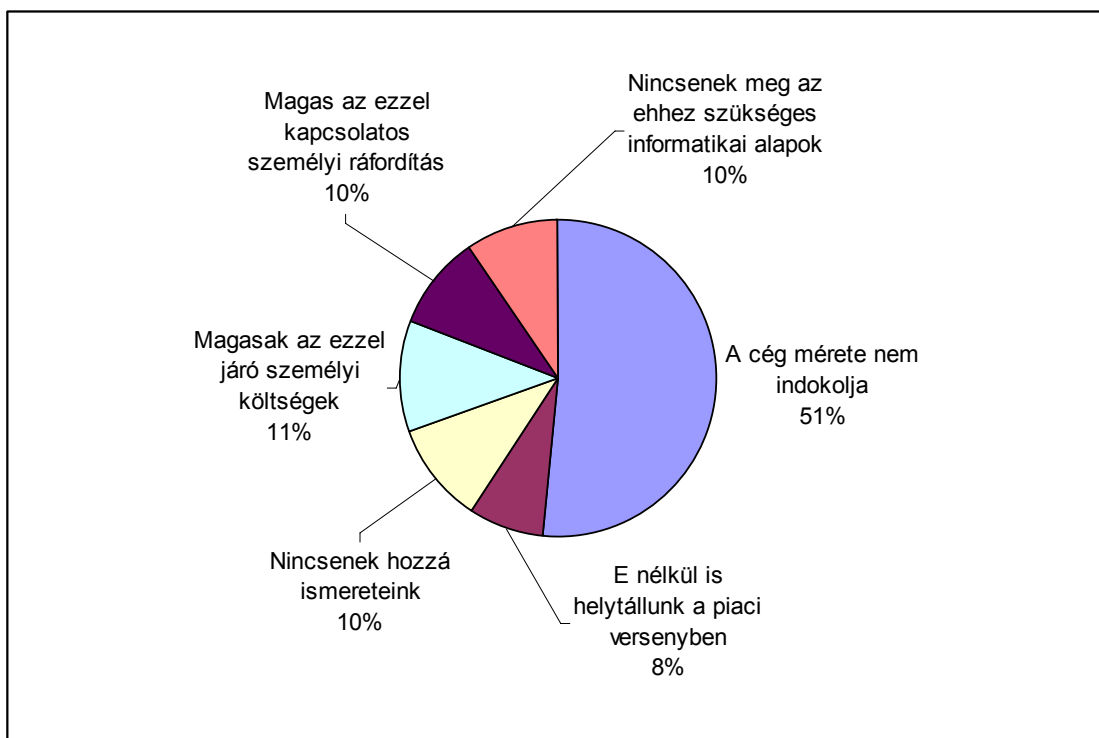
Az ismeretek-, informatikai alapok hiányát, a bevezetés és a működtetés költségeit, a vállalkozók nem tartják a kontrolling lényeges akadályának. Legtöbben a vállalkozás kis méretével indokolják a kontrolling rendszer alkalmazásának elmaradását.

Az ötödik tézisben szereplő állítások igazolásához térjünk vissza a 3. táblázathoz, mely a tervezés vállalat nagysága közötti összefüggést és a 7. táblázathoz, mely a kontrolling és a vállalat nagysága közötti kapcsolatot mutatja.

Amíg a vizsgált mintából a vállalatok mintegy $\frac{3}{4}$ - készít írásos tervet, addig a vállalatok $\frac{1}{4}$ -e működtet kontrolling rendszert.

Tanulságos megfigyelni a 3. ábrán levő értékeket, itt a kisvállalkozók szemszögéből nézve egyértelmű választ kaphatunk arra, hogy miért nem vezetik be a kontrolling rendszert a cégeiknél, bármennyire is ajánlja ezt számukra a szakirodalom. Kiugró értéket ért el „a cég mérete nem indokolja” típusú válasz, a többi érv a rendszer ellen már csak finomítja a kialakult képet.

3. ábra. Ha a vállalatnál nincs kontrolling rendszer bevezetve, miért nincs?



A fenti tézisek első közelítésben, a mintában szereplő vállalatokra igazak. A következtetések levonása azáltal válik általánosabb érvényűvé, hogy törekedtünk a reprezentativitásra. A téziseink nem tekinthetők törvényeknek, csak statisztikai törvényszerűségeket mutatnak adott szignifikancia szint mellett.

Reményeink szerint mindezen kritikai megjegyzéseket figyelembe véve is a kutatás elfogadható tudományos és gyakorlati eredményeket hozott.

4. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK HASZNOSÍTÁSA

A kutatás eredményei 27 hazai és külföldi publikációban jelentek meg, elősegítve ezzel az eredmények megismerését és a témában további kutatás folytatását.

Az eredmények további hasznosítására elsősorban az oktatásban került sor. 1998-tól a *Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Karán* óraadóként dolgozom. Az Üzleti vállalkozás valamint a Vállalat stratégia tárgyak oktatójaként, és számos szakdolgozat konzulenseként lehetőségem volt mind az elméleti, mind a gyakorlati eredmények hallgatóknak történő átadására. Részt vettem tudományos vezetőm dr. Fülöp Gyula 2001-ben megjelent, *A globális vállalati stratégiák*, és a 2004-ben megjelent *Kisvállalati gazdálkodás* című tankönyvének szerkesztői munkájában.

A kutatásom eredményének tekinthető, hogy a kérdőívekre adott válaszok, illetve a mélyinterjúk eredményeként kialakult egy kép arról, hogy milyen követelményeknek kellene eleget tenni egy a piaci viszonyokhoz jó alkalmazkodó kontrolling rendszernek, mely már publikálásra került.

Jelen kutatás egy részét képezi egy hosszú és talán soha véget nem érő kutatási folyamatnak. A következőkben azokat a további kutatási feladatokat foglalom össze, amelyek a kutatás szerves folytatásaként tervezek a jövőben.

- További kutatásra érdemes az a kérdés, hogy milyen összefüggés van a vállalkozások életszakasza, életciklusa és az üzleti tervezés, valamint a kontrolling alkalmazása között.
- A fejlesztési javaslatokhoz kapcsolódva nagyon fontosnak tartom annak a kutatási kérdésnek a megválaszolását, empirikus adatokkal történő bebizonyítását, hogy valóban sikeresebbek-e az üzleti tervezési módszereket és kontrolling rendszereket alkalmazó vállalkozások.
- Esettanulmányok leírásával olyan példák bemutatását tartom célszerűnek, amelyek elsősorban hazai sikeres alkalmazásokat ismertetnek, és követendők lehetnek.

Disszertációm azzal kezdtem, hogy vállalkozóként személyesen is érint ez kutatási téma. Többéves kutatómunkám eredményei implicit módon megjelentek saját vállalkozásom üzleti tervezési és kontrolling tevékenységeiben is.

A kutatást mérlegét megvonva elmondható, hogy a globalizálódó vállalkozói környezetben a jövőbeli fejlődés szempontjából meghatározó a vállalkozók üzleti tervezéssel és kontrollinggal kapcsolatos szemléletmódjának megváltoztatása. Ezzel megfelelő fontosságot tulajdonítanak e területeknek, és bővítenék ez irányú ismereteiket.

A megoldást az oktatásban látom, azon belül is elsősorban a pozitív példák bemutatásában, amik egyértelműen bizonyítják azt, hogy megéri tervezni és megéri kontrolling rendszert alkalmazni, mert valóban elősegítik a vállalkozások sikeres működését.

HIVATKOZOTT IRODALOM

- Barakonyi, K.* (1999): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Bodnár, V.* (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- Ph.D. disszertáció. BKÁE in *Lázár, L.* (2002) Értékek és mértékek. A vállalati erőforrásfelhasználás leképezése és elemzése a hazai üzleti szervezetekben. Ph.D
- Chikán, A.* (2003): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest.
- Dobák, M.* (1992): Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Fülöp, Gy.* (2004): Kisvállalati gazdálkodás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Aula Kiadó.
- Horváth, P.* (1990): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Hahn, A.* (2005): Der Controller als Sparringpartner. Manager und Controller als Gespann. ControllerNews 2005/1.
- Hársing, L.* (1999): Bevezetés a tudományelméletbe. Bíbor Kiadó, Miskolc, 7. o.
- Horváth, P.* (1993): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1993.
- Horváth, P.* (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708>
- Hoványi, G.* (2001): Globális kihívások –menedzsmentválaszok. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest.
- Németh I.* (2003): Kontrolling kis- és középvállalatoknak. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10450>, Menedzsmentfórum. 2003. június 13.
- Körmendi, L.-Tóth, A.* (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkiadó Kft., Budapest.
- Mészáros, Á.* (1995): A controlling sajátosságai a magyar konszern- és holdingszervezetekben. Vezetéstudomány 1995. 3. szám.
- Németh I.* (2003): Kontrolling kis- és középvállalatoknak. Menedzsmentfórum. 2003. június 13. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10450>
- Nuridsány, J.* (2003): Shareholder Value szemlélet a kontrollingban is-Interjú a TVK kontrollerével. Menedzsment Fórum, 2003. január 28. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9763>
- Szerb, L.-Ulbert, J.* (2002): A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról. Vezetéstudomány. 2002/7-8.
- Szirmai, P.* (2000): Vállalkozói "holajobb": A benchmarking jelentése és üzenete. CÉGVEZETÉS 2000. 8. Évf. 2.
- Tirnitz, T.* (2006): A hagyományos operatív kerettervezésen túl. BCE előadás.
- Román, Z.* (2002): Vállalkozáserősítő (és/vagy) kisvállalat-politika? – A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról- Vezetéstudomány, 2002. 7-8.

A SZERZŐ PUBLIKÁCIÓI

- Hernádi, L.* (1997) Women Entrepreneurs in Small Business in the Transforming Hungarian Economy Presentation, PhD. hallgatók I. Nemzetközi Tudományos Konferenciája, Miskolc 1997. augusztus 11-17.
- Hernádi, L.* (1998) A vállalkozáselmélet fejlődéstörténete MicroCAD'98 Nemzetközi Számítástechnikai Tudományos Konferencia, Miskolc, 1998. február 25-26. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány (Pp. 3-14.)
- Hernádi, L.* (1999) The Necessity and Possibility of the Application of the Controlling Method in Hungarian Small Businesses MicroCAD'99 Nemzetközi Számítástechnikai Tudományos Konferencia, Miskolc, 1999. február 24-25. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány (Pp.13-20.)
- Fülöp, Gy.-Balázs, M.-Bodnár, V.-Hernádi, L.-Hideg, E.-Perge, I.* (1999) Vállalati gazdálkodás az európai integrációban. Aula Kiadó, Budapest.
- Hernádi, L.* (1999) The Small Enterprise-specific Problems of Business Planning and the Possibilities of Their Solution (The results of an empirical survey) PhD. hallgatók II. Nemzetközi Tudományos Konferenciája, Miskolc, 1999. augusztus 9-15. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány (Pp. 105-114.)
- Hernádi, L.* (2000) Computerized Recordkeeping for Small Business (Computerized document classification, storage, and retrieval) MicroCAD' 2000 Nemzetközi Számítástechnikai Tudományos Konferencia, Miskolc, 2000. február 23-24. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány (Pp.95-104.)
- Hernádi, L.-Kovács, Z.* (2001) The Place of Information Systems Managing Documents in the IS/IT Investments of Small Enterprises PhD. hallgatók III. Nemzetközi Tudományos Konferenciája, Miskolc 2001. augusztus 13-19. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány (Pp. 87-93.)
- Fülöp, Gy.-Hernádi, L.-Kovács, Z.* (2001) Management Of The Documents Of Business Processes In Small And Medium Enterprises (Principles, Techniques and Application) 46th ICSB World Conference, Taipei, 2001 June 17-20. Conference Proceedings (Pp. 147-159)
- Fülöp, Gy.-Gáll, G.-Hernádi, L.-Móré, T.-Perge, I.* (2001) A globális vállalati stratégiák. Aula Kiadó, Budapest.
- Hernádi, L.-Kovács, Z.* (2001) The Classification of Business Processes in Small Enterprises MicroCAD 2001 Nemzetközi Számítástechnikai Tudományos Konferencia, Miskolc, 2001. március 1-2. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány (Pp.31-38.)
- Hernádi, L.-Kovács, Z.* (2002) The management of electronic documents in small enterprises MicroCAD 2002 Nemzetközi Számítástechnikai Tudományos Konferencia, Miskolc, 2002. március 7-8. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány (Pp. 21-26.)
- Fülöp, Gy.-Hernádi, L.-Móré, T.-Perge, I.* (2003) A micro-, kis-, és középvállalkozások EU integrációs előkészítésének átfogó operatív programja Budapest, 2003. 03. Gazdasági Minisztérium Vállalkozások EU Integrációs felkészítését Koordináló Titkárság Kiadványa (Pp. 75-92)
- Fülöp, Gy.-Hernádi, L.-Kovács, Z.* (2003) Az üzleti folyamatok elektronikus dokumentumainak kezelése Vezetéstudomány, XXXIV. évf., 2003. 03. szám, (Pp. 18-32.)

- Hernádi, L.-Kovács, Z.* (2003) Business planning step by step in small and medium-sized enterprises PhD. hallgatók IV. Nemzetközi Tudományos Konferenciája, Miskolc, 2003. augusztus 11-17. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány (Pp. 69–74.)
- Hernádi, L.-Kovács, Z.* (2003) The execution of the four functional strategies in small enterprises: Marketing, Operations , Financial management and Human Resources MicroCAD 2003 Nemzetközi Számítástechnikai Tudományos Konferencia, Miskolc, 2003. március 6-7. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány (Pp. 29-34.)
- Fülöp, Gy.-Hernádi, L.-Kovács, Z.* (2004) The Management of Electronic Documents: A Hungarian small business case JOURNAL OF SMALL BUSSINES MANAGEMENT, 2004. No 5 (Pp. 57-63)
- Fülöp, Gy.-Hernádi, L.-Kovács, Z.* (2004) Entrepreneurship and Regional Development Taylor Francis Publications, London, No 7 (Pp. 16-22)
- Hernádi, L.-Kovács, Zs.* (2004) The role of small and medium-sized enterprises in the economy and society MicroCAD 2004 Nemzetközi Számítástechnikai Tudományos Konferencia, Miskolc, 2004. március18-19. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány (Pp. 87-93.)
- Hernádi, L.-Kovács, Zs.* (2004) Small and medium-sized enterprises in view of joining EU MicroCAD 2004 Nemzetközi Számítástechnikai Tudományos Konferencia, Miskolc, 2004. március18-19. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány (Pp. 95-100.)
- Fülöp, Gy.-Hernádi, L.-Horváth, Á.* (2004) Kisvállalati gazdálkodás. Aula Kiadó, Budapest.
- Hernádi, L.-Kovács, Zs.* (2005) Object-oriented aprocoach in controlling MicroCAD 2005 Nemzetközi Számítástechnikai Tudományos Konferencia, Miskolc, 2005. március10 - 11. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány (Pp. 109-115.)
- Fülöp, Gy.-Hernádi, L.-Perge, I.* (2005) Enterprises in Hungary from a Global Perspective – The examination Possibilities and Threats Club of Economics in Miskolc, TMP Vol. 3, 2005. (Pp. 23-29.)
- Fülöp, Gy.-Hernádi, L.-Kormos, J.-Kovács, Z.* (2005) The Role of Document Classification Structure in Knowledge Sharing (Improving Knowledge Sharing Within the Organization by Creating Sample Document Repositories) 6th European Conference on Knowledge Management, University of Limerick, Ireland, 2005. szeptember 8-9. Konferencia kiadvány (Pp. 206-212.)
- Hernádi, L.* (2006) A kontrolling fejlődése – tudáskontrolling Micro CAD '06 Nemzetközi Számítástechnikai Tudományos Konferencia, Miskolc, 2006. március 16-17. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány (Pp. 17-25.)
- Hernádi, L.* (2007) Case study about the controlling system of a small enterprise Micro CAD '07 Nemzetközi Számítástechnikai Tudományos Konferencia, Miskolc, 2007. március 22-23. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány (Pp. 117-123.)
- Hernádi, L.* (2008) Kisvállalati pénzügyi kontrolling rendszerterv leírása Topic Maps standardra alapozva (ISO/IEC 13250) Micro CAD '08 Nemzetközi Számítástechnikai Tudományos Konferencia, Miskolc, 2008. március 20-21. Miskolci Egyetem, Megjelenés alatt
- Könyvismertetés: Fülöp, Gy.* (2000) Vállalati gazdálkodás az európai integrációban. Európai Tükör, 2000. 2. szám.

